

**İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK:
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE
ÖLÇEK GELİŞTİRME**

**Erkan ERDEMİR
(Doktora Tezi)**

ESKİŞEHİR, 2007

İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE
ÖLÇEK GELİŞTİRME

Erkan ERDEMİR

DOKTORA TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2007

DOKTORA TEZ ÖZÜ**İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE
ÖLÇEK GELİŞTİRME****Erkan ERDEMİR****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2007****Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

Bilgi toplumu ve yeni ekonomi tartışmaları nitelikli insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet kaynağı olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Nitelikli insan kaynağının işletmelere kazandırılması konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabet, işe alma sürecinin odağını işletmeden adaya doğru kaydırmaktadır. Türkiye ekonomisi 2001 yılındaki ekonomik krizin ardından bir büyüme sürecindedir ve yakın gelecekte nitelikli insan gücü konusundaki rekabetin ülkemiz işletmeleri için de gündeme gelmesi beklenmektedir. Bu çalışmada, nitelikli adayların iş başvurusunda bulunmalarını ve başvuran adayların seçim süreci boyunca memnun edilmelerini sağlamak üzere işe alma sürecinin yeni bir bakış açısıyla yeniden ele alınması gerektiği öne sürülmektedir.

Bu çalışmanın amacı işe alım sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve ve işe almada aday odaklılığı ölçecek bir ölçek geliştirilmesidir. Bu amaçla öncelikle yazın taraması yapılarak işe almada aday odaklılık adıyla bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ölçek geliştirme yöntemine uygun olarak ifade geliştirme, ölçek yapılandırma ve ölçek değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda yüzyüze görüşme, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gibi hem nitel hem de nicel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Türkiye'nin En Büyük 1000 Sanayi Kuruluşu üzerinde yapılan araştırma ile işe almada aday odaklılığı ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

ABSTRACT**CANDIDATE FOCUSED STAFFING: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND
SCALE DEVELOPMENT****Erkan ERDEMİR****Business****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January, 2007****Supervisor: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

Debates on the knowledge society and new economy emphasize the fact that the most important source of competition for businesses is qualified human resource. The rivalry between businesses for attracting qualified employees shifts the focus of the staffing process from business to candidate. Turkish economy has been growing since the 2001 economical crisis and it's expected that the rivalry for the qualified human resource will come up for the businesses of our country in the near future. This dissertation argues that staffing process must be reexamined with a new perspective for attracting qualified candidates and satisfying applicants during the selection process.

The aim of this study is constructing a new conceptual framework named candidate focused staffing by reexamining the staffing process with marketing perspective as well as developing a scale for measuring candidate focus. First, the literature has been reviewed for constructing the framework. Then, item generation, scale construction and scale evaluation studies have been conducted in compliance with the scale development methodology. Both qualitative and quantitative techniques such as face-to-face interviews, exploratory and confirmatory factor analyses have been used. The research surveying top 1000 Turkish firms to collect information has ensured the validity and reliability of the developed scale.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Erkan ERDEMİR'in "**İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme**" başlıklı tezi **21 Mart 2007** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Prof.Dr.Ahmet ÖZMEN
Üye : Prof.Dr.Mahmut PAKSOY
Üye : Doç.Dr.Ömer TORLAK
Üye : Yard.Doç.Dr.Serap BENLİGİRAY

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	II
ABSTRACT.....	III
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	IV
ÖZGEÇMİŞ	V
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALMA İŞLEVINİN DÖNÜŞÜMÜ

1. İŞE ALMA.....	4
1.1. İşe Almanın Temel Unsurları	4
1.2. İşe Alma Süreci	7
1.2.1. Personel Bulma	8
1.2.2. Personel Seçme	10
2. İŞE ALMA İŞLEVINDE DÖNÜŞÜMÜN NEDENLERİ	13
2.1. İç Çevresel Faktörlerdeki Gelişmeler	15
2.1.1. Örgütsel Politikalarındaki Gelişmeler.....	15
2.1.2. Örgütlerin Biçimsel Yapılarındaki Gelişmeler	18
2.1.3. Örgütlerin Biçimsel Olmayan Yapılarındaki Gelişmeler	19
2.1.4. Çalışma Ortamındaki Gelişmeler.....	22
2.2. Dış Çevresel Faktörlerdeki Gelişmeler	25
2.2.1. Bireysel Beklentilerdeki Gelişmeler	25
2.2.2. Toplumsal Beklentilerdeki Gelişmeler	29

2.2.3. Yasal Düzenlemelerdeki Gelişmeler	32
2.2.4. Teknolojik Gelişmeler	33
2.2.5. Ekonomik Yapıdaki Gelişmeler.....	34
2. 3. İşe Alma İşlevinin Artan Önemi.....	37
3. İŞE ALMADA ADAY BAKIŞ AÇISININ GELİŞİMİ	41
3.1. İşe Almada İşletme Bakış Açısını Esas Alan Yaklaşımlar	42
3.1.1. Geleneksel Yaklaşım	42
3.1.2. Gerçekçi Yaklaşım.....	43
3.1.3. Psikometrik Yaklaşım.....	44
3.1.4. Yapı Odaklı Yaklaşım	44
3.1.5. Stratejik Yaklaşımlar	45
3.1.5.1. Stratejik Boyutlar Yaklaşımı	47
3.1.5.2. Kariyer Sistem Kuramı Yaklaşımı	48
3.2. İşe Almada İşletme ve Aday Bakış Açısını Birlikte Ele Alan Yaklaşımlar	50
3.2.1. Pazarlık Yaklaşımı	50
3.2.2. Aday-İş ve Aday-İşletme Uyum Yaklaşımı.....	52
3.2.3. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı	54
3.2.4. Etkileşimci Uyum Yaklaşımı	55
3.2.5. Beliren Sözleşmeler Yaklaşımı.....	56
3.2.6. İşe Alma Döngüsü Yaklaşımı	58
3.3. İşe Almada Aday Bakış Açısını Esas Alan Yaklaşımlar	60
3.3.1 Karar Süreci Yaklaşımları	60
3.3.1.1. İmaj kuramı yaklaşımı.....	60
3.3.1.2. Genel karar süreci yaklaşımı	62
3.3.2. İletişim Süreci Yaklaşımı.....	63
3.3.3. Sosyal Süreç Yaklaşımı	64
3.3.4. Örgütsel Pazarlama Yaklaşımları	66
3.4. İşe Almaya İlişkin Yaklaşımların Değerlendirilmesi	67

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI VE ADAY ODAKLILIK

1. İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI	70
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Pazarlama Bakış Açısının Gelişimi	70
1.2. İşe Almada Pazarlama Bakış Açısının Gelişimi.....	74
1.2.1. İşe Alma Araştırmalarında Disiplinlerarası Çalışmanın Gerekliliği.....	75
1.2.2. İşe Almada Pazarlama Bakış Açısının Avantajları.....	76
1.2.3. İşe Alma ve Pazarlama Faaliyetlerinin Benzer Yönleri.....	77
1.3. Pazarlama Bakış Açısının İşe Alma İşlevine Yansımaları.....	78
1.3.1. İşe Alma Karması	79
1.3.2. Şirket İşveren İmajı.....	83
1.3.3. İşveren Marka Değeri	85
1.3.4. Aday Memnuniyeti	88
1.3.5. Aday İlişkileri Yönetimi	90
1.3.6. Aday Yönlülük.....	92
2. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK KAVRAMI.....	94
2.1. İşe Almanın Aday Odaklı Bileşenleri.....	95
2.1.1. Taraflar.....	95
2.1.2. Faaliyetler	97
2.1.3. Çıktılar	99
2.1.4. Çevre.....	100
2.1.5. Aşamalar	100
2.2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi	101
2.2.1. Öncüller	105
2.2.2. Aday Odaklı Davranışlar	105
2.2.3. Aday Odaklılığın Sonuçları	105
2.2.3.1. Aday Odaklılığın Kurumsal Sonuçları	106
2.2.3.2. Aday Odaklılığın Bireysel Sonuçları	108
3. ADAY ODAKLI İŞE ALMA SÜRECİ.....	109

3.1. Personel Bulma Öncesi Aşama	109
3.1.1. Sembolik Faktörlerin Kullanımı	110
3.1.2. Araçsal Faktörlerin Kullanımı	111
3.2. Personel Bulma Aşamaları	112
3.2.1. Hedef Kitlenin Belirlenmesi	112
3.2.2. Hedef Kitleyle İletişim Kurulması	113
3.2.2.1. İş İlanları	113
3.2.2.2. Web Sitelerinin Tasarımı	116
3.2.3. İş Başvurularının Alınması	119
3.3. Personel Seçme Aşamaları	120
3.3.1. Adayla İlk İletişim	120
3.3.2. Seçim Görüşmeleri	121
3.3.2.1. Görüşmecilerle İlgili Özellikler	122
3.3.2.2. Görüşmeyle İlgili Özellikler	123
3.4. Personel Seçme Sonrası Aşama	129
3.4.1. Reddedilen Adaylarla İletişim	129
3.4.2. Kabul Edilen Adaylarla İletişim	130
3.4.3. İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi	131
3.4.4. Bağlantının Korunması	133

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIĞIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK

BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	135
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	137
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	138
3.1. Araştırmanın Modeli	139
3.1.1. Soru Havuzunun Oluşturulması	140
3.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması	140
3.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi	141

3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	142
3.2.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi	143
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi	143
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	146
4.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İle Yapılan Görüşmelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	147
4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	147
4.3. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	151
4.4. Ölçeğin İndirgenmesi ve İç Tutarlılık Analizi Sonuçları	153
4.5. Açıklayıcı Faktör Analizi Uygulaması ve Sonuçları.....	155
4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması ve Sonuçları	160
4.6.1. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Kurulması	160
4.6.1.1. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Tanımlanması.....	161
4.6.1.2. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Belirlenmesi	162
4.6.2. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Sınanması	163
4.6.2.1. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Tahmin Edilmesi	163
4.6.2.2. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Uyum İndekslerinin Hesaplanması	165
4.6.2.3. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinde Gerekli Değişikliklerin Yapılması	167
4.6.3. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	171
4.6.3.1. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Geçerliliği.....	172
4.6.3.2. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Güvenilirliği	179
5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	181
SONUÇ	188
EKLER	191
KAYNAKÇA.....	212

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Birey ve İşletme Açısından Farklı Düzeylerde İşe Alma İşlevi.....	5
Tablo 1. 2. İşe Alma Faaliyetini Etkileyen Faktörler.....	14
Tablo 1. 3. Psikometrik Yaklaşım ve Pazarlık Yaklaşımı.....	51
Tablo 1. 4. İşe Almada Klasik Dönem Yaklaşımları ve Beliren Sözleşmeler Yaklaşımının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 1. 5. Sosyal Süreç Yaklaşımı.....	65
Tablo 1. 6. İşe Almaya İlişkin Yaklaşımlar.....	69
Tablo 2. 1. İçsel Pazarlamada Pazarlama Karması.....	72
Tablo 2. 2. Pazarlama ve İşe Alma Kavramları Arasındaki İlişkiler.....	78
Tablo 2. 3. Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları.....	83
Tablo 2. 4. Geleneksel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	91
Tablo 3. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Geliştirme Modeli.....	139
Tablo 3. 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	148
Tablo 3. 3. Katılımcıların Unvan ve Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması.....	149
Tablo 3. 4. Katılımcıların Mezun Oldukları Bölümler.....	150
Tablo 3. 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	150
Tablo 3. 6. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara İlişkin Betimsel Bulgular....	151
Tablo 3. 7. İndirgenmiş Sorulara Ait İç Tutarlılık Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 3. 8. Aday Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	156
Tablo 3. 9. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara Ait Anti İmaj Korelasyon Katsayıları	157
Tablo 3. 10. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara Ait Ortak Varyanslar.....	157
Tablo 3. 11. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Kritik Değerler.....	165
Tablo 3. 12. En Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kriterleri.....	166
Tablo 3. 13. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeksleri.....	167
Tablo 3. 14. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Modifikasyon İndeksleri.....	168
Tablo 3.15. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Artık Matris Değerleri.....	169
Tablo 3.16. Değiştirilmiş Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri..	170
Tablo 3. 17. Aday Odaklılığın Faktörleri İçin Uyum İndeksleri.....	173

Tablo 3. 18. Aday Odaklılık Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere İlişkin Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri.....	174
Tablo 3. 19. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri.....	174
Tablo 3. 20. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Ayrım Geçerliliğinin Modeller Arası χ^2 ve sd Farklılıkları Açısından Değerlendirilmesi.....	176
Tablo 3. 21. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Ayrım Geçerliliğinin Çıkarılan Ortalama Varyans Değerleri ve Faktörlerarası Korelasyon Değerleri Açısından Değerlendirilmesi.....	177
Tablo 3.22. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Faktörlerarası Korelasyon Değerleri.....	178
Tablo 3.23. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları.....	180
Tablo 3. 24. İşe Almada Aday Odaklılık Ölçeği.....	182
Tablo 3. 25. İşe Almada Aday Odaklılık Ölçeği Anket Formu.....	183
Tablo 3. 26. İşe Almada Aday Odaklılığa İlişkin Önerilen ve Ulaşılan Kavramsal Çerçeveler ile Aday Odaklılığın Boyutlarının Karşılaştırılması.....	184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Personel Bulma Süreci.....	9
Şekil 1. 2. Personel Seçme Süreci.....	12
Şekil 1. 3. Kariyer Sistem Modelleri.....	49
Şekil 1. 4. Aday-İş Uyumu.....	52
Şekil 1. 5. Aday-İşletme Uyumu.....	53
Şekil 1. 6. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı.....	55
Şekil 1. 7. Etkileşimci Uyum Yaklaşımı.....	56
Şekil 1. 8. İşe Alma Döngüsünü Oluşturan 7 Karar Türü.....	59
Şekil 1. 9. İmaj Kuramı Karar Çerçevesi.....	61
Şekil 1. 10. Aday Bakış Açısından İletişim Süreci Yaklaşımı.....	63
Şekil 2. 1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Çerçevesi.....	73
Şekil 2. 2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi.....	104
Şekil 3. 1. Aday Odaklılık İçin Önerilen Ölçüm Modeli.....	161
Şekil 3. 2. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Parametre Tahminleri.....	164
Şekil 3. 3. Değiştirilmiş Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Parametre Tahminleri.....	171
Şekil 3. 4. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Derece Faktör Analizi Parametre Tahminleri.....	175
Şekil 3. 5. İşe Almada Aday Odaklılığa Ait Kavramsal Çerçevenin Son Hali.....	187

GİRİŞ

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi işe almadır. Son yıllarda özellikle bilgi işçiliğine ve entelektüel sermayeye verilen önem, insanı en önemli üretim faktörü haline getirmiştir. İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesiyle işletmeler, bu yükselen değeri elde etme ve tutma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Bu çalışmayla insan kaynakları birimlerinin söz konusu gelişmelerin gereklerini en etkin şekilde yerine getirebilmeleri için işe alma süreçlerini yeniden yapılandırmaları gereği ve bu amaçla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında nitelikli insan kaynağının işletmeler için önemi son derece artmıştır. Bazı alanlarda ihtiyaç duyulan personelin bulunması konusunda işletmeler arasında bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet, işe alma faaliyetinin merkezini işletmeden adaya kaydırmıştır. Bu nedenle aranan niteliklere sahip personelin başvurmasını sağlamak, başvuranlarla ilişkileri sürekli tutmak ve işe alma sürecinde aday memnuniyetini sağlamak üzere söz konusu sürecin boyutları yeniden tanımlanmalıdır.

Türkiye 2001 yılında ekonomik bir kriz geçirmiş ve bu krizde çok sayıda kalifiye eleman işsiz kalmıştır. Krizden önce, ekonomik büyümenin yaşandığı 90'lı yıllarda

işletmeler için nitelikli çalışanları elde tutma problemi varken kriz döneminde iş bulmak, nitelikli insanlar için bile zor hale gelmiştir. Ancak krizin etkileri giderek aşılmakta ve önümüzdeki yıllar için, AB'ye giriş sürecinin de etkisiyle, tekrar ekonomik büyüme sürecine girilmesi beklenmektedir. Bu nedenle, özellikle üst ve orta düzey yöneticiler ile bilgi ve hizmet sektörlerinde tekrar yetişmiş eleman sıkıntısı olabilecektir.

Bilişim teknolojilerinin ve internetin gelişimiyle iş arama olanakları artmıştır. Buna bağlı olarak işletmelere yapılan iş başvurularının sayısı da artmaktadır. Bu durum, işe alma süreçlerinin hem süre, maliyet ve etkinlik açısından, hem de işletmenin adaylar için cazip hale getirilmesi açısından yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir.

Endüstriyel ilişkiler alanında sendikaların etkinliği özellikle nitelikli personel ve üst düzey yöneticiler için azalma eğilimi göstermekte, gelecekte bu alanlarda bireysel sözleşmelerin daha cazip hale gelmesi beklenmektedir. Diğer yandan 4857 sayılı yeni yeni İş Kanunu ile işten çıkarmanın zorlaştırılması, doğru eleman tercihinin önemini artırmıştır. Farklı nesillerin farklı beklentilerinin olması farklı bir çalışma ve işe alma anlayışı gerektirmektedir. Özellikle büyük işletmeler için faaliyetlerin küreselleşmesiyle istihdam kaynaklarının da küreselleşmesi gündeme gelmiştir.

Hem iş arayanlar hem de işletmeler için çalışma ortamı, değerler, bağlılık, şirket itibarı, güven, kurumsal kültür gibi sosyal faktörler daha önemli hale gelmiş, bu da adayların özgeçmişlerinden anlayamayacak farklı özelliklerini belirleyebilmeyi daha önemli hale getirmiştir.

Günümüzde adaylar, işe alınma süreçlerinde standart uygulamalara tabi tutulmaktadır. Aday beklentilerinden çok işletme beklentileri ön planda tutulmaktadır. Süreç boyunca aday memnuniyeti dikkate alınmamaktadır. Çoğu zaman işe alma sürecinin adaya maliyeti hesaba katılmamaktadır. İşe alma sürecinin etkinliği yeterince ölçülememektedir. Süreç boyunca adaylara yeterli ve zamanında geribildirim sağlanmamaktadır. Adaylar, işletmeler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıklarından iş başvurularını rasgele yapmakta, işletmeler de belli yetenek gruplarını hedefleyememektedirler. Bu ve benzeri nedenlerle işe alma sürecinde aday odaklı bir bakış açısı geliştirilmelidir. İşletme ve pozisyon odaklı geleneksel yaklaşımdan aday odaklı yaklaşıma geçilmelidir. Şirketin ve pozisyonların adaylara pazarlanması yaklaşımı benimsenmelidir. İşe alma sürecinin şirket imajı yaratmadaki etkisi dikkate

alınmalı ve süreç adaylar için cazip ve tatmin edici şekilde tasarlanmalıdır. Adayların da şirket paydaşlarından oldukları kabul edilmeli, onlara karşı sosyal sorumluluğun gerekleri yerine getirilmelidir. Sadece mevcut işler için değil, stratejik planlara uygun şekilde gelecekteki işler için de bir yetenek havuzu oluşturulmalı, havuzdaki adaylarla sürekli iletişim içerisinde olunmalı ve bu kişilere yönelik tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. İşe alma sürecinin işletme için, örgütsel öğrenme anlamında, bir bilgi kaynağı olduğu da göz önüne alınmalı, adaylarla mümkün olduğunca etkileşime dayalı ilişkiler geliştirilmelidir. Bütün potansiyel yetenek kaynakları sürekli olarak taranmalı ve nitelikli insanları elde etmek için rekabet edilmelidir. İşe alma süreci bir deneyim haline getirilmelidir.

Bu çalışmayla, bütün bu yaklaşımlar göz önünde bulundurularak; işe alma sürecinin aday odaklı olarak yeniden tanımlanması, aday odaklı işe almanın boyutlarının belirlenerek ‘aday odaklılık’ adıyla yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulması ve işe alma süreçlerinde aday odaklılığı ölçebilecek bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu amaçla birinci bölümde işe alma işlevi kısaca tanımlanarak çevresel faktörlerdeki gelişmeler ele alınmış ve bu faktörlerin etkisiyle işe alma işlevinde işletme odaklılıktan aday odaklılığa doğru yaşanan dönüşüm, işe alma ile ilgili farklı yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir.

İkinci bölümde işletmelerin işe alma işlevinde yaşanan dönüşüme uyum sağlayabilmeleri açısından yararlı olabilecek farklı bir yaklaşım olarak pazarlama bakış açısı incelenmiş ve işe alma açısından değerlendirilebilecek temel pazarlama kavramlarından hareketle işe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevesi ve aday odaklı bir işe alma sürecinin temel özellikleri ortaya konmuştur.

Üçüncü ve son bölümdeyse, ikinci bölümde geliştirilen kavramsal çerçeveden hareketle işe almada aday odaklılığın ölçümünde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞE ALMA İŞLEVINİN DÖNÜŞÜMÜ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan işe alma, son yıllarda bir dönüşüm içerisindedir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeler işe alma işlevinin önemini artırmış ve gerek uygulamada gerekse kuramsal çalışmalarda işe alma sürecinin aday bakış açısıyla ele alınmasına yönelik yaklaşımlar gündeme gelmiştir.

1. İŞE ALMA

İşe alma, insan kaynakları yazınında genel olarak işletmelerin eleman bulma ve seçme amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri ifade etmektedir. Ancak içinde bulunduğumuz iletişim çağında işe alma, işletmelerin kurum dışındaki kişilerle ticari işlemler dışında en yoğun iletişimde buldukları bir süreç olarak da görülmelidir.

1.1. İşe Almanın Temel Unsurları

İşe alma, en genel anlamıyla, birey ve organizasyonun bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹ Bu süreç bazı kavram, uygulama ve araçlardan oluşan bir bütündür. İşe alma sürecinde birey ve organizasyon farklı şekillerde bir araya gelebilmektedirler. Bu farklılıklar da sürecin

¹ H. G. Heneman III, T. A. Judge ve R. L. Heneman, **Staffing Organizations**, (Üçüncü Basım, Mendota House, Middleton, WI: Irwin-McGraw Hill, 2000), s. 4.

farklı yönlerini ve süreçteki farklı kavramları tanımlamaktadır. Bu konuda son yıllarda yapılan bir çalışmada birey ve işletmelerdeki boş pozisyonların dört farklı şekilde bir araya geldikleri ortaya konmuştur (Tablo 1.1). Buna göre, tek bir pozisyonun tek bir adayla karşılaşması *tek kişiyi işe alma*, tek bir pozisyonun çok sayıda adayla karşılaşması *pozisyon yönetimi*, çok sayıda pozisyonun tek adayla karşılaşması *kariyer yönetimi*, çok sayıda pozisyonun çok sayıda adayla karşılaşması ise *örgütsel işe alma* kavramlarıyla ifade edilmektedir.²

Tablo 1.1. Birey ve İşletme Açısından Farklı Düzeylerde İşe Alma İşlevi

Pozisyonlar	Bireyler	Tanımlama
Tek	Tek	Tek kişiyi işe alma.
Tek	Çok sayıda	Pozisyon doldurma ya da pozisyon yönetimi: Pozisyon doldurma işletmeler açısından işe almanın geleneksel formunu temsil eder. Çok sayıda adayın iş için başvurması sağlanmaya çalışılır. Pozisyon yönetimi ise, bir tek pozisyonun yıllar boyu farklı kişiler tarafından nasıl doldurulacağı ile ilgili çalışmaları ifade eder. Bir anlamda o pozisyon için bir kariyer yönetimi yapılmaktadır.
Çok sayıda	Tek	İş arama ya da kariyer yönetimi: İş arama adayların piyasadaki çok sayıda iş alternatifleri arasında iş bulma çalışmalarını yansıtmaktadır. Kariyer yönetimi ise, bireyin ya da işletmenin aynı işletmede veya farklı işletmelerde ardışık olarak değişik pozisyonlar arasındaki tercihlerini ifade etmektedir.
Çok sayıda	Çok sayıda	Örgütsel işe alma: Örgütsel işe alma, işletmelerin yaşamları boyunca sürekli olarak değişik pozisyonları farklı kişilerle doldurma çabalarını yansıtmaktadır. İşletmenin çok sayıda pozisyon için çok sayıda adayı değişik iş piyasalarından bulma ve seçme, kısaca bir bütün olarak işe alma faaliyetini ifade etmektedir.

Carlson ve Connerly, a.g.e., s. 58'den uyarlanmıştır.

² K. D. Carlson ve Mary L. Connerley, "The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events", **Journal of Management**, 2003, 29 (1), s. 58.

Bu kavramların dışında işe alma sürecinin temel adımlarını oluşturan birkaç uygulamadan bahsetmek gerekmektedir. Bunlardan ilki, işe alma sürecinin başlangıcı olarak da kabul edilen insan kaynakları planlamasıdır. *İnsan kaynakları planlaması*; bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacını belirlemek ve bu ihtiyacı giderecek faaliyetleri gerçekleştirebilmek amacıyla işletmenin insan kaynağı talep ve arzının belirlenmesine yönelik süreç ve işlemlerin bütünü³ veya işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli insan kaynağı ihtiyacının önceden saptanması, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını önceden belirlenmesi⁴ olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasına da temel teşkil eden bir başka uygulama olan *iş analizi*, işletmede yapılan birbirinden farklı tüm işlere yönelik bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır.⁵ İş analizleri; işletmeler kurulurken, yeni işler ortaya çıktığında ya da işin yapısında değişimler olduğunda yapılmaktadır.⁶ Bazen oldukça ayrıntılı olabilen iş analizlerinin kullanışlı hale dönüştürülmesi için bu bilgiler, yöneticilerin ihtiyaçlarına göre iş tanımları ve iş gerekleri olarak yeniden düzenlenmektedir.⁷

Son yıllarda stratejik bakış açısının yaygınlaşmasıyla birlikte her bir işletme işlevinin işletmelerin genel stratejisiyle uyumlu olması beklenmektedir. İnsanın en önemli üretim faktörü haline gelmesi, işletme stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları birimi faaliyetlerinin,⁸ özellikle de insan kaynakları planlamasının⁹ önemini artırmıştır. İşletme hedeflerine uygun olarak yapılan insan kaynakları planlaması, işe

³ Heneman vd, a.g.e. , s. 105.

⁴ Z. Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Yayınları, 2000), s.28.

⁵ R. Geylan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri”, Şan Öz-Alp (Ed.), **Genel İşletme**, (Dördüncü Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), s. 121 .

⁶ R. W. Mondy, R. M. Noe ve S. R. Premeaux, **Human Resource Management**, (Sekizinci Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc., 2002), s. 87-88.

⁷ R. Geylan, **Personel Yönetimi**, (Birinci Basım, Eskişehir: Met Basım-Yayımları, 1992), s. 76.

⁸ S. Benligiray, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt no 17, Sayı no 1:35-59, (2001).

⁹ İ. Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), s. 239-241.

alma işlevinin performansına olumlu katkı sağlamaktadır.¹⁰

İnsan kaynakları planlamasının ardından işletme açısından personel bulma ve seçme, aday açısından ise iş arama ve iş seçme çabaları gündeme gelmektedir. İleride daha ayrıntılı olarak ele alınacak olan *personel bulma* kısaca yetenekli adayların aranıp bulunması ve iş için başvurularının sağlanması; *personel seçme* ise başvuran adaylar arasından uygun olanlarının belirlenmesini ifade etmektedir.¹¹

Sürece aday açısından bakıldığında iş *arama*, piyasadaki iş seçenekleri hakkında bilgi toplama veya iş teklifi almaya yönelik bütün düşünce ve davranışları ifade etmektedir. *İş seçme* ise, iş seçeneklerini kabul etmek, reddetmek veya gelecekte dikkate almak amacıyla değerlendirmeyi içeren düşünce ve davranışlardır.¹²

İşe alma süreciyle ilgili bir diğer kavram da seçim oranıdır. İş için işletmeye başvurmuş adaylar bir aday havuzu oluştururlar. Bu havuzun en uygun büyüklükte olması önemlidir. Personel seçme süreci sonunda işe alınan elemanların sayısının başvuran aday sayısına oranı *seçim oranını* belirlemekte, bu oran da işletmenin personel seçmedeki başarısını olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilmektedir.¹³

1.2. İşe Alma Süreci

İnsan kaynakları yönetiminde işe alma, dört temel adımdan oluşmaktadır: İnsan kaynakları planlaması, iş analizleri, personel bulma ve personel seçme. Bunlardan ilk ikisi işe almada destekleyici, son ikisiyse asıl faaliyetler olarak kabul edilebilir.

İşe alma sürecinin başarısı, öncelikle hazırlık çalışmaları olan insan kaynakları planlaması ve iş analizlerinin doğru yapılmış olmasına bağlıdır. Hangi iş için, hangi nitelik ve sayıda insan kaynağına, hangi zamanda ihtiyacı olduğunu çeşitli yöntemlerle belirlemiş olan bir işletme, işe alma sürecinin asıl faaliyetleri olan personel bulma ve

¹⁰ L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles ve C. Truss, **Strategic Human Resource Management**, (Birinci Basım, Oxford University Press, 1999), s. 5-14.

¹¹ Geylan, 1992, a.g.e., s. 90-100.

¹² "C. K. Stevens, "Toward A New Conceptualization of Job Search Processes". Paper presented at the **National Academy of Management Meetings**, 1992, Las Vegas", (M. S. Taylor ve C. M. Giannantonio, "Forming, Adapting, and Terminating the Employment Relationship: A Review of the Literature from Individual, Organizational, and Interactionist Perspectives", **Journal of Management**, 1993, (19), 2, s. 483'deki alıntı).

¹³ İ. Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (Birinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991)

seçmeye yönelecektir.

İşe alma sürecinde izlenecek tek bir yol bulunmamaktadır.¹⁴ Bunun en önemli nedeni çok sayıda çevresel faktörün kısıtlayıcı etkisidir. Ancak yine de uygulamada sıklıkla karşılaşılan genel bir süreçten söz edilebilir.

1.2.1. Personel Bulma

Personel bulma, yetenekli adayların aranıp bulunması ve işletmeye çekilmesi faaliyetidir. Personel bulma süreci, hazırlık aşaması olan insan kaynakları planlamasına uygun adayları arama ile başlar ve adayların işe başvurularının sağlanması ve bir aday havuzunun oluşmasıyla son bulur.¹⁵ Bu süreçte başvuracak adayların yeterli sayı ve nitelikte olmaları, istenilen zamanda başvurularını sağlanmaya çalışılır.¹⁶ Bir bakıma hem aday hem de işletme, karşılıklı olarak birbirlerini belirleme ve cezbetme çabası içerisinde olurlar.¹⁷

İşletmeler açık durumdaki işler için işletme içinden eleman arayabilecekleri gibi işletme dışı kaynaklara da yönelebilirler. İşletme içi kaynakların uygun şekilde değerlendirilebilmesi için etkin bir kariyer geliştirme sistemi kurulmuş olmalıdır.¹⁸ İşletme dışı kaynaklar açısından bakıldığında ise, personel bulma faaliyetinin en önemli amacı başvuru sağlamadır. Başvuru sağlama, bir anlamda şirketlerin dış dünyayla en fazla temas ettikleri faaliyetlerden biridir.¹⁹

Personel bulma, işletmeye adayların başvurmasını sağlamaya yönelik adımlardan oluşmaktadır (Şekil 1.1). Ancak personel bulma çabalarına girilmeden önce personel bulma faaliyetine alternatif olabilecek yöntemler gözden geçirilmelidir. İşletmenin bazı işlevlerinin dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmesi, geçici sürelerle yapılabilecek sözleşmeler, taşerondan yararlanma ve kısa dönemli bir çözüm olabilecek

¹⁴ Geylan, a.g.e., s.91.

¹⁵ Geylan, a.g.e., s. 90.

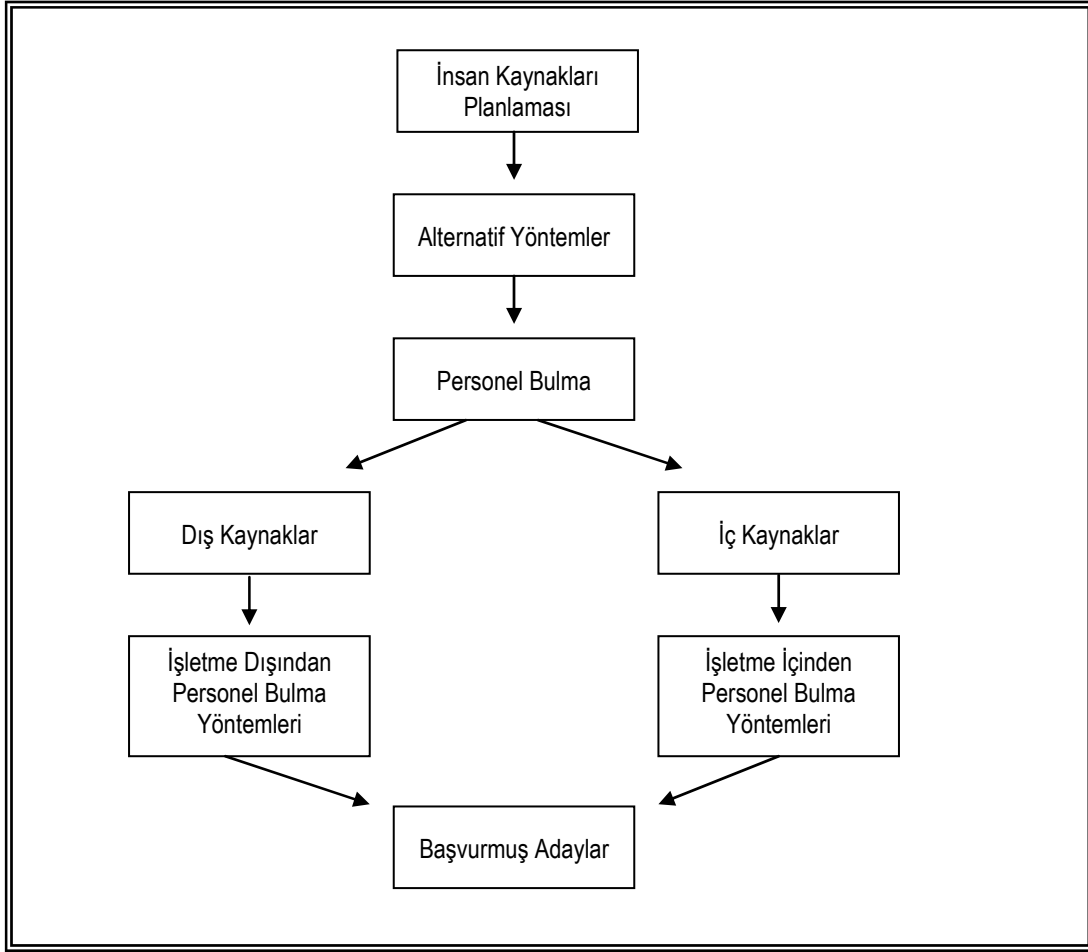
¹⁶ Mondy vd., a.g.e., s. 120.

¹⁷ Heneman vd, a.g.e., s. 11.

¹⁸ N. Erdoğan, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, (Nobel Yayınları: Ankara, 2003), s. 103-112.

¹⁹ C. Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İkinci Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), s. 66.

fazla mesai gibi seçenekler bu çerçevede değerlendirilebilir.²⁰



Şekil 1. 1. Personel Bulma Süreci

Mondy vd. a.g.e., s. 125.

Bu alternatiflerin uygun bulunmadığı durumda personel bulma faaliyeti başlar. İlk olarak ilgili birim yöneticisinin personel istek formu düzenlemesi ve insan kaynakları birimine iletmesi gerekir. İnsan kaynakları birimi personel ihtiyacının nereden ve hangi yöntemle karşılanacağına karar verir. İşletme içi kaynaklardan yararlanmak istenirse insan kaynakları envanterlerine bakılır veya işletme içi haberleşme kanalları kullanılarak çalışanlara duyuru yapılır. Eğer varsa, kariyer planlarının gereklerine göre de hareket edilebilir. Bazen oluşacak personel ihtiyacının nasıl karşılanacağına dair

²⁰ Mondy vd., a.g.e., s. 120-123.

toplu iş sözleşmesi maddeleri veya yasalar da etkili olabilir.²¹

İşletme içi kaynakların yeterli olmadığı ya da daha geniş bir başvuru havuzu oluşturulmak istendiği durumlarda işletme dışı kaynaklar gündeme gelecektir. Öğrenciler, yeni mezunlar, başka işletmelerde çalışanlar, işsizler, emekliler, engelliler vb. çok sayıda işletme dışı kaynak bulunmaktadır.²² Bu kaynaklardan hangilerinin hedefleneceği belirlendikten sonra adayların işletmeye iş başvurusunda bulunmalarını sağlamak üzere çeşitli yöntemler kullanılabilir. İnternet siteleri, yazılı ve görsel basına verilecek ilanlar, kamu veya özel istihdam kurumları, staj kayıtları, daha önce doğrudan işletmeye yapılan veya kariyer günleri etkinliklerinde toplanan başvurular, çalışanların, sendikanın ve diğer tanıdıkların tavsiyeleri bu yöntemler arasındadır.²³ Diğer yandan bazı işletmelerde çeşitli iletişim kanallarını kullanarak genel iş başvurusunda bulunmuş adaylardan oluşan başvuru havuzları da olabilmektedir. Bu havuzlar da etkin biçimde değerlendirilmesi gereken personel bulma kaynaklarıdır.

Özellikle personel bulma faaliyeti açısından bakıldığında boş pozisyonları doldurmak amacıyla iç veya dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesi önemlidir. Her işletme kendi şartları doğrultusunda maliyet ve etkinlik açısından en doğru yönteme karar vermelidir. Ancak bu tez çalışmasında daha çok işletme dışından başvuru sağlama yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Sonuç olarak, personel bulma süreci adayların iş için başvurmaları ve aday havuzunun oluşmasıyla son bulmaktadır.

1.2.2. Personel Seçme

Adayların işe başvurularının ardından personel seçme adımına geçilir. Personel seçme, insan kaynakları planlamasında belirlenen ölçütlere uygun olarak, başvuran adaylar arasından açık durumdaki işlere ve işletmeye en uygun olanlarının seçilmesidir.²⁴ Personel seçme, sonuçları itibariyle işletme için önemli kararların alındığı bir aşamadır. Önemli olan en nitelikli adayın değil, iş gereklerine en uygun

²¹ D. Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Altıncı Basım, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006), s. 161-162.

²² Mondy vd., a.g.e., s. 128-130.

²³ A. C. Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 2000), s. 134-140; Mondy vd. a.g.e., s. 131-138; Bingöl, a.g.e., s. 161-171; Geylan, a.g.e., s. 96-100; Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 78-85.

²⁴ Ö. Yüksel, a.g.e., s. 108-109; Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 85; Mondy vd., a.g.e., s. 175.

adayın belirlenmesidir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratır. Fazladan eğitim gerekebilir, verim düşer, iş kazaları artabilir, diğer çalışanların iş yükü artar ve personel devir oranı yükselir.²⁵ “İşletmeler açısından verimliliği artırmanın birçok yolu vardır, fakat hiçbiri doğru eleman seçmek kadar etkili değildir.”²⁶

Personel seçme, başvuran adayların sahip oldukları niteliklerin iş gerekleri açısından ölçüldüğü, değerlendirildiği, gelecekteki performanslarının tahmin edilip sonuçta karar verildiği bir süreçtir. Bu nedenle süreç içerisinde başvuran adaylar hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılmaktadır.²⁷

Personel seçme süreci çeşitli aşamalardan oluşmakta, bu süreçte işletmeler tarafından değişik yöntemler kullanılmaktadır (Şekil 1.2). Doğal olarak personel bulmada olduğu gibi personel seçmede de standart bir süreçten söz etmek mümkün değildir. Bu bölümde personel seçme sürecinde kullanılan yöntemler genel olarak sıralanmıştır. İşletmelerin, işin ve adayların özelliklerine göre bazı aşama ve yöntemler kullanılmayabilmekte veya aşamaların sıralaması değişebilmektedir.

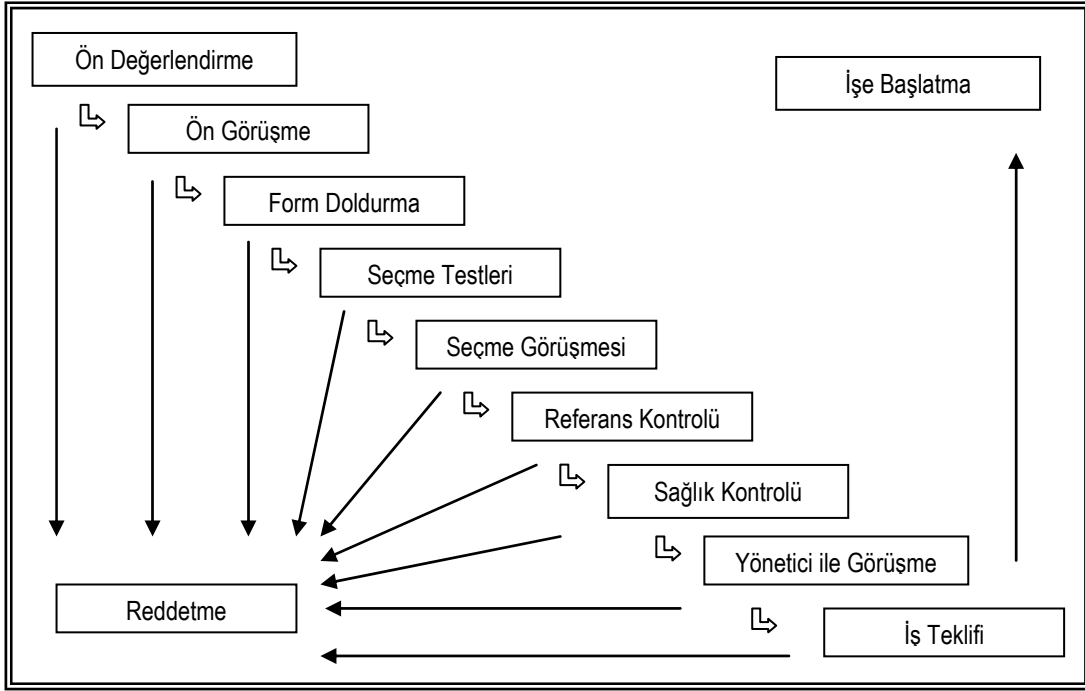
Personel seçme sürecinin ilk aşaması başvuru formlarına yönelik ön değerlendirmedir. Başvuru formları genel olarak gözden geçirilir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin de kullanımıyla başvuran adayların sayıları ve nitelikleri taranarak sürecin bundan önceki aşamalarının başarısına ilişkin ipuçları elde edilebilir. Daha sonra formlar üzerinde bir ön değerlendirme yapılarak ilgisiz ve rasgele yapılmış başvurular değerlendirme aşamalarında vakit kaybına yol açmamak amacıyla elenir. Bu aşamadaki eleme kriterleri iş tanımlarına ve gereklerine göre önceden belirlenmiş olmalıdır.²⁸

²⁵ Geylan, a.g.e., s. 100-101.

²⁶ “C. E. Witt, “Get Smart about Productivity”, **Material Handling Engineering**, 51, (January 1996): 22” (Mondy vd., a.g.e., s. 176’deki alıntı).

²⁷ Bingöl, a.g.e., s. 189.

²⁸ İ. Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Basım, İstanbul: Alpha Yayınları, 1999), s. 193-194.



Şekil 1. 2. Personel Seçme Süreci

Başvuru formlarının ön değerlendirmesinin yapılmasından sonra adaylarla ön görüşme yapılır. Ön görüşme telefon, video çekimi veya internet aracılığıyla da yapılabilir.²⁹ Ön görüşme aşamasını geçen adaylardan ayrıntılı bir iş başvuru formu doldurmaları istenir. Sonraki aşamada birçok işletme adaylara kişisel veya mesleki testler uygulamaktadır. Daha sonra personel seçme sürecinin belki de en önemli aşaması olan iş görüşmesi yapılır. Bu aşamada hangi adayın uygun olduğuna karar verilebilmesi için gerekli bilgilere büyük ölçüde ulaşılmıştır. Referansların ve özgeçmiş bilgilerinin kontrol edilmesinin ardından seçilen adaylar sağlık kontrolünden geçirilir. Artık sıra işe alma kararının verilmesine gelmiştir. Bu kararın verilmesi genellikle adayın birlikte çalışacağı birimin yöneticisine bırakılmaktadır.³⁰ Sürecin bu aşamasına kadar insan kaynakları birimince seçilen az sayıdaki uygun aday arasından işe alınacak olana karar verilir ve kendisine iş teklifi yapılır. Kabul ederse aday işe alınır. Adayların işe başlamalarıyla da hem personel bulma faaliyeti, hem de bir bütün olarak işe alma süreci tamamlanmış olmaktadır.

²⁹ Mondy vd., a.g.e., s. 180.

³⁰ Geylan, a.g.e., s. 121.

2. İŞE ALMA İŞLEVİNDE DÖNÜŞÜMÜN NEDENLERİ

Bu tez çalışmasının temel önermelerinden biri de işletmelerin çevresel faktörlerinde bazı gelişmeler meydana geldiği ve bu gelişmelerin işletmelerin diğer işlevlerini olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de farklı arayışlara yönlendirdiğidir. Söz konusu gelişmelere doğru tepki vererek rekabette stratejik bir avantaj sağlayabilmenin yollarından biri de işletmelerin işe alma uygulamalarını değişen çevre şartlarına uyarlayabilme yetenekleridir.

İşletmecilik ve yönetim düşüncesinde sistem yaklaşımı, işletmeleri birer açık sistem olarak görmekte ve işletme davranışlarının iç ve dış çevre faktörleri tarafından etkilendiğini kabul etmektedir.³¹ Bu ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalar sonucu koşul bağımlılık, kaynak bağımlılık, örgütsel ekoloji gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.³²

Çevresel faktörler sürekli değişim halindedirler ve değişim işletmeler için tehlikeler oluşturduğu gibi fırsatlar da sunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çevresel faktörlerdeki gelişmeleri sürekli analiz etmeleri ve değişimin yaratabileceği tehlikeleri fark edip sakınarak ortaya çıkabilecek fırsatları stratejik avantajlara dönüştürebilmeleri gerekmektedir.³³

Genel olarak insan kaynakları yönetimini ve özelde de işe almayı etkileyen çevresel faktörler iç ve dış faktörler olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı ile örgütsel politikalar ve çalışma ortamı iç çevre faktörlerini oluştururken; bireyler, toplum, yasalar, teknoloji ve işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri ekonomik yapı da dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır.³⁴ Bu faktörler Tablo 1.2’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

³¹ T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (9. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2001), s. 239 vd.

³² D. Jaffee, **Organization Theory: Tension and Change**, (Birinci Basım, Boston: McGraw Hill, 2001); G. Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Birinci Basım, İstanbul: MESS Yayınları, 1998), s. 68-79.

³³ Ö. Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1998), s.167 vd.; E. Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (6. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2002), s. 139 vd.

³⁴ R. Wood ve T. Payne, **Competency Based Recruitment and Selection** (Birinci Basım, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), s. 2-7; G. Dessler, **Human Resource Management**, (Yedinci Basım, International Edition: Prentice Hall, Inc., 1997), s. 9-13; Ö. Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Üçüncü Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003), s. 45-56; Barutçugil, a.g.e., s. 77-92.

Tablo 1. 2. İşe Alma Faaliyetini Etkileyen Faktörler

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ
<ul style="list-style-type: none"> • Bireyler <ul style="list-style-type: none"> - Bireyin artan önemi - Farklı nesiller - Yeni kariyer yaklaşımları • Toplum <ul style="list-style-type: none"> - Sosyal sorumluluk - Kurumsal vatandaşlık - Kurumsal yönetim - Kurumsal imaj - Kurumsal itibar • Yasalar <ul style="list-style-type: none"> - Şirket prosedürleri - AB uyum yasaları - Yeni iş kanunu • Teknoloji <ul style="list-style-type: none"> - İnternet - Karar destek sistemleri - Veritabanı teknolojileri • Ekonomi <ul style="list-style-type: none"> - Yeni sektörler - Yeni ekonomi - Küreselleşme - Rekabet yapısı 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel politikalar <ul style="list-style-type: none"> - Misyon, vizyon ve hedefler - İstihdam politikaları - Ücret politikaları - Karar süreçleri • Biçimsel yapı <ul style="list-style-type: none"> - Emek-teknoloji oranı - Örgütlenme biçimi - Kurumun büyüklüğü - Sermaye yapısı • Biçimsel olmayan yapı <ul style="list-style-type: none"> - Kurumun değerleri - Kurumsal kültür - Kurumsal iklim • Çalışma ortamı <ul style="list-style-type: none"> - Yeni performans kriterleri - Yeni çalışma biçimleri - Sendikalar - Yeni sözleşme biçimleri

R. W. Mondy, R. M. Noe ve S. R. Premeaux, **Human Resource Management**, (Sekizinci Basım, Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc., 2002); T. Kaynak vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 2000); D. Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Altıncı Basım, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kuşkusuz bu çevresel faktörlerin her bir işletme işlevi üzerinde olduğu gibi insan kaynakları faaliyetleri üzerinde de farklı etkileri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çevresel faktörler personel bulma ve seçme faaliyetleri özelinde de sınıflandırılabilir. Örneğin, istihdam politikaları, insan kaynakları planları, işletmenin büyüklüğü ve büyüme eğilimi, web sayfaları, veri tabanı teknolojileri ve işletme imajı gibi faktörler işletmelerin personel bulma uygulamalarını etkileyen faktörler arasındadır. Terfi politikaları, ücret politikaları, iş analizi, iş tanımları ve gerekleri, bir bütün olarak

personel bulma faaliyetinin performansı, insan kaynakları birim çalışanlarının tutumları, kayırmacılık uygulamaları, kurum kültürü, karar alma hızı, aday havuzunun büyüklüğü, örgütlenme biçimi, prosedürler, karar destek sistemleri ve deneme süresi gibi faktörler de işletmelerin personel seçme faaliyetlerini etkileyen faktörler arasındadır.³⁵ Bu faktörler işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir. Bazı faktörler durağanken bazıları dinamik karakterde olabilirler.³⁶

2.1. İç Çevresel Faktörlerdeki Gelişmeler

İşletmelerin iç çevresi dört başlıkta ele alınmaktadır: Örgütsel politikalar, örgütlerin biçimsel yapıları, örgütlerin biçimsel olmayan yapıları ve çalışma ortamı. Örgütsel politikalar ile işletmelerin vizyon, misyon ve hedeflerinde, şirket içi karar alma süreçlerinde, istihdam politikalarında ve ücret politikalarında yaşanan gelişmeler kastedilmektedir. Örgütlerin biçimsel yapıları ile işletmelerin büyüklükleri, sermaye yapıları, emek-sermaye oranları ve örgütlenme biçimleri ifade edilmektedir. Örgütlerin biçimsel olmayan yapıları da kurumsal kültür, iklim ve değerler gibi konular çerçevesinde incelenmektedir. Çalışma ortamı ise iş ve çalışma kavramları, çalışma ilişkileri ve biçimleri gibi alanlardaki değişimleri kapsamaktadır. Şüphesiz bu faktörlerin her birinde son yıllarda işletmeler açısından önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Ancak bu gelişmelerin her biri insan kaynakları uygulamalarını aynı oranda etkilememişlerdir. İç çevresel faktörlerde insan kaynakları uygulamalarını, özellikle de işe alma uygulamalarını en fazla etkileyen gelişmeler şu şekilde özetlenebilir:

2.1.1. Örgütsel Politikalarındaki Gelişmeler

İşletmelerin örgütsel politikalarıyla ilgili en önemli gelişmelerden biri stratejik düşüncenin işletmecilik yazınına girişidir. Stratejik yönetim işletmelerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci

³⁵ D. A. De Cenzo ve S. P. Robbins, **Human Resource Management**, (Beşinci Basım, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996), s. 158-160; Mondy vd., age., s. 122-123 ve s. 176-179; Geylan, age., 92-96; Acar, age., s. 124-128.

³⁶ Yüksel, a.g.e., s. 43-44.

olarak tanımlanabilir.³⁷ Bu alanda son dönemde yapılan çalışmalarla stratejik yönetim, işletmenin çevresiyle ilişkisinin ötesinde geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam elde etmiştir.³⁸

Stratejik yaklaşım insan kaynakları yönetimi alanında da etkisini göstermiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiştir.³⁹ Bu alanda yapılan çalışmalarda genellikle üç konu üzerinde durulmaktadır: İnsan kaynakları uygulamalarını şirket stratejileriyle uyumlaştırmak, belirlenen stratejik hedefler ve çevre koşullarında insan kaynakları ihtiyacını belirlemek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün olarak firma performansına katkısını artırmak.⁴⁰ Stratejik yaklaşımın etkileri işe alma uygulamalarında da yaygın olarak incelenmiş ve ileride açıklanacak olan stratejik işe alma modelleri geliştirilmiştir.

Stratejik bakış açısı örgütsel politikaların belirlenmesinde önemli yenilikler getirmiştir. İşletmelerin belirledikleri vizyon, misyon ve hedefler; planlama, istihdam ve ücretlendirme gibi insan kaynakları politikalarını da etkilemektedir. Örneğin kendisine teknoloji geliştirmede piyasa lideri olmayı seçen bir işletme yeni ürün ve süreçler geliştirmeye odaklanmak zorundadır. Böyle bir işletme üstün nitelikli ve yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Böylesi çalışanların sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmeleri, pozisyonlarını değil üretkenliklerini ödüllendirecek bir ücretlendirme sistemi kurulması, yaratıcılığa uygun bir örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir. Buna karşılık bir başka işletme daha az risk alarak muhafazakâr bir büyüme stratejisi belirleyebilir. Pazar liderinin ürettiklerini daha ucuza üretilip daha farklı satış stratejileri geliştirmeye odaklanabilir. Bu durumda ihtiyaç duyacağı çalışanların nitelikleri de diğer işletmeden farklı olacaktır.⁴¹

³⁷ Dinçer, a.g.e., s. 35.

³⁸ H.Ülgen ve S. K. Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (Birinci. Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004), s. 37.

³⁹ G. R. Ferris vd., "Human Resources Management: Some New Directions", **Journal of Management**, 1999, Vol. 25, No. 3, 388-394.

⁴⁰ C. A. Lengnick-Hall ve M. L. Lengnick-Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and A Proposed Typology", **Academy of Management Review**; Jul 1988; Vol. 13, No. 3; s. 454.

⁴¹ Mondy vd., a.g.e., s. 36-37.

İşletmeler açısından stratejinin ifadesini bulduğu alanlardan biri işletmelerin misyonlarıdır. İşletmelerin varlık nedenlerini ve yaşama amaçlarını tanımlayan misyon ifadeleri aynı zamanda önemli birer stratejik araçlardır.⁴² Misyon sahibi olmak çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda motive edilebildikleri çalışılabilir bir işyeri olmanın da gerekleri arasındadır. *Fortune* dergisinin 2002 yılında ABD’de özellikle bilgi sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği *En Çok Çalışmak İstenen 100 İşletme* araştırmasının sonuçları üzerine yapılan bir çalışmada, en çok çalışılmak istenen işletmelerin en önemli özelliklerinden birisinin misyon ifadeleri olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada misyon ifadeleri ile çalışan davranışları ve işletmelerin performansı arasında ilişkiler bulunduğu dair araştırma sonuçlarından da bahsedilmektedir.⁴³ Misyon ifadelerinin işletmelerin web sitelerinde yayınlanması, işletme misyonunun personel bulma çabalarında da etkisi bulunabileceğini akla getirmektedir.

İşletmelerin misyonları yanında politikaları da insan kaynakları uygulamaları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Politikalar, yöneticilere karar almada rehberlik eden temel ilkelerdir.⁴⁴ İşletmelerin her bir işleyle ilgili farklı politikaları olabilir. Örneğin işletme içi ilişkilerde açık kapı politikası uygulanabilir. Çalışanlar için güvenli bir işyeri ortamı sağlama, boşalacak pozisyonlar için öncelikle işletme içi kaynakları tercih etme, ücretleri performans ile ilişkilendirme gibi politikalar özellikle insan kaynakları uygulamaları için önemli sonuçlar doğurabilecektir.⁴⁵

İşletmelerde insan kaynakları birimlerinin diğer birimlerden biri olmak yerine işletme stratejilerinin belirlenmesinde önemli katkılar sağlayacak şekilde stratejik ortaklar olarak görülmeye başlanması⁴⁶ da özellikle işe alma kararlarında insan kaynakları yöneticilerinin bakış açılarının öne çıkması sonucunu getirecektir. Bugün artık insan kaynakları yöneticilerinin görevi, çalışanlarla ilgili geleneksel faaliyetlerinin

⁴² J. A. Pearce II, “The Company Mission as a Strategic Tool”, **Sloan Management Review**; Spring 1982, Vol. 23, No. 3, s. 15-24.

⁴³ K. E. Joyce, “Lessons for Employers from Fortune’s ‘100 Best’ ”, **Business Horizons**, March-April 2003, s.78-79.

⁴⁴ Dinçer, a.g.e., s. 20.

⁴⁵ Mondy vd., a.g.e., s. 37.

⁴⁶ S. Benligiray, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt no 17, Sayı no 1:35-59, (2001).

ötesine geçmiştir. Her birim yöneticisinin aynı zamanda insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmesi, insan kaynakları birimlerinin diğer yöneticileri insan kaynakları uygulamaları açısından geliştirmelerini, insan kaynaklarını doğrudan ilgilendirecek kararların alımında onlara destek olmalarını gündeme getirmiştir.⁴⁷

2.1.2. Örgütlerin Biçimsel Yapılarındaki Gelişmeler

F. W. Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkelerini yazdığı 1911 yılından bu yana hem yönetim kuramında hem de işletmelerin örgüt yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu gelişmeler hem çevresel faktörlerden hem de bu alanda üretilen bilgi birikiminden etkilenmektedir. Önce işletmelerin iş görme anlayışları ve yönetim yaklaşımları değişmekte, sonra da bu değişime uygun örgütlenme modelleri ortaya çıkmaktadır.

Yönetim kuramında meydana gelen değişimler işletmelerin örgüt yapılarını, çalışanların rollerini ve yöneticilerin sorumluluklarını da değiştirmiştir. Yukarıda yöneticilerin bulunduğu ve kararları verdiği, aşağıdaki çalışanların bu kararları uyguladığı, aradaki gözlemcilerin durumu izlediği dikey ve hiyerarşik yapılar, yerini kararların katılımı ile verildiği, herkesin kendini yönettiği, yöneticilerin koçluk ve kolaylaştırıcılık yönlerinin ön plana çıktığı yatay ve takım bazlı yapılara terk etmiştir.⁴⁸

Peter Drucker 1992 yılında, işletmelerin gelecekte bugün yaptıkları işlerin üç katını bugünkünün üçte biri kadar personel çalıştırarak yapmak zorunda kalacaklarını öngörmüştür.⁴⁹ Bugün bunca yönetim ve örgüt yaklaşımıyla üstesinden gelinmeye çalışılan durum da bu öngörünün büyük ölçüde gerçekleşmiş olmasıdır. Teknolojideki akıl almaz gelişmeler insanlığı endüstri çağından bilgi çağına taşımıştır.

Örgüt kuramındaki paradigma kayması sonucu çalışanları, işleri ve süreçleri birbirinden ayrı olarak düşünen yaklaşım fikir üretimine, bilgiye, yeteneğe ve neyi nerede yapmanın daha iyi olacağını bilmesini sağlayan sezgiye daha fazla önem verecek şekilde örgütü oluşturan parçalar arasındaki sınırları ortadan kaldırmıştır.

⁴⁷ I. Chiavenato, "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium", **Public Personnel Management**, Vol. 30, No. 1, Spring 2001, s. 21-23; Koçel, a.g.e., s.349-351.

⁴⁸ C. D. Stevens ve R. A. Ash, "Selecting Employees For Fit: Personality and Preferred Managerial Style", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 4, Winter 2001, s. 500.

⁴⁹ P. F. Drucker, **Managing for the Future** (Oxford: Butterford Heinemann Ltd., 1992).

Bunun sonucu olarak da çalışan odaklı iş analizleri ve aday-işletme uyumunu dikkate alan personel bulma ve seçme yaklaşımları gündeme gelmiştir.⁵⁰ Modern dönem boyunca iş analizlerinde bilişsel, davranışsal ve durumsal değişkenler rol oynamış ve adayların bu yönlerini kestirmeye yönelik testler uygulanmaya gelmiştir. Bugün ise çeşitli pozisyonlara ilişkin adaylarda bulunması gereken kişilik özellikleri ve duygusal yapı üzerinde de durulmaktadır.⁵¹

Örgüt yapılarında meydana gelen bu değişimler, işletmelerin çalışanlardan beklentilerini de artırmaktadır. Bu tabloda genel özellikleri belirtilen yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları doğal olarak yeni bir çalışan profilini de gerektirmektedir. İşletmelerin çalışanlarını, bu özelliklere uygun şekilde geliştirmeye çalışmaları yanında, bu özelliklere sahip çalışanların işletmelere kazandırılması çabalarına girmeleri de gerekmektedir.

2.1.3. Örgütlerin Biçimsel Olmayan Yapılarındaki Gelişmeler

Yönetim ve örgüt kuramının gelişimi açısından bakıldığında, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için uzun yıllar sadece örgütlerin biçimsel yapıları üzerinde durulmuştur. Üretim faktörlerinden sadece biri olan insanların örgüt içindeki konumları da görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi çerçevesinde diğer üretim faktörleri gibi yine biçimsel olarak ele alınmıştır. Örgütlerin biçimsel olmayan yapılarının gündeme gelmesi içinse öncelikle yönetim ve örgüt biliminde mühendislik bakış açısının yerini davranış bilimlerine bırakması gerekmiştir.

Aslında davranış bilimlerinin, özellikle de psikolojinin işletmecilik yazınına girişi de oldukça eskidir. Daha doğrusu, önce işletmecilikle ilgili konular psikoloji yazınının konusu olmuşlardır. *Journal of Applied Psychology* dergisi ilk olarak 1917 yılında ABD’de yayınlanmış ve o yıllarda endüstriyel psikoloji veya endüstriyel fizyoloji adı altında kişilerin bireysel özelliklerinin, becerilerinin ölçüldüğü, iş ortamının çalışanlara etkilerinin belirlenmeye çalışıldığı çalışmalar yapılmıştır.⁵² Taylor’dan çok kısa bir süre

⁵⁰ J. B. Nelson, “The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, And Selection”, **HR. Human Resource Planning**, 1997, 20, 4, s. 39-49.

⁵¹ P. H. Raymark vd., “Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection”, **Personnel Psychology**, Autumn 1997, 50, 3, s. 724-725.

⁵² J. Pfeffer, **New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects**, (Birinci Basım, New York: Oxford University Press, 1997), s. 11-12.

sonra psikoloji bilimi; çalışanların seçilmesi, eğitilmeleri ve motive edilmeleriyle ilgili çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Daha sonra bu çalışmalara sosyoloji de dâhil olmuş ve işyerleri sosyal bir sistem olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak bu çalışmalar modern dönem boyunca hiçbir zaman çalışanların işletmelere verebileceklerini endüstri mühendislerinin belirlediği bir çerçeve içerisinde maksimum düzeye çıkartma hedefinden ayrılmamıştır.⁵³

Örgüt kuramında insan ilişkileri ve kaynak bağımlılık gibi yaklaşımların, çevresel faktörlerde de bilgi toplumuna geçişin etkisiyle insan, en önemli üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak psikoloji ve sosyolojinin, hatta felsefenin yönetim ve örgüt kuramıyla ilişkisi de gelişmiştir. Örgüt içi etkileşim, iletişim, katılım, örgütsel iklim ve değerler aracılığıyla insan faktörüne yatırım yapmak en önemli rekabet kaynağı haline gelmiştir.⁵⁴ Bu da, örgütlerin biçimsel olmayan yapılarının derinlemesine incelenmesini gerektirmiştir.⁵⁵ Örneğin Pfeffer'e göre örgüt çalışmalarında iki temel analiz noktası bulunmaktadır. Biri, gözlemlenebilir ve somut çıktılara yönelik kararların alınması ve uygulanması, diğeryise bu karar ve uygulamaların insanlarca nasıl algılandığı ve yorumlandığıdır.⁵⁶

Örgütlerin biçimsel olmayan yapılarıyla ilgili ilk çalışmalar örgüt kültürü üzerinde yapılan çalışmalardır. Japonların ikinci dünya savaşının ardından otomobil endüstrisiyle başlayıp devam eden başarılarının ardında neyin yattığı sorusu üzerine başlayan araştırmalar, örgüt kültürü kavramının gündeme gelmesiyle sonuçlanmıştır.⁵⁷ Örgütsel kültür çalışmaları araştırmacılara yeni ufuklar açmış ve örgütsel davranış alanında son yıllarda birbiri ardına yeni çalışma konuları ortaya çıkmıştır. Örgütlerdeki güç

⁵³ H. Braverman, **Labor and Monopoly Capital**, (New York: Monthly Press Review, 1974),(Pfeffer, a.g.e., s. 12'deki alıntı).

⁵⁴ Jaffee, a.g.e., s. 82; T. J. Peters ve R. H. Waterman, **Mükemmeli Arayış**, (Birinci Basım, İstanbul: Altın Yayınları, 1982).

⁵⁵ F. Patterson, "Developments in Work Psychology: Emerging Issues and Future Trends", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2001, 74, s. 381-390.

⁵⁶ J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Management Paradigms" in L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3, (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), s. 1-52. (Ferris vd., s. 405'deki alıntı).

⁵⁷ G. Morgan, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Birinci Basım, İstanbul: MESS Yayınları, 1998), s. 139-140.

dağılımını ve güç ilişkilerini inceleyen örgütlerin politik yönü⁵⁸, ayrımcılık uygulamalarına karşı örgütsel adalet⁵⁹, çalışanların duyguları⁶⁰, örgüte bağlılıkları⁶¹, iş tatminleri⁶², örgüte güvenleri⁶³, örgütsel vatandaşlık davranışları⁶⁴ gibi çalışmalar örgütlerin biçimsel olmayan yönüyle ilgili araştırmaların gelişimine örnek verilebilir.

Bütün bu çalışmalar örgütler için çalışanların her birinin ayrı özellikleri ve beklentileri olduğunu, örgüt politikalarının her bir yönetici ve çalışanı farklı şekillerde etkileyebildiğini, insan davranışlarının şimdiye kadar kabul edildiğinden çok daha karmaşık olduğunu göstermiştir. Diğer yandan insan faktörünün en önemli rekabet

⁵⁸ G. R. Ferris vd., "A Political Conceptualization of Managerial Behavior", **Human Resource Management Review**, Spring 1994, Vol. 4, No. 1, s. 1-34; G. R. Ferris vd., "Political Skill at Work", **Organizational Dynamics**, Vol. 28, No. 4, 2000, s. 25-37; D. Butcher ve M. Clark, "Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy", **Organizational Dynamics**, Vol. 31, No. 1, 2003, s. 35-46.

⁵⁹ J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Jan1987, Vol. 12, No. 1, s.9-23; J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Jun 1990, Vol. 16, No. 2, s. 399-433; R. Folger ve Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, (Thousand Oaks: Sage Publications, 1998).

⁶⁰ J. A. Morris ve D. C. Feldman, "Managing Emotions in the Workplace", **Journal of Managerial Issues**, Fall 1997, Vol. 9, No. 3, s. 257-275; C. D. Fischer ve N. Ashkanasy, "The Emerging Role of Emotions in Workplace: An Introduction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, s. 123-129; S. Fox ve P. Spector, "Emotions in the Workplace: The Neglected Side of Organizational Life Introduction", **Human Resource Management Review**, Summer 2002, Vol. 12, No. 2, s. 167-172.

⁶¹ J. P. Meyer ve J. N. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, (London: Sage Publications, 1997); J. P. Meyer ve L. Herscovitch, "Commitment in the Workplace: Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, Fall 2001, Vol. 11, No. 3, s. 299-326; J. P. Meyer vd., "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal of Applied Psychology**, Dec2004, Vol. 89, No.6, s. 991-1098.

⁶² D. S. Pathak ve G. Burton, "Measurement and Prediction of Job Satisfaction", **Journal of Management**, Spring 1976, Vol. 2, No.1, s. 9-19; T. W Lee ve D. Johnson, "The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organization Commitment and Job Satisfaction of Full-Time Versus Part-Time Employees", **Journal of Vocational Behavior**, 1991, 38, 208-224; S. E. Sullivan ve R. S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, Jun 1992, Vol. 18, No. 2, s. 353-375.

⁶³ L. B. Barnes, "Managing the Paradox of Organizational Trust", **Harvard Business Review**, March-April 1981, s. 107-116; R. G. Taylor, "The Role of Trust in Labor Management Relations", **Organization Development Journal**, 1989, (7), s. 85-89; A. Zaheer vd., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Mar/Apr 1998, Vol. 9, No.2, s. 123-132.

⁶⁴ T. S. Bateman ve D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", **Academy of Management Journal**, Dec 1983, Vol. 26, No. 4, s. 587-596; D. W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, Summer 1994, Vol. 20, No. 2, s. 465-479; P. M. Podsakoff vd. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, 2000, 26, 513-563.

kaynağı haline gelmesi, işletmelerin hem çalışanlara yönelik davranışlarını, hem de insan kaynakları planlamalarını daha dikkatli yapmaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

2.1.4. Çalışma Ortamındaki Gelişmeler

Çalışma ortamında gerçekleşen dönüşümlerin incelenmesinde öncelikle iş kavramının değişen anlamı üzerinde durulmalıdır. Sanayi toplumunda ağırlıklı olarak üretim faaliyetinin değişik aşamalarını ifade eden iş kavramı bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte yerini daha geniş anlamdaki çalışma kavramına bırakmıştır. İş, bireyin dışında oluşan ve sistematik olarak analiz ve sentezi gerektiren bir unsurdur. Çalışmanın ise sosyal, ekonomik, fizyolojik, psikolojik ve güçle ilgili boyutları bulunmaktadır.⁶⁵ Bunun en önemli göstergelerinden biri de son yıllarda personel seçiminde kullanılan iş analizi, iş değerlemesi, iş gerekleri gibi temel araçların çalışma analizi, çalışma değerlemesi ve çalışma gerekleri gibi isimlerle ifade edilir hale gelmesidir.⁶⁶

Çalışma kavramında meydana gelen anlam genişlemesi büyük ölçüde ekonomideki yapısal dönüşümle ilişkilidir. İstihdam açısından bakıldığında önceleri tarım, ardından sanayi sektörü ağırlıktadır. İlerleyen dönemdeyse sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte üretim faktörlerinin katma değerlerinde değişimler meydana gelmiştir. Örneğin hammadde, emek gibi unsurların önemi azalmış, buna karşılık bilgi en önemli üretim faktörü haline gelmiştir.⁶⁷ Ancak söz konusu süreçte önemi azalan emek, otomasyonun artmasıyla sanayi sektöründe kitlesel üretim yapan rutin işleri kapsamaktadır. Bilginin artan önemi, insan beyninin hâkim olabileceği bir düzeyde, gerçek zamanlı analiz, karar verme ve yeniden programlama vasıflarını

⁶⁵ S. Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, (İkinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005), s. 4.

⁶⁶ J. I. Sanchez ve E. L. Levine, "Is Job Analysis Dead or Misunderstood, or Both?". K. I. Allen ve A. K. Korman (Eds.), **Evolving Practices in Human Resource Management**, (Birinci Basım, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1999), s. 43-63.

⁶⁷ V. Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996), s. 83-84; A. Toffler ve H. Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Birinci Basım, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996), s. 35-48.

gerektiren işlerin sayısını artıracaktır.⁶⁸ Bu süreç sadece çalışanlar için değil yönetici pozisyonunda çalışanlar için de benzeri gelişmeleri gündeme getirmiştir.⁶⁹

Çalışanların niteliğindeki artış eğilimi çalışma ortamında iki açıdan önem taşımaktadır. İlk olarak sendikalaşma oranının azalması gündeme gelmektedir. Çünkü nitelikli işgücü iş ilişkilerinde daha bireysel davranmayı tercih etmektedir. İkinci olarak da hizmet ve bilgi sektörlerinde motivasyon, teşvik, iş değerlemesi ve ödüllendirme sistemleri gibi davranışçı yönetim tekniklerinin daha yaygın ve etkili kullanımıyla bireysel motivasyonu ve genel olarak grup içerisinde bireyi ön plana çıkaran yeni bir eğilim güçlenmektedir.⁷⁰

Çalışma ortamında meydana gelen gelişmelerden bir başkası da bilgi toplumuna geçişle birlikte çalışma biçimlerinde meydana gelen değişimlerdir. Modern dünya işi ve işyerini yaşamın merkezi haline getirmiştir. Geleneksel toplumda evde çalışan insanlar sanayi devriminden sonra evden uzaklaşıp fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. İş, aileden ayrılmıştır. Ancak bu eğilim günümüzde tekrar tersine dönmektedir. İş, yeniden eve dönme eğilimine girmiş, böylece çoğu kez adına "sanal işgücü" denen, yeni bir işgücü türünün, diğer bir ifadeyle bilgi işçisi olarak nitelendirilen ve ileri düzeyde enformasyon teknolojilerini kullanabilen işgücünün hızla yaygınlaştığına tanık olunmaktadır.⁷¹ *Altın yakalılar*⁷² olarak da tanımlanan bilgi işçilerinin şirketlere çekilebilmesi ve elde tutulabilmeleri için bilgi işçilerini nelerin motive ettiği üzerinde de durulmalıdır. Altın yakalı çalışanlar kendilerine odaklıdır ve iş güvenliği, çalışma koşulları gibi geleneksel beklentileri önemsememektedirler. Kendi kariyerlerini kendileri belirlemektedirler. Bu da çalıştıkları yerde kendilerini geliştirme imkânı

⁶⁸ M. Castells, **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi**, (Birinci Basım, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005), s. 327.

⁶⁹ E. Ginzberg, "Tomorrow's Executives: Findings and Directions for Research", E. Ginzberg (Ed.), **Executive Talent: Developing and Keeping Best People**, (Birinci Basım, New Brunswick: Transaction Publishers, 1995), s. 163-178.

⁷⁰ N. Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, (Birinci Basım, İstanbul: İz Yayınları, 1996), s. 148-149.

⁷¹ V. Bozkurt, **Endüstriyel & Postendüstriyel Dönüşüm**, (Birinci Basım, İstanbul: Aktüel Yayınları, 1995), s. 213-211; A. Keser, "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma yaşamında Yaşanan Dönüşümler". A. Keser (Der.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), s. 83.

⁷² M. A. Roe, "Cultivating the Gold-Collar Worker", **Harvard Business Review**, May 2001, s. 32-33.

bulabilmelerinin önemini artırmaktadır. Onlar için işe bağlılık yerine psikolojik sözleşmeler ön plandadır.⁷³

Bilişim teknolojileri, görevlerin merkezden bağımsızlık kazanmasına, bu görevlerin gerçek zamanlı olarak kıtalar arası olsun, aynı binanın katları arasında olsun etkileşimli bir iletişim ağı içerisinde koordinasyonuna zemin hazırlamaktadır. Esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkması, işlerin sözleşmeli olarak dış kaynaklara devredilmesi, yurtdışında yaptırılması, danışmanlık, küçülme ve sipariş üzerine iş yapma gibi uygulamalar artmaktadır.⁷⁴ Bu gelişmelere paralel olarak çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde yeni eğilimler ortaya çıkmaktadır. Alternatif çalışma biçimleri olarak da adlandırılan bu yeni eğilimlerin odak noktasını esneklik oluşturmaktadır. Çalışma biçimleri, süreleri ve yerleri, ücretlendirme ve görev tanımları gibi alanlarda çeşitli esneklik biçimleri gündeme gelmiştir⁷⁵. Bu yeni çalışma biçimlerinin en önemli sonucu yüksek nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasıdır.

Bu tür alternatif çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında çeşitli sosyal, demografik ve ekonomik faktörlerin rolü bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışma dışı zamanın değerlendirilmesine verilen önemin artması,
- İşgücü içerisinde kadınlar, engelliler ve yaşlılar gibi alternatif istihdam kaynaklarının oranının artması,
- Ekonomik yapıda, alternatif çalışma biçimlerinin daha tercih edilebilir olduğu hizmet sektörünün ağırlığının artması,
- Çalışanların yeteneklerinin yeni çalışma biçimlerine uyum sağlamakta yetersiz kalması üzerine işletmelerin çalışanlarına hem çalışma hem de

⁷³ P. J. Holland vd., “Human Resource Strategies and Organizational Structures for Managing Gold-collar Workers”, **Journal of European Industrial Training**, 2002, 26, 2-4, s. 74-75.

⁷⁴ Castells, a.g.e., s. 357.

⁷⁵ H. Kolodny vd. “New Technology and the Emerging Organizational Paradigm”, **Human Relations**, 1996, Vol. 49, No. 12, s. 1457-1487; İ. Belek, **Postkapitalist Paradigmalar**, (İkinci Basım, İstanbul: Sorun Yayınları, 1999), s. 81-88; T. Dereli, “Teknolojik Değişmeler Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”. A. Keser (Der.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), s. 1-9.; A. Hjalager, “Virtually Working: Traditional and Emerging Institutional Frameworks for the Contigent Workforce”, **International Journal of Manpower**, 2003, Vol. 24, No. 2, s. 187-206; A. Tokol, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **ISGUC.ORG Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, Cilt 2, No. 1; Kurtulmuş, a.g.e., s. 178; Jaffee, a.g.e., s. 151; Bozkurt, a.g.e., s. 108-110.

eğitim ve geliştirme fırsatlarını aynı anda değerlendirebilme esnekliğini sağlamaları.⁷⁶

Çalışma kavramının niteliğinde ve çalışma biçimlerinde meydana gelen değişimler gerek çalışanlar gerekse adaylar açısından değerlendirilmelidir. Çalışanlar açısından bakıldığında alternatif çalışma biçimlerinin uygulanması ile iş tatmini, bağlılık, devamlılık, verimlilik gibi örgütsel sağlık göstergeleri arasında olumlu ilişkiler bulunduğu ifade edilmektedir. Adaylar açısından bakıldığında ise, artık bilgi çağı insanının ve işletmelerinin yeni eğilimi olan alternatif çalışma biçimlerini benimseyen işletmelerin üstün nitelikli adaylar için daha cazip hale gelecekleri de söylenebilir.⁷⁷

2.2. Dış Çevresel Faktörlerdeki Gelişmeler

İşletmelerin faaliyetlerine iç çevre faktörleri kadar dış çevre faktörleri de etkiye bulunmaktadır ve son yıllarda işletmelerin iç çevrelerinde olduğu gibi dış çevrelerinde de önemli değişimler meydana gelmiştir. İşletmelerin dış çevrelerinde şüphesiz çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu bölümde işletmelerin genel olarak insan kaynakları uygulamalarına, özellikle de işe alma uygulamalarına etkileri açısından dış çevre faktörleri beş başlıkta incelenecektir.

2.2.1. Bireysel Beklentilerdeki Gelişmeler

İşletmeler açısından bakıldığında işe alma sürecinin karşı tarafında bulunan adayların, diğer bir deyişle toplumu oluşturan bireylerin beklentileri iki açıdan değerlendirilebilir: Tarihsel süreç içerisinde gösterdiği makro değişimler açısından ve şu anda çalışma hayatında bulunan farklı nesillerden bireylerin beklentileri açısından.

Tarihsel süreç açısından bakıldığında üç farklı dönem göze çarpmaktadır. Birinci dönem işçi işveren ilişkilerinin tamamen arz-talep ilişkileri çerçevesinde bireysel akitlerle düzenlendiği Sanayi Devrimi'nin ardından gelen dönemdir. İkinci dönem ise sendikaların etkisinde ve birey üzerindeki endüstri ilişkileri ağırlılığının kurumlara

⁷⁶ L. B. Hammer ve K. M. Barbera, "Toward An Integration of Alternative Work", **HR. Human Resource Planning**; 1997; 20, 2, s. 29.

⁷⁷ Hammer ve Barbera, a.g.e., s. 30-32; R. M. Kanter, **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's**, (Üçüncü Basım, London: International Thomson Business Pres, 1997), s. 267-297.

kaydığı dönemdir. 1970’li yıllardan sonra ise bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte sendikalar ağılıklarını kaybetmeye başlamış ve özellikle üstün nitelikli bireylerin ağırlığı artmaya başlamış, bireysel akitler yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Japon yönetim yaklaşımlarının da etkisiyle çalışanların ve örgütün ortak amaçları doğrultusunda bireylerin yetkilendirilmeleri gündeme gelmiştir.⁷⁸ Genel olarak işletmeler açısından çalışanların öneminin artmasıyla insan hakları, demokratikleşme gibi konuların hem toplumsal hem de çalışma yaşamı açısından gündeme gelmesi arasında da zamanlama açısından paralellikler bulunmaktadır.⁷⁹

Bir benzetme yapmak gerekirse, ilk zamanlar insanlar çalışarak Maslow’un ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ihtiyaçları tatmin etmeyi hedeflemişlerdir. İnsanlar, öncelikle yaşamlarını sürdürecekt fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadırlar. Sonraki aşamada çalışma, sürekli bir güvenlik kaynağıdır. Daha sonra, çalışanları işyerine bağlayacak motivasyon unsurları devreye girer ve aidiyet ihtiyacı karşılanır. Sondan bir önceki aşama, kariyer planlaması, sosyal sorumluluk bilinci ve halkla ilişkiler faaliyetleri gibi araçlarla sağlanan işletme imajının çalışanlara toplumsal saygınlık kazandırmasıdır. Son aşamadaysa işletmeler, çalışanlar için kendini gerçekleştirme araçları haline gelmişlerdir. Artık, bu yapıya uygun çalışma sistemleri geliştirilmelidir.⁸⁰

Bireysel beklentilere çalışma hayatında aynı zaman diliminde bir arada çalışmakta olan farklı nesiller açısından da bakılabilir. Söz konusu olan insan beklentileri olunca, farklı nesiller arasında beklenti farklılıkları olması da kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda farklı nesillerin işletmelerden farklı beklentileri olduğu, her neslin değişik faktörlerce motive edildiği belirtilmektedir.⁸¹

Yazında, özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda sınır tarihlerinde bir-iki yıllık farklılıklar olsa da beş farklı nesilden söz edilmektedir: 1946’dan önce doğan *sessiz nesil*, ikinci dünya savaşının bitiminden sonra 1946–1964 yılları arasında doğan *Baby Boomers (BB)* nesli, 1965–1977 yılları arasında doğan *X nesli*, 1978–1987 yılları

⁷⁸ J. Naisbitt ve P. Aburdene, **Megatrends 2000**, (Birinci Basım, İstanbul: Form Yayınları); Kurtulmuş, a.g.e., s. 209-213.

⁷⁹ Koçel, a.g.e., s. 375-377.

⁸⁰ E. Erdemir, “Postmodern Yaklaşımın Yönetim ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Moderninden Postmoderne Dönüşüm Tartışmalarının Yönetim Teorisine Katkıları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 153–154.

⁸¹ J. Marshall, “Managing Different Generations at Work”, **Financial Executive**, July/August 2004, s. 18.

arasında doğan *Y nesli* ve 1987'den sonra doğanların oluşturduğu *Z nesli*.⁸² İlk nesil bugün için büyük ölçüde çalışma yaşamından ayrılmış bulunmaktadır. Son nesil ise eğitimini sürdürmektedir. Halen çalışmakta olan üç neslin işletmeler ve çalışma ilişkileri açısından farklı özellikler göstermektedir.

BB nesli zor zamanlarda işlerine bir kurtarıcı olarak sıkı sıkı sarılan bir kuşaktır. Kendilerini kariyerleriyle tanımlarlar. Çalışırken belirgin bir iş tanımı beklerler. Kontrol altında olmayı tercih eder, rahat edecek kadar para kazanmaya, sağlıklı bir yaşam sürdürmeye ve küçük şeylerle kendilerini mutlu etmeye çalışırlar. Arada kalmış bir nesil olarak yaşlanan büyükleri ve büyüyen çocuklarıyla ilgilenmeye çalışırken kendi emekliliklerini de planlamakla meşguldürler.⁸³

Çeşitli siyasal ve sosyal zorlukların içinde yetiştikleri için kayıp kuşak olarak da anılan X nesliyse bireyci, iddialı ve bağımsız ruhludur. Çalışma alanlarını belirler ve bu alanda yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Hırslıdırlar, yükselmek ve iyi bir ücret isterler ancak kalplerinin sesini dinlemeyi ve yaşam kalitelerini de önemserler. Çalışmayı severler fakat çalışma-yaşam dengesini de gözetirler. Çalışmak için yaşamazlar, yaşamak için çalışırlar. Her işi bir öğrenme fırsatı olarak görürler ve birer girişimci olabilmek için işleri ve işyerlerini değiştirmekten kaçınmazlar. Yeni kariyer fırsatlarını değerlendirmeye hazırdırlar. Çalışmak için belirgin bir hedefe, misyona ve desteklenmeye ihtiyaç duyarlar.⁸⁴

Millennial'lar, echo boomers'lar, gen.com, netizen'ler, clickeratti'ler, teknoloji nesli, kablolu nesil gibi isimlerle de anılan Y nesli, şu anda öğrenimini tamamlamış, henüz kariyerinin başlarında olan bir nesildir. Uyumlu, esprili, iyimser ve esnektirler. Serbest ve çok çalışmaya daha eğilimli, kendine güvenli ve gerçekçi beklentilere sahiptirler. Dinler, cevap verir, bekler ve görürler. Ebeveynleri, patronları, danışmanları ne derse yapmaya hazırdırlar. Birçok kaynaktan birçok şey öğrenmeye çalışırlar. Takım çalışmasına yatkındırlar, liderleri izlemekten hoşlanırlar. Teknolojiye, özellikle de cep

⁸² B. Tulgan, "Generational Shift", <http://www.staffingtoday.net/memberserv/1103ss/story1.htm>, Erişim, 31/05/2005, 17:29.

⁸³ Ioma Business Intelligence of Work, "How HR Can Build a Cohesive Workforce Out of 'Squares', 'Hippies' & 'Slackers' ", **Human Resource Management Report**, Issue 05-03, s. 1-7.

⁸⁴ D. Rodoplu, "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Kocaeli, 2003), s. 463-474.

telefonlarına ve internete bağımlıdırlar. Gizlilikten hoşlanmazlar, ücretler ve işyerine ait bilgilerin paylaşılmasından yanadırlar.⁸⁵

Farklı nesiller ve işletmelerin ilişkisi iki noktada değerlendirilebilir. Öncelikle işletmeler farklı nesillerin bir arada çalışabilmeleri için uygun ortam ve yöntemler geliştirmelidirler. İkinci olarak da, özellikle işe alma faaliyetleri açısından hedef kitle olan Y neslinin ve daha sonraki nesillerin özelliklerinin iyi değerlendirilmesi ve bilgi çağının bu yeni neslinin üstün yeteneklilerinin işletmelere çekilebilmesi için uygun stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.⁸⁶

Nesillerdeki farklılaşma ve yeni neslin özellikleri kariyer yaklaşımlarında da değişimlere yol açmıştır. Kuramsal olarak kariyer çalışmalarında gözlenen ilk değişim hemen her alanda olduğu gibi kariyer alanında da disiplinlerarası bir yaklaşımın ortaya çıkmasıdır. Kariyer alanında yapılan çalışmalarda hem çevresel dönüşümlerin hem de düşünsel gelişmelerin etkileri gözlenmektedir. İşletmelerde daha yatay örgüt yapılarının ve esneklik uygulamalarının yaygınlaşmasıyla sınırsız olarak nitelendirilen kariyer yaklaşımları gelişmeye başlamıştır. Sosyal bilimlerdeki düşünsel gelişmeler ve birey anlayışındaki yeni yaklaşımlar da kariyer konusunda yeni bakış açıları ortaya çıkarmıştır. Kariyer, bireylerin çalışma yaşamının değişik aşamalarını ifade etmekten çıkmış, bir bütün olarak birey hayatının geleceğini kapsamaya başlamıştır.⁸⁷

Kuramsal alandaki gelişmeler uygulamada da farklı kariyer yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. Sınırsız kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı, çok yönlü kariyer yaklaşımı gibi yeni yaklaşımlar bunlara örnek verilebilir.⁸⁸ Bu yaklaşımlardan ilk üçü işletme bakış açısını, son üçü de bireylerin bakış açısını yansıtan yaklaşımlardır.

Bu yeni yaklaşımlar yakından incelendiğinde, tıpkı yönetim düşüncesinin, işe alma kuramlarının, farklı nesillerin tarihsel gelişimlerinde olduğu gibi, kariyer planlamasında da işletme amaçları tarafında olan ağırlığın ve belirleyiciliğin, gitgide

⁸⁵ L. Kennedy, "The Up&Coming Generation", **Consumer Insight**, March 2001, s. 15-18.

⁸⁶ B. Tulgan, **Winning The Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy**, (Birinci Basım, New York: Norton & Company, Inc., 2001), s. 10.

⁸⁷ A. Collin, "New Challenges in the Study of Career", **Personnel Review**, Vol. 27, No. 5, s. 413; S. E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 3, s. 457-484.

⁸⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 161-170; Aytaç, a.g.e., s. 239-250.

birey beklentileri tarafına kaydığı gözlenmektedir. Bu eğilim, işe alma uygulamalarında adayların beklentilerine uygun kariyer planları sunabilmenin önemini artırmaktadır.

2.2.2. Toplumsal Beklentilerdeki Gelişmeler

İşletmeler, birer açık sistem olarak içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumun kültürel, demografik ve siyasal yapısı tarafından etkilenmektedirler. Çalışanlar, adaylar, müşteriler ve hissedarlar toplumu oluşturan bireyler olarak, sendikalar, sivil toplum kuruluşları ve devlet de toplumsal kurumlar olarak işletmeler üzerinde etkileri bulunan unsurlardır.⁸⁹ Küreselleşme, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, insan hakları, demokrasi ve sivil toplum bilincinin gelişmesiyle söz konusu unsurların önemi daha da artmıştır. Toplumun işletmelerden beklentilerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Bilgi toplumunun işletmeleri, istihdam sağlamak ve vergi ödemek dışında kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim gibi daha geniş kapsamlı toplumsal beklentileri de karşılamak ve iyi bir kurumsal imaj ve itibar oluşturmak durumundadırlar.

Bazen kurumsal vatandaşlık⁹⁰ olarak da anılan kurumsal sosyal sorumluluk, belli bir zaman diliminde toplumun şirketlerden ekonomik, yasal, etik ve taleplere bağlı beklentilerini ifade etmektedir.⁹¹ Çevresel sorunlara duyarlılık, gıdaların sağlığı, reklam vb. faaliyetlerin içerikleri, tüketici haklarına saygı, etik kurallara uyum, eğitim, sağlık ve sivil toplum kuruluşlarına katkı, toplumun dezavantajlı kesimlerine yardım gibi faaliyetler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde yeni toplumsal beklentileri ifade etmektedir.⁹²

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı son yıllarda yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. Bu konunun öne çıkmasının en önemli nedenlerinden biri dünya çapında hükümetlerin artan sosyal problemlerin çözümünde yetersiz kalmaya başlamalarıdır. Bazı şirketlerin küreselleşerek dünya çapında güçlü hale gelmeleri, bu şirketlerden toplumun beklentilerini artırmıştır. Gelişen iletişim teknolojileri de sosyal sorumluluk

⁸⁹ G. A. Steiner ve J. F. Steiner, **Business Government and Society**, (Sekizinci Basım, New York: McGraw-Hill, 1997), s. 538-544; Mondy vd., a.g.e., s. 32-33; Yüksel, a.g.e., s. 47-49.

⁹⁰ M. McIntosh vd., **Successful Strategies for Responsible Companies: Corporate Citizenship**, (Birinci Basım, London: Financial Times Pitman Publishing, 1998).

⁹¹ A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, 1979, 4, 497-505.

⁹² G. Parston, "Producing Social Results", F. Hesselbein vd. (eds.), **The Organization of The Future**, (Birinci Basım, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), s. 341-348.

konusunda çaba gösteren işletmelerle diğerleri arasındaki farkın stratejik bir rekabet avantajına dönüşmesine yol açmıştır.⁹³ Kurumsal sosyal sorumluluk davranışının işletmelerin itibarlarını artırdığı, marka değerlerini yükselttiği, yatırımcılara yönelik cazibeyi, müşteri memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırdığını tespit eden araştırmalar bulunmaktadır.⁹⁴

Toplumun farklı kesimlerinin işletmelerle ilgili beklentilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim kavramı ise yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplum gibi tüm çıkar grupları arasında hak ve sorumlulukların dağılım şeklinin belirlenmesi ve bu çerçevede kurumsal ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kural ve prosedürlerin oluşturulmasını ifade etmektedir.⁹⁵ Kurumsal yönetim çabalarının artırılmasının firma değeri, satışlar ve karlılıkta artış sağladığı, sermaye maliyetlerini düşürdüğü,⁹⁶ rekabet gücünü artırdığı⁹⁷ ve sonuçta bir bütün olarak firma performansını artırdığı belirlenmiştir.⁹⁸

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim çabaları sonucunda işletmeye ait bir kurumsal sosyal performans ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sosyal performansın da nitelikli adayların işletmelere çekilmesi açısından kurumsal çekiciliği artırdığıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır.⁹⁹

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim çabalarıyla olumlu bir kurumsal imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal imaj, kurumların ürettikleri ürün ve hizmetlerle ilgili bireysel algılamalar olarak tanımlanabilir.¹⁰⁰ Bu algılamalar

⁹³ H. C. Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", **California Management Review**, 2003, (45) 4, 52-76.

⁹⁴ S. Knox, ve S. Maklan, "Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes", **European Management Journal**, Vol. (22) 5, 508-516.

⁹⁵ OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, Erişim tarihi 01/06/2005.

⁹⁶ P. A. Gompers, "Corporate Governance and Equity Prices", **Quarterly Journal of Economics**, 2003, 118 (1), 107-155.

⁹⁷ C. K. Ho, "Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis", **Corporate Governance**, 2005, (13) 2, 211-253.

⁹⁸ H. Chiang, ve F. Chia, "An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance", **Journal of American Academy of Business**, March 2005, 95-101.

⁹⁹ Turban, D. B. ve D. W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, 1996, (40) 3, s. 658-672.

¹⁰⁰ C. M. Riordan vd., "Corporate image: Employee Reactions And Implications For Managing Corporate Social Performance", **Journal of Business Ethics**, Mar 1997; 16, 4, s. 401.

yukarıda sayılan her bir çıkar grubu açısından farklılıklar gösterebilir. Her bir çıkar grubunun kurumsal imajla ilgili algılamalarının da işletme için farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, müşteri algılamaları satışları, çalışan algılamaları performansı, hissedarların algılamaları sermaye yapısını, toplumun algılamaları da yatırımcıları ve de nitelikli adayların iş başvurusu kararlarını etkileyecektir.¹⁰¹

Kurumsal imajla benzerliği bulunan bir başka kavram da kurumsal itibardır. Kurumsal itibar aslında büyük ölçüde kurumsal imajla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak aralarında çok küçük farklılıklar bulunmaktadır. Kurumsal imaj bugüne yönelik veya genel bir algılama iken kurumsal itibar çıkar gruplarının işletmenin gelecek performansına ilişkin beklentilerini de içerir. Bu anlamda imaj işletme tarafından tasarlanabilir iken itibar biraz daha kendiliğinden bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal imaj işletmelerin pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle oluşturulurken kurumsal itibar kurumun bütün faaliyetlerinin bir sonucudur.¹⁰² Kurumsal itibar da kurumsal imaj gibi işletme performansını çeşitli şekillerde etkilemektedir.¹⁰³ Kurumsal itibar, işletmelerin maddi olmayan varlıklarının en önemlilerinden biridir.¹⁰⁴ Yapılan araştırmalar kurumsal itibarın işletmelerin adaylara yönelik çekiciliğini artırdığı göstermektedir.¹⁰⁵

Gerek Türkiye’de gerekse dünyanın çeşitli ülkelerinde şirketlerin sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim, imaj ve itibarlarıyla ilgili araştırmalar yapılmakta ve sıralamalar yayınlanmaktadır. Daha da ötesi işletmelerin işveren imajları da incelenmeye başlanmıştır. Bu konularda işletmelerin göstereceği olumlu performans

¹⁰¹ Riordan vd., s. 402-403; R. D. Gatewood vd., “Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions”, **Academy of Management Journal**, 1993, Vol. 36, No. 2, 414-427; O. Herrbach ve K. Mignonac, “How Organizational Image Affects Employee Attitudes”, **Human Resource Management Journal**, 2004, Vol. 14, No. 4, s. 76-88.

¹⁰² R. R. Dolphin, “Corporate Reputation - A Value Creating Strategy”, **Corporate Governance**, 2004, Vol. 4, No. 3, s. 77-92.

¹⁰³ J. T. Resnick, “Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation - Applying Rigorous Measures to A Key Asset”, **The Journal of Business Strategy**; 2004; Vol. 25, No. 6, s. 30-38; M. T. Vendelo, “Narrating Corporate Reputation”, **International Studies of Management & Organization**, Fall 1998; Vol. 28, No. 3, s. 120-137.

¹⁰⁴ B. Ettore, “The Care and Feeding of A Corporate Reputation”, **Management Review**; Jun 1996; Vol. 85, No. 6, s. 39-42; J. F. Mahon, “Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature”, **Business and Society**, Dec 2002, Vol. 41, No. 4, s. 415-445.

¹⁰⁵ H. M. Berkson vd., “Enhancing Organizational Reputation to Attract Applicants”. R. W. Eder ve M. Harris (Eds.), **The Employment Interview Handbook**, (Birinci Basım, Thousand Oaks: Sage Publications, 1999), s. 83-98.

hem nitelikli çalışanların işletmelere çekilmesini, hem de çalışanların elde tutulmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Yasal Düzenlemelerdeki Gelişmeler

İnsan kaynakları uygulamaları şüphesiz yasal düzenlemelerle yakından ilişkilidir. Bu ilişki yasal düzenlemeler kadar işletme içi yönetmelikler ve prosedürleri de kapsamaktadır. Son yıllarda Türkiye’de insan kaynakları uygulamaları açısından en önemli düzenleme 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu’dur. Bu kanun, Türkiye’nin AB üyeliği perspektifinin bir yansıması olarak 1475 sayılı önceki İş Kanunu’nda yapılan değişikliklerden ve yeni düzenlemelerden oluşmaktadır.

Avrupa Birliği’nin sosyal politikalar ve istihdam mevzuatının genel karakteri şu başlıklar altında ele alınmaktadır: Bireysel ve toplu iş hukuku, iş sağlığı ve iş güvenliği, kadın-erkek eşitliği, sosyal diyalog, ayrımcılığın önlenmesi ve halk sağlığı uygulamaları. 2004 yılı ilerleme raporunun Türkiye’yle ilgili bölümünde özellikle 4857 sayılı İş Kanunu’nun içerdiği hükümlerdeki ilerlemeler takdir edilmekte, ancak yine de ulusal programda kabul edilen bazı yasal düzenlemelerin tamamlanması ve uygulamaya dikkat edilmesi konusunda uyarılarda bulunmaktadır.¹⁰⁶

4857 sayılı İş Kanunu’nda getirilen yenilikler insan kaynakları uygulamaları, özellikle de işe alma açısından incelendiğinde iki nokta göze çarpmaktadır. İlk olarak işletmelerin esneklik uygulamaları için yasal zemin oluşturulmuştur. Esneklik iki açıdan düzenlenmiştir. Geçici iş ilişkisi, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, belirli süreli iş sözleşmesi gibi hükümlerle iş sözleşmelerinde esneklik ve esnek istihdam sağlanmıştır (Md. 9–14). Denkleştirme süresi, telafi çalışması, fazla çalışma ücreti gibi hükümlerle de çalışma saatlerinde esnek düzenlemelere imkân tanınmıştır (Md.41–44 ve 63–64). Daha önce de belirtildiği gibi esneklik uygulamaları özellikle üstün nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için cazip olabilir. Diğer yandan yeni kanunda iş güvencesinin kapsamının genişletilmesi (Md. 18–21) ve gerek toplu gerekse bireysel

¹⁰⁶ HAK-İŞ Konfederasyonu, **Ekonomik ve Sosyal Konsey Raporu**, 25 Mart 2005, Ankara, www.hakis.org.tr/arsiv/esk_hakis_raporu.htm; N. Kenar, **Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye**, econ.boun.edu.tr/ces/erzan/erzan/kenar.ppt; Datasist, **4857 Sayılı İş Kanunu ve 1475 sayılı İş Kanunu’na Göre Getirdiği Değişiklikler**, ynb.datassist.com.tr/4857sayili_iskanunu_yorumlari.pdf

işten çıkarmalara ait yaptırımların artırılması (Md. 29), insan kaynakları planlamaları ve işe alma uygulamalarında doğru tespit ve tercihler yapılmasının önemini artırmıştır.

2.2.4. Teknolojik Gelişmeler

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişin nedeni buhar makinesinin icadıdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş de özellikle mikroişlemcilerin, bilgisayarın ve internetin ortaya çıkmasıyla ilişkilidir. Teknolojik gelişmelerin toplumsal değişimlere neden olup olmadığı tartışılabilir, toplumsal değişimin göstergelerinden biri olduğu şüphesizdir.¹⁰⁷ Teknolojik gelişmeler işletmelerin yönetim, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları gibi bütün işlevlerini temelden etkilemiştir. Tek başına üretim tekniklerindeki gelişmeler bile ekonomide yapısal değişimlere neden olmuştur. Bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmesinde bilginin kullanım aracı olarak bilişim teknolojilerinin payı büyüktür.

İnsan kaynakları işlevi açısından teknolojik gelişmelerin ilk etkisi, teknolojik gelişmelere bağlı olarak bazı iş tanımlarının değişmesidir. Sadece bilgisayarların kullanılmaya başlanması bile mevcut çalışanların temel bilişim teknolojileri düzeyinde eğitilmelerini gerektirmiştir. Üretim tekniklerindeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan bazı yeni işler üst düzey teknolojik bilgi gerektirebilmektedir. Bu durum da insan kaynakları planlamaları açısından daha nitelikli işgücüne ihtiyacı artırmıştır.¹⁰⁸

Performans değerlemede 360° performans değerlendirme gibi yaklaşımların kullanılmaya başlanması geleneksel kalem-kağıt gibi araçlar yerine bilgisayarların kullanılmasını yaygınlaştırmaktadır. Çalışma yaşamındaki değişimlere paralel olarak yeni ve karmaşık ücretlendirme sistemlerini uygulamayı kolaylaştıran da teknolojidir. Uygulama kolaylığı, etkinliği ve maliyet avantajı açısından on-line eğitimler ve e-öğrenme uygulamaları, eğitim ve geliştirme işlevi açısından giderek vazgeçilmez hale gelmektedir. Yeni teknolojiler çalışanların kendi kariyerlerini planlayabilmelerini kolaylaştırmıştır. Çalışanlar kendi kişisel gelişimlerini kendileri ölçebilmekte, çok daha geniş bir çevreyle iletişim kurarak geleceklerini planlayabilmektedirler. Çalışma ilişkileri açısından bilgi teknolojileri örgüt içi iletişimi artırmış, çalışanların yönetime

¹⁰⁷ Castells, a.g.e., s. 37-96.

¹⁰⁸ Mondy vd., a.g.e., s. 35.

katılmalarını kolaylaştırmıştır. Diğer yandan bilişim teknolojilerinin işletmelerde yaygınlaşmaya başlamasıyla ergonomik ve psikolojik temelli rahatsızlıklar, mahremiyet problemleri, uzaktan çalışma gibi uygulamalar sonucu iş-yaşam dengesinin bozulması gibi problemler de görülebilmektedir.¹⁰⁹

Teknolojik gelişmeler işe alma uygulamaları açısından da bazı değişimleri gündeme getirmiştir. İşe alma uygulamalarında bilişim teknolojileri dört aşamada kullanılmaktadır: İş ilanlarının duyurulması, başvuru toplanması, ön tarama ve işe alma kararlarının verilmesi.¹¹⁰ Bilişim teknolojilerinin işe alma uygulamalarında kullanılmasının başlıca dört nedeni bulunmaktadır: Maliyet avantajı sağlaması, üstün nitelikli işgücü ihtiyacı karşısında küreselleşen işgücü piyasalarına erişim kolaylığı, objektif olmayı kolaylaştırması ve işe alma uygulamalarının etkinliğini artırması.¹¹¹

Teknolojik gelişmeler idari verimliliği artırarak insan kaynakları birimlerinin daha az elemanla işletme için daha fazla katma değer yaratabilmesini sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri bilginin işletme içinde paylaşım ve kullanımını hızlandırırken, geleneksel insan kaynakları faaliyetlerini aracsızlaştırmaktadır.¹¹² Örneğin, internetin işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanması personel bulma uygulamalarını büyük ölçüde sanal ortama kaydırmıştır. Veritabanı teknolojilerindeki gelişmeler ve karar destek sistemleri uygulamaları, personel seçme uygulamalarında etkinliği artırmıştır.¹¹³ Bütün bu gelişmeler işletmelere üstün yetenekli çalışanları kazanma konusunda avantaj sağlamaktadır.

2.2.5. Ekonomik Yapıdaki Gelişmeler

Bilgi ekonomisi, ağ ekonomisi, dijital ekonomi, enformasyon ekonomisi gibi isimlerle de anılan yeni ekonominin temel faktörleri birkaç başlıkta toplanabilir. Bu

¹⁰⁹ E. A. Ensher vd. "Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes", **Organizational Dynamics**, 2002, Vol. 31, No. 3, s. 224-244.

¹¹⁰ D. S. Chapman ve J. Webster, "The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 16, No. 2/3, June/September 2003, s. 113.

¹¹¹ Chapman ve Webster, a.g.e., s. 113-114.

¹¹² M. L. Lengnick-Hall ve C. A. Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Birinci Basım, İstanbul: Dışbank Kitapları, 2004), s. 42.

¹¹³ R. Broderick ve J.W. Boudreau, "Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge", **Academy of Management Executive**, 1992, Vol. 6, No. 2, s. 7-17.

faktörlerden ilki giderek daha fazla insanın bilgi sektöründe çalışmaya başlamasıdır. Fabrikalardaki personel sayısı yoğunluğu giderek ofislere kaymaktadır. İnsanlar bilgi ve hizmet üretimine yönelmektedirler.¹¹⁴

Ekonomik kuram açısından hizmet sektöründeki gelişmeler, hizmet sektörünün verimliliğinin düşük olması ve ihracata katkısının azlığı nedeniyle başlangıçta endişeyle karşılanmıştır. Ancak sonraları hizmet sektöründeki gelişmelerin büyük ölçüde ileri teknolojiler alanındaki yatırımlardan kaynaklandığı görülmüştür.¹¹⁵ Ancak bilgi ekonomisinde önemli olan teknolojik yatırımlara sahip olmak değildir. Teknoloji karmaşıklıkla kullanımı da kolaylaşmaktadır. Oysa asıl önemli olan teknolojinin potansiyel avantajlarını stratejik üstünlüğe dönüştürecek olan bilgi işçilerinin hiç de teknik olmayan birikim, sezgi ve yetenekleridir.¹¹⁶ Ekonomik kuram ve pek çok iş uygulaması çalışanları maliyet unsuru olarak görmektedir. Oysa bilgi çağında işletmeler çalışanlarının yalnızca zamanlarını değil, sürekli olarak üretme ve problem çözme aracılığıyla entelektüel enerjilerini de tüketmektedirler.¹¹⁷ Bu nedenle bilgi işçilerinin sabit varlıklar olarak düşünülmesi gerekmektedir. Maliyetlerin kontrol edilip azaltılması, varlıkların büyüülüp çoğaltılması gerekmektedir.¹¹⁸

İkinci olarak dünya ekonomisindeki küreselleşmeden bahsedilmelidir. Uluslararası alanda ithalat, ihracat ve doğrudan yabancı yatırımlar artmaktadır. Rekabet açısından yeniliği ve hızı temel alan birçok küresel yeni girişim ortaya çıkmaktadır. Elektronik ticaret alıcı-satıcı arasındaki aracılığı ortadan kaldırmakta, küresel ağ üzerinden yaşanan rekabet bütün firmaları dünyanın her yerinde karşı karşıya getirmektedir.¹¹⁹ İşletmelerde faaliyetlerin küreselleşmesiyle birlikte insan kaynakları uygulamalarının da küreselleşmesi gündeme gelmiştir. Küresel işgücü pazarlarından

¹¹⁴ Organization for Economic Cooperation and Development, **The Knowledge Economy** (Paris: OECD, 1996), s. 9.

¹¹⁵ M. B. Erdem, “Küreselleşme ve Bilgi Çağında Yeni Ekonomi”, **Yeni Türkiye**, Mart-Nisan 1998, Yıl 4, Sayı 20, s. 984.

¹¹⁶ B. Tulgan, **Winning The Talent Wars** s. 34.

¹¹⁷ Kanter, a.g.e., s. 280.

¹¹⁸ P. F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999), s. 163.

¹¹⁹ D. Tapscott, **Dijital Ekonomi**, (Birinci Basım, İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 1998).

yararlanma, farklı kültürden çalışanları bir arada yönetebilme, farklı yasal uygulamalara uyum, farklı toplumsal beklentileri gözetme gibi konular önem kazanmaktadır.¹²⁰

Yeni ekonomide işletmelerin rekabet aracı olarak maddi olmayan sermayelerinin ön plana çıkması da bir başka önemli faktördür. Maddi olmayan sermayeye örnek olarak teknolojik know-how, müşteri sadakati, sosyal sermaye, marka oluşturma ve iş süreçleri verilebilir.¹²¹ Rekabet üstünlüğünün doğası değişmiştir. Bu üstünlük geçmişte olduğu gibi pazar konumuna, büyüklüğe değil, bir işletmenin bütün faaliyetlerinin bilgi içermesine ve yenilik yaratma becerisine bağlıdır.¹²² Bir başka deyişle rekabetin odağı üretim sürecinin ortasında bulunan üretim ve dağıtım alanından sürecin başındaki ar-ge ve yenilik çabalarıyla sürecin sonundaki kişisel beklentileri karşılama ve hizmet sunma alanlarına kaymıştır.

Yeni ekonomi tüketici tercihlerinin önemli ölçüde değişimine de tanıklık etmektedir. Çok sayıda standart ürünün seri olarak üretildiği sanayi çağından herkesin farklı tercihlerde bulunduğu bilgi çağına geçilmiştir. Her gün ortaya yeni markalar çıkmakta, yeni ürün geliştirme döngüleri giderek kısalmaktadır.¹²³ Tüketici tercihlerinin farklılaşması ürün yelpazesindeki değişimler kadar şirketlerin ve ürünlerin imajlarıyla de ilişkili hale gelmektedir.¹²⁴

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde yeni ekonomi bilginin ekonomisidir. Bilgi katma değeri en yüksek, en önemli üretim faktörüdür. Bilgiyi üreten de bireylerdir. Bilgiyi üreten bilgi işçileri işletmeler için en önemli rekabet kaynağı haline gelmiştir. Artık rekabetin önemli bir boyutu da bilgi işçilerinin işletmelere çekilmesi çabalarıdır.¹²⁵

¹²⁰ Mondy vd., a.g.e., s. 520-540.

¹²¹ Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 17; Stewart, a.g.e.; D.Cohen, ve L.Prusak, **Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, (Birinci Basım, İstanbul: MESS Yayınları, 2001).

¹²² E. DeBono, **Rekabetüstü**, (İkinci Basım, İstanbul: Remzi Yayınları, 2000), s. 159-179; Edvinsson, a.g.e., s. 35; D. Farrel, "The Real New Economy", **Harvard Business Review**, October 2003, s. 105-112.

¹²³ R. McKenna, **Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer** (Birinci Basım, Boston: Harvard Business School Press, 1997).

¹²⁴ Y. Odabaşı, **Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici**, (Birinci Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004), s. 94-113.

¹²⁵ R. L. Martin ve M. C. Moldoveanu, "Capital Versus Talent: The Battle That's Reshaping Business", **Harvard Business Review**, July 2003, s. 36-41.

2. 3. İşe Alma İşlevinin Artan Önemi

İşletmelerin çevresel faktörlerinde meydana gelen gelişmeler, işletmelerin insan kaynakları birimlerinin yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş olarak da ifade edilen bu süreçte hem bir bütün olarak insan kaynakları yönetimi biriminin konumu hem de tek tek faaliyetleri değişim göstermiştir.

İnsan kaynakları birimlerinin misyon, vizyon ve politikaların belirlenmesinde stratejik ortaklık seviyesine gelmeleri, kurumun ve çalışanların geleceğe yönelik olarak hazırlanması, her bir bölüm yöneticisinin insan kaynakları yöneticisi olarak da kabul edilmeye başlanması, insan kaynakları bilgi sistemleri aracılığıyla yoğun teknoloji kullanımı, yeni yönetim ve örgütlenme modellerine uyum, esneklik gibi uygulamalar yeni dönemde insan kaynakları yönetiminin öne çıkan unsurları olmaktadır. Yine işletmelerde bilgi çağı çalışanlarının etkin yönetimi için katılımcılık ve demokrasi kültürünün yaygınlaştırılması, psikolojik sözleşmeler, çalışanlara kendini geliştirme imkanı tanıyan yeni iş tasarımları, geniş açılı performans ölçümü ve geribildirim gibi maddi olmayan motivasyon öğelerinin kullanımı da yaygınlaşmaktadır.¹²⁶

Bu gelişmeler insan kaynakları birimlerine yeni roller de biçmektedir. Bilgi çağı işletmelerinin insan kaynakları birimlerinin insan sermayesi emanetçiliği, bilgi yönlendiriciliği, ilişki kuruculuğu ve hızlı yayılım uzmanlığı gibi yeni rolleri bulunduğunu belirtilmektedir.¹²⁷

İnsan kaynakları araştırmalarında son yıllarda yaygın olarak rastlanan konulardan biri insan kaynakları uygulamalarının örgüt kültürü ve örgüt sosyolojisi açısından incelenmesidir. Örgütsel analizin iki yönü bulunmaktadır: Birincisi, örgütün karar ve uygulamalarından oluşan görünür yönü, diğeryse bu karar ve uygulamaların nasıl algılanıp yorumlandığının anlaşılmasıyla ilgili görünmeyen yönü. Örgütsel analizin

¹²⁶ Chiavenato, a.g.e., s. 21-22; J. F. Coates, "The HR Implications of Emerging Business Models", **Employment Relations Today**, Winter 2001, Vol. 27, No. 4, s. 1-8; F. Verkinderen ve Y. Altman, "Leisureplanet.com: Organization and Human Resource Management in the New Economy", **Human Resource Planning**, 2002, Vol. 25, No. 4, s. 19-29; V. Anil, "Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy", **Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontario**, February 14-16, 2001, Toronto, s. 8-10.

¹²⁷ Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 44; G. R. Ferris vd., "Human Resources Management: Some New Directions", **Journal of Management**, 1999, Vol. 25, No. 3, 388-394.

görünmeyen yönünü örgüt içi güç ilişkileri, semboller ve davranış kalıpları gibi sosyo-kültürel unsurlar oluşturmaktadır.¹²⁸ Bu unsurların oluşturulmasında ve sürdürülmesinde insan kaynakları birimlerinin önemli rolü bulunmaktadır. Özellikle personel bulma ve seçme uygulamaları sırasında insan kaynakları uygulayıcıları adaylara farkında olarak veya olmayarak kurumun kültürü ve değerleriyle ilgili de sembolik işaretler sunmaktadırlar.¹²⁹ Bu işaretler uzun vadede kurum imaj ve itibarını da etkilemektedir.

Sosyo-kültürel örgütsel analiz çalışmalarının işe alma uygulamaları açısından en önemli sonucu, işletmelerin gerek işletme içine yönelik politika ve uygulamalarıyla gerekse işletme dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çabalarıyla en önemli rekabet kaynağı durumundaki üstün nitelikli adayları işletmelere kazandırma çabalarının ortaya çıkması olmuştur. Bu alanda neredeyse bir savaş yaşanmaktadır. Gerçekten de, işe alma konusundaki yazında son dönemde ‘yetenek savaşları’ başlığı sıklıkla kullanılır hale gelmiştir.¹³⁰

Yapılan çalışmalarda yetenek savaşları konusunun gündeme gelmesinin birkaç farklı nedeninden bahsedilmektedir. Aslında önceki kısımlarda açıklanan çevresel faktörlerdeki değişimler, bütüncül olarak bakıldığında, yetenek savaşlarının temel nedenlerini oluşturmaktadır. Bu faktörler iki ana başlıkta özetlenebilir: Dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş görme anlayışlarındaki değişimler sonucu üstün nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacın artması ve bilgi toplumu bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentilerinin değişerek işyeri bağlılıklarının zayıflaması.¹³¹ Diğer yandan işletmelerin birbirlerinden eleman alma eğilimi de son yıllarda artış göstermektedir. İşletmelerin yeni mezunları alıp

¹²⁸ J. Pfeffer, “Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms”. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 1981, Vol. 3, s. 1-52.”. (Ferris vd., a.g.e., s. 405’deki alıntı).

¹²⁹ T. C. Dandridge vd., “Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis”, **Academy of Management Review**, Jan1980, Vol. 5, No. 1, s. 77-82.

¹³⁰ B. Tulgan, **Winning The Talent Wars**, s. 9-12; C. Woodruffe, **Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People**, (Birinci Basım, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999); D. S. Cohen, **The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers**, (Birinci Basım, Toronto: John Wiley & Sons, 2001); M. Johnson, **Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need**, (İkinci Basım, London: Prentice Hall, 2001); B. D. Smart, **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People**, (Birinci Basım, London: Prentice Hall, 1999).

¹³¹ Johnson, a.g.e., s. 1-2.

yetiştirmek yerine eğitimi ve tecrübeli adaylara y6neldiklerini g6steren araştırmalar, son on yılda kelle avcısı olarak adlandırılan 6zel eleman bulma şirketlerinin sayılarının artması ve işletmelerin birbirlerinden eleman transfer etmeleriyle ilgili davaların sayısındaki artış bu eğilimin g6stergeleri arasındadır.¹³²

İşletmeler sadece belli niteliklere sahip adayları işe alarak onları doğrusal kariyer modelleri i6inde geliştirmek yerine 6t6n nitelikli adayları işe alıp onlardan farklı ama6larla faydalanabilmeyi 6ncelemektedirler. Hızlı 6đrenen, farklı koşullara hızla uyum sağlayabilen ancak 6rg6tsel bağlılığı zayıf, farklı kariyer beklentilerine sahip yetenekli adayları cezbedebilmek 6nem kazanmıştır.¹³³

6zellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren gelişmiş 6lkelerde işg6c6n6n bir pazar olarak algılanması daha da 6ne 6ıkmaktadır. Geleneksel olarak adayların satıcı işletmelerin alıcı oldukları işg6c6 pazarında roller tersine d6nmeye başlamaktadır. Bilginin en 6nemli yetenek haline geldiği, m6şterilerin yetenekleri 6d6llendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin 6nemi artmıştır.¹³⁴ S6z konusu eğilimin yakın gelecekte belli alanlarda 6lkemiz i6in de ge6erli olması uzak bir ihtimal değildir.

Yetenek savaşlarının g6ndeme gelmesiyle insan kaynakları birimleri nitelikli adayları işletmelerine kazandırma ve elde tutma 6abalarını yoğunlaştırmışlardır. Bu savaşta kazanmanın ilk koşulu personel bulma işinin hafta sonları g6l kenarında oturup tembel tembel oltaya balık gelmesini beklemek bi6iminden 6ıkarılıp zıpkın ve ağlarla ger6ekleştirilen hızlı bir avlanma operasyonuna d6n6řt6r6lmesidir.¹³⁵

6st6n nitelikli adayların işletmelere başvurmalarının sağlanabilmesi i6in onları nelerin işletmeye 6eke6eğinin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar elde edilmeleri konusunda rekabet yaşanan nitelikli 6alışanların işletmelerden en 6nemli beklentilerinin kurumun k6lt6r6 ve değerleri olduğunu g6stermektedir. 6alışırken esnek ve bağımsız olabilme, işin heyecan verici olması, işletmenin iyi y6netilmesi, kariyer

¹³² T. M. Gardner, "In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources", **Human Resource Management**, Summer 2002, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.

¹³³ Erdoğmuş, a.g.e., s. 152-153.

¹³⁴ D. Sears, **Successful Talent Strategies**, (New York: Amacom, 2003), s. 69-83.

¹³⁵ Johnson, a.g.e., s. 69.

olanakları, şirket hedeflerinin heyecan vermesinin ve şirket performansının ardından da ücret yapısı gelmektedir.¹³⁶

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi konusundaki rekabette başarılı olmak öncelikle işletmelerin insan kaynakları birimlerinin performansına bağlı olacaktır. Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için insan kaynakları birimlerinin yapabilecekleri faaliyetlerden bazıları şu şekilde özetlenebilir:¹³⁷

- İlk olarak nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi çabalarının işletmenin temel öncelikleri arasında yer alması ve bu işten sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil tüm yöneticilerin sorumlu olması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları planlamaları, iş tanımları ve çalışma biçimlerinin hem işletme hedefleriyle uyumlu hem de nitelikli adayları işletmeye çekecek şekilde hazırlanmaları gerekmektedir.
- Personel bulma işlevi eleman ihtiyacının ortaya çıkması beklenmeden sürekli olarak gerçekleştirilmeli ve her an başvurulabilecek bir yetenek havuzu oluşturulmalıdır.
- Personel bulma ve seçme aşamalarında işletmenin beklentileri yanında adayların beklentileri ve memnuniyetleri de göz önünde tutulmalıdır.
- Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim, öğrenme ve değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, bu yöntemlerle uyumlu kariyer planlamaları yapılmalıdır.
- İşletmelerin işe alma uygulamalarını oluşturan adımlar mümkün olduğunca birbirinden ayrılmalı ve üzerinde uzmanlaşılmalıdır. Hatta bir bütün olarak personel bulma faaliyetinin insan kaynakları işlevinden ayrılması ve bir pazarlama veya halkla ilişkiler faaliyeti olarak kabul edilmesi bile düşünülebilir.

¹³⁶ E. G. Chambers vd., "The War For Talent", **The McKinsey Quarterly**, 1998, No. 3, s. 48.

¹³⁷ J. M. Hiltrop, "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", **European Management Journal**, 1999, Vol. 17, No. 4, s. 422-430; S. Racz, "Finding the Right Talent Through Sourcing and Recruiting", **Strategic Finance**, December 2000, s. 38-44.

Yukarıda sayılan faaliyetler insan kaynakları birimlerinin yetenek savaşlarında başarılı olabilmeleri için genel olarak yapmaları önerilen faaliyetlerden bazılarıdır. Bu tez çalışmasının temel yaklaşımı, işletmelerin yetenek savaşları konusunda özellikle de işe alma alanında yapabilecekleri faaliyetlerdir. İşe alma sürecinin bir bütün olarak adaylar için çekici özelliklerde tasarlanması gerekmektedir. Bu sürecin işletme imajını olumlayarak işletmenin çekiciliğini artıracak şekilde nasıl tasarlanabileceği üzerinde ilerleyen bölümlerde geniş olarak durulmuştur.

İşletmelerin yetenek savaşlarında izleyecekleri stratejilerden bahseden geniş bir yazın yanında, yetenek savaşlarına girişmenin işletmelerin sağlığı için aslında pek de iyi bir şey olmadığını iddia eden yaklaşımlar da bulunmaktadır. Buna göre, işletmeler nitelikli insanları elde etme yarışına girdiklerinde bireysel performans takım performansının önüne geçecek, içerideki değerli çalışanların kıymeti bilinmeden dışarıdan yetenekli insanlar aranacak, personel devir oranları artacak, çalışanların iş tatmini azalacak, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çabaları ihmal edilecek ve işletmede seçkin bir kültürel yapı oluşacaktır.¹³⁸

Sonuç olarak işletmelerin insan kaynakları birimlerinin işe alma uygulamalarında son yıllarda değişen çevre şartlarının gerektirdiği şekilde bir yeniden yapılanma ihtiyacı içerisinde oldukları söylenebilir. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde işe alma faaliyeti; işletmenin kamuoyuyla ilişki içerisinde bulunduğu ve bu süreçte işletmeyle ilgili bilgilerin kamuoyuna iletiildiği, yetenek savaşları yaklaşımı çerçevesinde nitelikli insanların işletmeye kazandırılması için başka işletmelerin insan kaynakları birimleriyle rekabet halinde olduğu bilinciyle yeniden ele alınmalıdır.

3. İŞE ALMADA ADAY BAKIŞ AÇISININ GELİŞİMİ

İşe alma, daha önce de belirtildiği gibi, birey ve organizasyonun bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletmecilik ve yönetim bilimlerinin genel tarihsel gelişim süreçleri olarak kabul edilen klasik, modern, modern sonrası dönemler açısından değerlendirildiğinde bu sürecin klasik dönemde ağırlıklı olarak işletmelerin çalıştırmak üzere bireyleri aramaları şeklinde, modern dönemdeyse bireylerin çalışmak üzere işletme aramaları şeklinde

¹³⁸ J. Pfeffer, "Fighting the War For Talent is Hazardous to Your Organization's Health", *Organizational Dynamics*, 2001, Vol. 29, No. 4, s. 248-259.

gerçekleştiği kabul edilmektedir.¹³⁹ Bu tez çalışmasının temel varsayımlarından biri de; çeşitli yazarlarca bilgi toplumu, kapitalist ötesi toplum, üçüncü dalga toplumu, postmodern toplum¹⁴⁰ gibi değişik şekillerde nitelendirilen bugünün modern sonrası toplumunda işe alma sürecinin geleneksel dönemdeki yönünün bu kez aday bakış açısına sahip biçimde tekrar ağırlık kazanmaya başladığıdır. Bu çerçevede işe alma konusunda yapılmış çalışmalar geniş bir yazın taraması gerçekleştirilerek incelenmiş ve söz konusu varsayıma uygun olarak üç temel başlık altında sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmanın tezin varsayımıyla ilişkisi üzerine son bölümde bir değerlendirme yapılmıştır.

3.1. İşe Almada İşletme Bakış Açısını Esas Alan Yaklaşımlar

İşe alma sürecinde işletme bakış açısını esas alan yaklaşımlar, genellikle işletmeciliğin bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başlandığı yıllarda işe alma konusundaki ekonomik temelli ilk yaklaşımlardan son dönemdeki özellikle stratejik temelli yaklaşımlara kadar geniş bir perspektifte ele alınabilir. Bu yaklaşımların bazıları işe alma sürecinin personel bulma veya seçme aşamalarıyla ilgiliyken bazıları da bir bütün olarak işe alma sürecinin tamamını kapsamaktadırlar.

3.1.1. Geleneksel Yaklaşım

Sanayi Devrimi'nin hemen ardından gelen dönemden itibaren personel bulma faaliyetlerinde iki temel yaklaşım biçimi öne çıkmıştır: Geleneksel yaklaşım ve gerçekçi yaklaşım.¹⁴¹ Geleneksel yaklaşım, genel olarak işletmenin satılması üzerine kuruludur. Bu yaklaşım, işletmenin adaylara en iyi yönleriyle hatta bazen de abartılarak tanıtılmasını, sonuçta da iş için başvuran aday sayısını artırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımın ardında yatan sebeplerin başında seçim oranının düşürülmesi gelmektedir. Başvuran aday sayısının artması, seçim oranını düşürecektir. İkinci olarak çalışanların

¹³⁹ Heneman vd. a.g.e., s. 4-18; J. P. Wanous, **Organizational Entry**, (İkinci Basım, Addison-Wesley Publishing, 1991), s. 41-48.

¹⁴⁰ P. F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Birinci Basım, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1994); F. Jameson, **Postmodernizm ya da Geç Kapitalizmin Kültürel Mantığı**, (Birinci Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1994); D. Bell, **The Coming of Post-Industrial Society**, (New York: Basic Books, 1973); A. Toffler, **Üçüncü Dalga**, (Üçüncü Basım, İstanbul: Altın Yayınları, 1996); K. Kumar, **Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma**, (Birinci Basım, Ankara: Dost Yayınları, 1999).

¹⁴¹ Wanous, a.g.e., s. 41-48.

elde tutulması ve çalışanlar üzerinde kontrol sağlanması amaçlanır. İş için başvuran adayların çokluğu seçim oranını azaltacak, yani reddedilen aday sayısını artıracaktır. Bunun sonucu da çalışmakta olanlar ve yeni işe alınanlar üzerinde kontrol artacaktır. Bu yaklaşım personel bulma sürecinin bütün kontrolünün işletme tarafında olmasını öngörmektedir. İşletmenin satılması yaklaşımının üçüncü nedeni, işletmelerin en yetenekli adayları işe almak istemeleridir. Aday sayısının çokluğu, en yetenekliyi bulma konusundaki olasılığı artıracaktır. Geleneksel yaklaşımı uygulayan işletmelerin iş performansına iş tatmininden daha çok önem vermeleri de dördüncü nedendir.¹⁴²

3.1.2. Gerçekçi Yaklaşım

Gerçekçi personel bulma yaklaşımı ise, adaylara işletme ve işle ilgili bilgilerin abartılmadan, olduğu gibi verilmesidir. Bu yaklaşıma göre geleneksel yaklaşımın seçim oranını düşürme stratejisi dar bir bakış açısını yansıtmaktadır. İşe alma sürecini sadece başvuru adımıyla değerlendirmektedir. Oysa sürecin sonraki aşamaları düşünüldüğünde bu yanlış bir yaklaşımdır. Yapılan araştırmalar iş arama sürecinde gerçekçi bilgilerle karşılaşan adayların, abartılmış bilgilerle karşılaşan adaylara oranla işletmelerde daha uzun süre çalışma niyetiyle işe girdiklerini göstermektedir.¹⁴³ Yine, kontrol sağlama çabası da modası geçmiş bir yaklaşımdır. Bugün işletmelerin aday beğenmeleri kadar, adayların işletme beğenmeleri de önem kazanmaya başlamıştır. En yetenekli adayların seçilmeye çalışılması anlaşılır olmakla birlikte, insanların sırf yetenekli oldukları için işletmelere katkıda bulunabileceklerini düşünmek yanıltıcı olabilir. İşe alınacak kişilerin örgüt kültürüyle uyum sağlayabilmeleri de önemlidir. Aynı şekilde, artık iş tatmini işletme açısından tek başına iş performansından önemli olmasa da bir bütün olarak bakıldığında düşük iş tatmini işletmelere pahalıya malolabilmektedir. Gerçekçi personel bulma yaklaşımı, adayların başlangıçtaki yanlış beklentileri nedeniyle ortaya çıkan personel devir oranını azaltan, iş tatminini yükselten bir yaklaşımdır.¹⁴⁴

Sonuç olarak geleneksel ve gerçekçi yaklaşımlar, personel bulma sürecinde

¹⁴² L. Walley ve M. Smith, **Deception in Selection**, (Birinci Basım, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), s. 6.

¹⁴³ J. D. Olian ve S. L. Rynes, "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", **Industrial Relations**, Vol. 23, No. 2 (Spring 1984), s. 178.

¹⁴⁴ Wanous, a.g.e., s. 48.

işletmeler ve adaylar arasındaki bilgi akışının niteliği üzerinde duran yaklaşımlardır.

3.1.3. Psikometrik Yaklaşım

Psikometrik yaklaşım, psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zeka ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlenmesi ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵ Personel seçmede psikometrik yaklaşım birçok işte yüksek veya düşük performansın nispeten durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini, insanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini ve buna bağlı olarak da etkili işe alma kararlarının, işlerin yerine getirilmesiyle ilgili bireysel gereklilikler hakkında işletmelerin edinebildikleri bilgi miktarına bağlı olduğunu varsaymaktadır.¹⁴⁶

Personel seçme uygulamalarında ve araştırmalarda ilk yıllarda seçim testlerinin geçerliliği, güvenilirliği, etkinliği gibi psikometrik özellikler üzerinde durulmuştur. Psikometrik yaklaşım, farklılık psikolojisi¹⁴⁷ ve klasik test kuramına¹⁴⁸ dayanmakta, adayın gelecekteki çalışma davranışlarının tahmin edilebilmesine odaklanmaktadır. İşi ve adayları gelecekle ilgili doğru tahminler yapılabilmesine imkân tanıyacak şekilde durağan varlıklar olarak kabul etmektedir. Psikometrik yaklaşıma göre performans, kişinin kendisinin bir fonksiyonudur.

3.1.4. Yapı Odaklı Yaklaşım

Yapı odaklı yaklaşım, genel olarak personel seçme sürecinin yapısı üzerinde durmaktadır. Personel seçme faaliyeti geleneksel olarak işletme için en uygun adayı

¹⁴⁵ **Encyclopædia Britannica**. 2005. Encyclopædia Britannica Premium Service, 18 May 2005 <<http://www.britannica.com/eb/article?tocId=13342>>.

¹⁴⁶ H. Ramsay ve D. Scholarios, "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process", **International Journal of Management Reviews**, March 1999, s. 66.

¹⁴⁷ *Farklılık Psikolojisi* (Differential Psychology), bireylerin ve grupların davranış farklılıklarının nedenleri üzerinde durmaktadır. Charles Darwin ve Sir Francis Galton'un çalışmalarını temel alan yaklaşım kişiler ve gruplar arasındaki davranış farklılıklarının nicel olarak tanımlanabileceğini iddia etmektedir. **Kaynak:** "*differential psychology*." **Encyclopædia Britannica**. 2005. Encyclopædia Britannica Premium Service, 18 May 2005 <<http://www.britannica.com/eb/article?tocId=9030415>>.

¹⁴⁸ *Klasik Test Kuramı* (Classical Test Theory – CTT), psikometrik yaklaşımda kullanılan testlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri üzerinde duran istatistiksel bir yaklaşımdır. **Kaynak:** <http://en.wikipedia.org/wiki/Classical+test+theory>, 18 May 2005.

belirlemeye yönelik seçme teknikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısında adayların özelliklerinin en iyi şekilde tahmin edilebilmesi önem kazanmaktadır. Seçme araçlarının neden kullanıldığı ve neyi ölçtükleri sorusu ikincil öneme sahiptir. Son yıllarda bu pragmatik yaklaşım yerini yapı odaklı bir yaklaşıma bırakmıştır.¹⁴⁹

Bu yaklaşım, işe alma sürecinde kullanılan tekniklerin neden tercih edildiklerini, tam olarak neleri ölçtüklerini, ölçüm kriterlerinin geçerliliğini, sürecin adaya olan etkilerini ve adayın süreci algılayışını ele almaktadır.¹⁵⁰ Bu tür bir yaklaşım işe alma sürecinin daha iyi anlaşılmasını ve sürecin aday ve işletme açısından daha iyi çıktılar üretmesini sağlayacaktır.¹⁵¹

3.1.5. Stratejik Yaklaşımlar

İşe alma konusunda işletme bakış açısını esas alan yaklaşımlar içinde stratejik yaklaşımların önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar bir bütün olarak işe alma sürecini kapsamaktadırlar. İnsan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar yapı, büyüklük ve strateji gibi birtakım örgütsel özelliklerin işe alma kararlarını etkileyebileceğine dikkat çekmişlerdir.¹⁵² İşe alma uygulamaları adayların iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağına ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır.¹⁵³

Bu yaklaşımlar işe alma uygulamalarının stratejik açıdan ele alınmasını gündeme getirmiştir. Stratejik işe alma, “işletmenin stratejik hedeflerinin ve gereklerinin sistematik olarak değerlendirilmesiyle oluşturulan personel bulma ve seçme faaliyetleri”

¹⁴⁹ F. Lievens, K. van Dam ve Neil Anderson, “Recent Trends and Challenges in Personnel Selection”, **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, 2002, s. 591.

¹⁵⁰ J. F. Binning ve G. V. Baret, “Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, 1989, s. 478-494; R. J. Klimoski, “Predictor Constructs and Their Measurement”, **Personnel Selection in Organizations**. Ed: N. Schmitt ve W. C. Borman, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, s. 99-134); N. Schmitt ve D. Chan, **Personnel Selection: A Theoretical Approach**, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998).

¹⁵¹ Lievens vd., a.g.e. s. 591-594.

¹⁵² Olian ve Rynes, a.g.e., s. 170.

¹⁵³ “B. Schneider, “Interactional Psychology and Organizational Behavior”. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, (Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press, 1983), s. 1-31.” (Olian ve Rynes, a.g.e., s. 170’deki alıntı).

olarak tanımlanabilir.¹⁵⁴ Stratejik işe alma, işletmenin sadece kısa dönemdeki operasyonel hedeflerini değil, uzun dönemde işletme için önemli olan insan değerlerini bir araya getirmeyi hedeflemelidir.¹⁵⁵

İşe alma faaliyetini stratejik açıdan ele alan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların her ikisi de Miles ve Snow tarafından geliştirilen stratejik tipolojiyi temel almaktadır. Miles ve Snow, aynı sektör veya ürün grubunda bile bulunsalar, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için farklı yapı ve süreçler geliştirmeleri gerektiğini belirtmekte ve farklı çevresel şartlarda genel olarak dört farklı tip işletme davranışı bulunduğunu belirtmektedir: Savunmacı, arayışçı, analizci ve tepkici.¹⁵⁶

Savunmacı işletmeler belli pazar ve ürün grubuna uzmanlaşmış, teknoloji ve üretime odaklanmış işletmelerdir. Maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma, güçlü işbirlikleri kurma ve uzun vadeli düşünme savunmacı işletmelerin temel stratejileri arasındadır. Savunmacı işletmelerin yöneticileri genellikle finans ya da üretim kökenlidir. *Arayışçı* işletmeler sürekli yeni ürün ve pazar arayışı içerisindedirler. Yenilikçilik, merkezleşmeme, enformel iletişim ve esnek roller arayışçı işletmelerin özelliklerindedir. Arayışçı işletmelerin yöneticileri daha çok pazarlama ve ürün geliştirme konularına eğilimlidir. *Analizci* işletmeler bir yandan savunmacılar gibi durağan piyasalarda güvene dayalı faaliyetlerde bulunurlarken diğer yandan da arayışçılar gibi dinamik ve riskli alanlarda rekabet etmeye çalışırlar. Bu iki alanda etkin bir koordinasyon sağlayabilmek için genellikle matris biçiminde örgütlenirler. *Tepkici* işletmeler çevresel şartları etkileme gücü bulunmayan ve çevresel değişkenlerin durumuna göre hamleler yaparak ayakta kalmaya çalışan işletmelerdir.¹⁵⁷

¹⁵⁴ “J. E. Butler, G. R. Ferris ve N. K. Napier, **Strategy and Human Resource Management**, (Cincinnati, OH: South-Western, 1991)” (R. D. Bretz Jr. ve T. A. Judge, “The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes”, **Journal of Management**, 1994, 20, (3), s. 531’deki alıntı).

¹⁵⁵ “E. Miller, Strategic Staffing. C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), **Strategic Human Resource Management**, (New York: Wiley, 1984), s. 57-68.” (Bretz ve Judge, a.g.e., s. 531’deki alıntı).

¹⁵⁶ “R. E. Miles ve C. C. Snow, **Organizational Strategy, Structure and Process**, (New York: McGraw Hill, 1978)”, (Olian ve Rynes, a.g.e., s. 171’deki alıntı).

¹⁵⁷ Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 464; Olian ve Rynes, a.g.e., s. 171-172.

3.1.5.1. Stratejik boyutlar yaklaşımı

Miles ve Snow'un stratejik tipolojisini esas alan iki yaklaşımdan ilki olan stratejik boyutlar yaklaşımı Olian ve Rynes tarafından geliştirilmiştir. Bu model iki temel varsayıma dayanmaktadır¹⁵⁸:

- Farklı türdeki işletmeler özellikle de yönetim kademelerinde farklı tipte çalışanlara ihtiyaç duyarlar,
- Farklı tarzlardaki personel bulma ve seçme faaliyetleri farklı türden adayları çeker.

Olian ve Rynes işletmelerin stratejik işe alma faaliyetini beş temel evreye ayırmışlar ve Miles ve Snow tipolojisindeki ilk üç tür işletme tipinin bu farklı evrelerdeki işe alma uygulamalarını çeşitli önermeler geliştirerek belirlemeye çalışmışlardır. Örneğin personel bulma konusunda savunmacı işletmeler işletme içi kaynakları tercih ederlerken, arayışçı türdeki işletmeler işletme dışı kaynaklara yönelmektedirler. Analizci işletmeler ise her iki yöntemi de kullanabilmektedirler. Kaynak tercihi yanında yöntem tercihlerinde de farklılıklar olmaktadır. Savunmacı işletmeler daha durağan ortamlarda faaliyet gösterdiklerinden başvurulara ön taramaya, rutin işlemlere, dolayısıyla temel kriterlere önem verirlerken, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler bu aşamalar konusunda işletme dışı insan kaynakları firmalarından yardım almakta, aranan niteliklere uygun adayları bulabilmek için daha interaktif yöntemlere eğilmektedirler.¹⁵⁹

Aday başvurularının sağlanması konusunda da savunmacı işletmeler Wanous tarafından tanımlanan geleneksel yöntemi benimserlerken arayışçı işletmeler gerçekçi bir yaklaşım tercih etmektedirler.¹⁶⁰ Yine savunmacı işletmeler broşürler, videolar gibi standart sunumları tercih ederlerken arayışçı işletmeler kişisel ve on-line yöntemleri kullanmaktadırlar.¹⁶¹

Personel seçmede savunmacı işletmeler adayların gelecekteki performanslarını

¹⁵⁸ Olian ve Rynes, a.g.e., s. 170-171.

¹⁵⁹ Olian ve Rynes, a.g.e., s. 176.

¹⁶⁰ Wanous, a.g.e., s. 48. (Ayrıca bkz. bu çalışmanın 3.1. numaralı başlığı).

¹⁶¹ Olian ve Rynes, a.g.e., s. 177-178.

kestirmeye çalışırken, arayışçı işletmeler adayların geçmişteki başarılarıyla daha fazla ilgilenmektedirler. İşe alma kararının verilmesinde savunmacı işletmeler insan kaynakları yöneticilerini ön planda tutarlarken arayışçı işletmeler birim yöneticilerini öne çıkarmaktadırlar.¹⁶²

3.1.5.2. Kariyer sistem kuramı yaklaşımı

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan bir diğer stratejik işe alma yaklaşımı da Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Kuramıdır.¹⁶³ Kariyer Sistem Kuramı'na göre işletmeler işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirirler. İlk boyut, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ifade eden arz akışı boyutudur. Bu boyut çalışma güvenliği, uzun süreli istihdam gibi kavramlarla ilişkilidir. İkinci boyut da görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir.¹⁶⁴ Bir başka deyişle birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir.¹⁶⁵

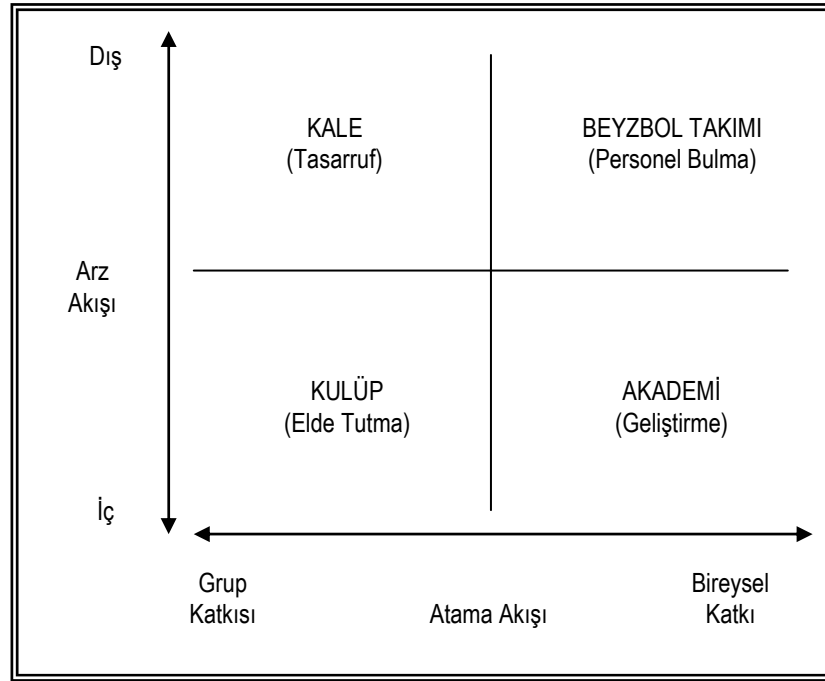
Kariyer Sistem Kuramı, bu iki boyutun farklı oranlarda etkisinde olan dört işletme türü tanımlamaktadır: Kulüpler, akademiler, beyzbol takımları ve kaleler (Şekil 1.3).

¹⁶² Olian ve Rynes, a.g.e., s. 179-180.

¹⁶³ J. A. Sonnenfeld ve M. A. Peiperl, "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", **Academy of Management Review**, Vol. 13, N. 4, 1988, s. 588-600.

¹⁶⁴ A.g.e., s. 589-590; Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 464-465.

¹⁶⁵ Erdoğmuş, a.g.e., s. 112.



Şekil 1. 3. Kariyer Sistem Modelleri

Sonnenfeld ve Peiperl, a.g.e., s. 592.

Bu yaklaşıma göre beyzbol takımları, bireysel performansın önemli olduğu, işe almada dışa açık, reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bunun tersine akademiler daha durağan, dışa kapalı, daha çok çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye, bağlılıklarını artırmaya çalışan, yine bireysel katkıyı önemseyen, çalışanlarına adil davranan ve değer sunmaya çalışan, otomobil, ilaç, elektronik eşya ve ofis ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Kulüp türündeki işletmeler, personel alımında iç kaynakları önceleyen, işe almada grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların neredeyse sadece emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi örgütlerdir. Son işletme türü olan kaleler, sadece ayakta kalmayı önemseyen, çalışanların önemli olmadığı, sadece yapılan işin önemli olduğu, maliyetlerin düşük tutulmaya çalışıldığı oteller, basımevleri, perakendecilik, tekstil gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir¹⁶⁶.

Kariyer Sistem Kuramı bu çerçevede işe alma faaliyetinin bütün aşamalarıyla

¹⁶⁶ Sonnenfeld ve Peiperl, a.g.e., s. 589-592.

ilgili ayrıntılı açıklamalar sunmaktadır. Sonuç olarak bu dört işletme türünden beyzbol takımlarının Miles ve Snow'un tipolojisindeki arayışçı işletmelerle, akademilerin analizi işletmelerle, kulüplerin savunmacı işletmelerle, kalelerin de tepkici işletmelerle eşleştikleri kabul edilmektedir.¹⁶⁷

3.2. İşe Almada İşletme ve Aday Bakış Açısını Birlikte Ele Alan Yaklaşımlar

İşe alma konusundaki çalışmalar ilk dönemde genellikle işletme bakış açısıyla ve süreçlerin etkinliği gözetilerek gerçekleştirilmiştir. Bu dönemin sonlarında örgütsel davranış alanında ortaya çıkan yenilikler işe alma sürecinin örgütsel ve sosyal psikoloji açısından ele alınmasını gündeme getirmiştir. Klasik dönemin sonlarında ortaya çıkan ve bir geçiş dönemi yaklaşımı olarak görülebilecek pazarlık yaklaşımıyla birlikte işe almada işletme ve aday bakış açısını birlikte ele alan yaklaşımlar geliştirilmiştir.

3.2.1. Pazarlık Yaklaşımı

Pazarlık yaklaşımı adayların çalışanların kariyer beklentileri üzerine Schein tarafından geliştirilmiştir.¹⁶⁸ Derous ve DeWitte birlikte yaptıkları bir çalışmada Schein'in Pazarlık Yaklaşımını işe alma süreçleri açısından klasik dönemin tipik psikometrik yaklaşımıyla karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir.

¹⁶⁷ Sonnenfeld ve Peiperl, a.g.e., s. 594; Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 465-466.

¹⁶⁸ E. H. Schein, **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

Tablo 1. 3. Psikometrik Yaklaşım ve Pazarlık Yaklaşımı

	<i>Psikometrik yaklaşım</i>	<i>Pazarlık yaklaşımı</i>
Test performansı bireysel yetenek farklılıklarının bir fonksiyonudur	... kişisel ve kişilerarası karmaşık süreçlerin bir fonksiyonudur
(Dayandığı teori)	(Diferansiyel psikoloji ve klasik test teorisi)	(Sosyal-motivasyonel psikoloji)
İşler ve bireyler...	... gelecekle ilgili doğru tahminler yapılabilmesine imkân tanıyacak şekilde durağan varlıklardır	... klasik tahmin modelinin sınırlandıramadığı, değişen çevreye uyum sağlayan varlıklardır
Seçim sürecinde güç merkezi...	... işletmedir	... çeşitli paydaşlarla (örgüt, aday vb.) paylaşılır

Derous ve De Witte, a.g.e., s. 321.

Tablo 1.3'ten de görülebileceği gibi pazarlık yaklaşımı adayın tercih, tutum ve beklentilerini dikkate almayan psikometrik yaklaşımın aksine sosyal-motivasyonel yaklaşıma dayanmaktadır.¹⁶⁹ Psikometrik yaklaşım işi ve adayları gelecekle ilgili doğru tahminler yapılabilmesine imkân tanıyacak şekilde durağan varlıklar olarak kabul etmektedir. Oysa son yıllarda işgücü piyasası ve aday davranışları üzerine yapılan araştırmalar iş ve adayların dinamik bir çevrede hızla değişmekte olduklarını göstermektedir.¹⁷⁰ Yine pazarlık yaklaşımına göre performans kişinin kendisinin bir fonksiyonu değil, kişisel ve kişilerarası karmaşık süreçlerin bir fonksiyonudur.¹⁷¹ Pazarlık yaklaşımıyla psikometrik yaklaşım arasındaki bir başka farklılık, psikometrik yaklaşımın personel seçimine sadece işletme bakış açısıyla yaklaşmasına karşın¹⁷², pazarlık yaklaşımının seçme sürecini her iki tarafın da birbirini etkilemeye ve seçmeye

¹⁶⁹ E. Derous ve Karel De Witte, "Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2001, 10 (3), s. 320-321.

¹⁷⁰ A.g.e., s. 321.

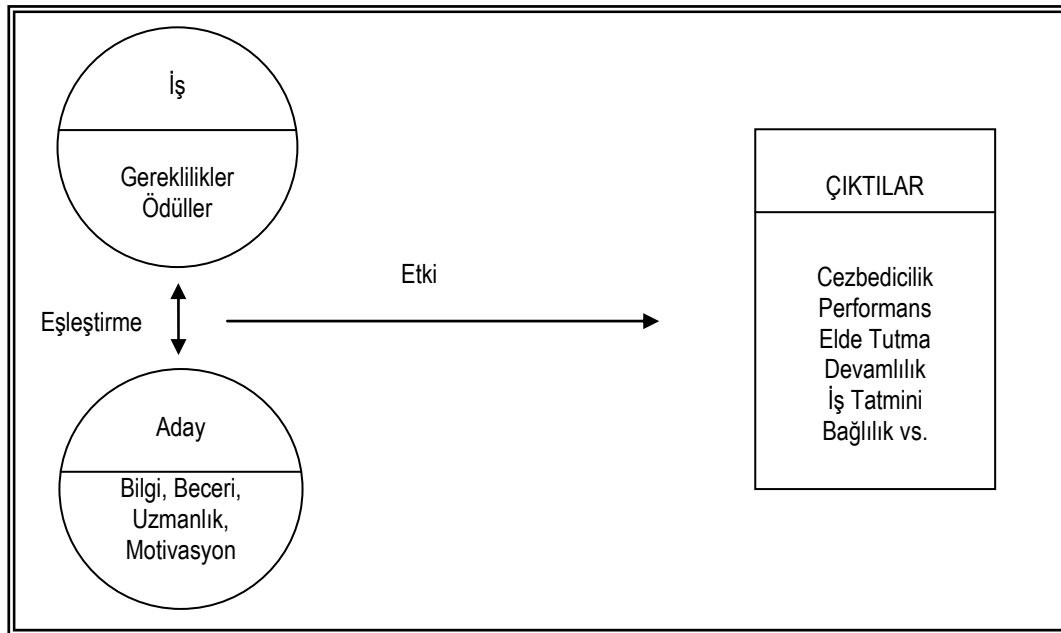
¹⁷¹ Derous ve De Witte, a.g.e., s. 320-321.

¹⁷² "H. Schuler, "Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results". H. Schuler, J. L. Farr ve M. Smith (Eds.), **Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives**, (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1993), s. 11-26." (Derous ve De Witte, a.g.e., s. 321'deki alıntı).

çalıştığı bir süreç,¹⁷³ hatta karşılıklı roller oynanan bir tiyatro¹⁷⁴ olarak görmesidir. Seçme gücü sadece işletmenin elinde değildir, diğer paydaşlarla paylaşılmaktadır.

3.2.2. Aday-İş ve Aday-İşletme Uyumu Yaklaşımı

İşe almada aday ve işletmenin karar verme süreçlerini inceleyen araştırmacılar bu konuda çeşitli uyum yaklaşımları ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar karar verme sürecinde aday ve işletmelerin belli özelliklerinin eşleştirilmesinin etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu yaklaşımlar genelde iki temel uyumu incelemektedirler: Aday-iş uyumu ve aday-işletme uyumu.¹⁷⁵



Şekil 1. 4. Aday-İş Uyumu

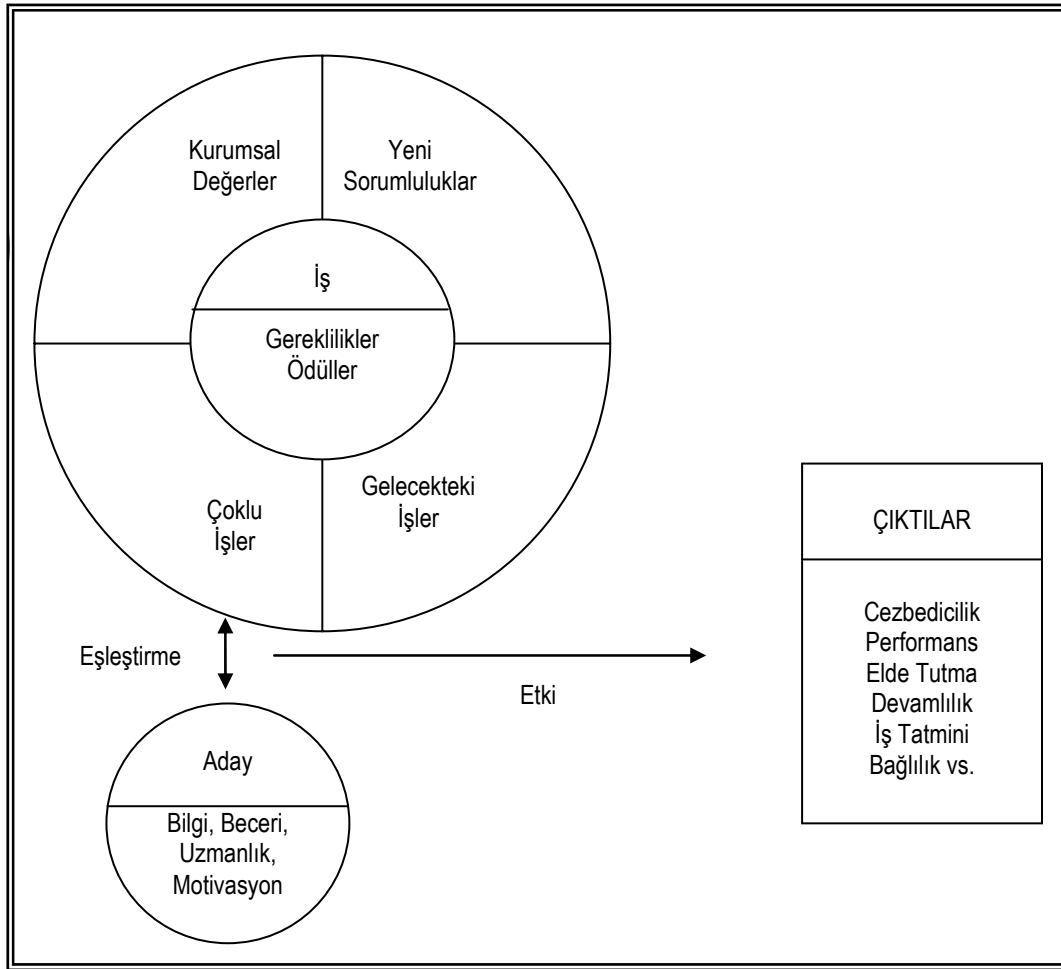
Heneman vd. a.g.e., s. 8.

¹⁷³ “L. W. Porter, E. E. Lawler III ve J. R. Hackman, “Choice Processes: Individuals and Organizations Attracting and Selecting Each Other”. L. W. Porter, E. E. Lawler III ve J. R. Hackman (Eds.), **Behavior in Organizations**, (New York: McGraw Hill, 1975), s. 131-159.” (Derous ve De Witte, a.g.e., s. 321’deki alıntı).

¹⁷⁴ “R. Roe, “Naar Een Nieuw Paradigma voor de Personeelsselectie”. In, R. Bouwen, K. De Witte ve J. Verboven (Eds.), **Organiseren et Veranderen** (Leuven: Garant, 1996).” (Ramsay ve Scholarios, a.g.e., s. 75’deki alıntı).

¹⁷⁵ A. L. Kristof-Brown, “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, 2000, 53, s. 643.

Aday-iş uyumu yaklaşımı, adayla belirli bir işin gerekleri arasında yapılan bir eşleştirmeyi, aday-işletme uyumu ise, adayla işletmenin genel birtakım özelliklerinin eşleştirilmesini ifade eder. Bu yaklaşımlarda iş özellikleri olarak iş analizi sonuçları, aday özellikleri olarak bilgi, beceri, uzmanlık ve motivasyon, işletme özellikleri olarak da kurumsal değerler ve kültür gibi özellikler kastedilmektedir (Şekil 1.4).¹⁷⁶



Şekil 1. 5. Aday-İşletme Uyumu

Heneman vd. a.g.e., s. 10.

¹⁷⁶ T. A. Judge ve G. R. Ferris, "The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions", **Human Resource Planning**, 1992, 154, 47-67; S. L. Rynes ve B. Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant Fit: An Exploratory Investigation", **Personnel Psychology**, 1990, 43, 13-35.

İşletmeciliğin tarihsel gelişimiyle de paralel olarak, aday-iş uyumu yaklaşımı işe alma uygulamalarında ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında orduların kullandığı bilişsel yetenek testlerinden esinlenerek kullanılmaya başlanmıştır. Sonraları insan ilişkileri yaklaşımının etkileriyle işe alma sırasındaki etkileşimin sadece iş ve adayın işle ilgili özellikleri açısından değil, işletmenin bir bütün olarak özellikleri ve bunların aday tarafından algılanışı, benimsenişi ve uyum sağlayışı açısından da değerlendirilmesi gerektiği yaygın olarak kabul edilmiştir (Şekil 1.5).¹⁷⁷

Şekil 1.4 ve 1.5'te de görüldüğü gibi, uyum yaklaşımlarında iki yönlü bir durum bulunmaktadır. Adaylar kendi özelliklerine uygun işler ve işletmeler ararlarken, işletmeler açık durumdaki işlerine ve örgütlerine uygun adaylar ararlar. Her iki taraf da aradıklarına ulaştıklarında aday işe alınır ve işletme açısından çekicilik, performans, elde tutma, devamlılık, iş tatmini ve bağlılık gibi sonuçlara ulaşılmış olur.¹⁷⁸ İşe almada aday-iş uyumu örgütün uzun dönemli istihdam ve esneklik beklentileri açısından da kritik önemdedir. Kişilikleri örgüt kültürüyle uyumlu adayların seçimi esnek bir işgücü oluşturur ve çalışanlar farklı işler arasında kolaylıkla yer değiştirebilirler.¹⁷⁹

3.2.3. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı

Aday, iş ve işletme uyumuyla ilgili bir başka yaklaşım Schneider tarafından geliştirilen “çekme – seçme - yıpranma” yaklaşımıdır.¹⁸⁰ Bu yaklaşıma göre işletmelerin farklı hedefleri ve bu hedeflere bağlı olarak farklı değer ve kültür yapıları bulunmaktadır. Aynı şekilde iş aramakta olan adaylar da farklı kişisel özelliklere ve beklentilere sahiptirler. Adaylar işletmelere başvurur, çalışmaya başlar, sonra da ayrılırlar. Bu döngüde işletmelerin özellikleriyle adayların kişilik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Sonuç olarak karşılıklı etkileşime dayalı bir ortamda adaylar kişisel özelliklerine göre farklı tipte işletmeleri tercih ederler. Yaklaşımın bir başka sonucu da süreç sonucunda işletmelerde homojen nitelikte bir işgücünün oluşacağıdır. Bu konuda yurtdışında ve Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalarda yaklaşımın genel öngörülerini

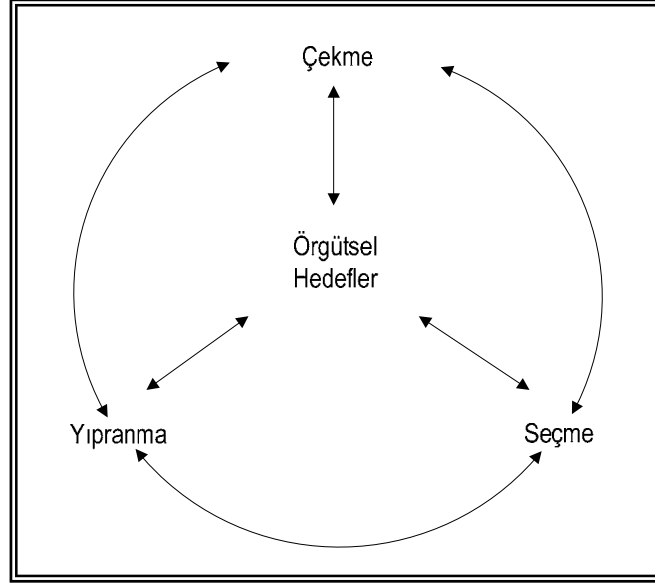
¹⁷⁷ Kristof-Brown, a.g.e., s. 643-644.

¹⁷⁸ Heneman vd. a.g.e., s. 7-11.

¹⁷⁹ D. E. Bowen, G. E. Ledford ve B. R. Nathan, “Hiring for the Organization not the Job”, *Academy of Management Executive*, 1991, 5, 35-51.

¹⁸⁰ Schneider, “The People Make Place”, *Personnel Psychology*, 1987, 40, s. 437.

destekleyen bulgulara ulaşılmış¹⁸¹ fakat işgücü homojenliğinin işletmeye etkileriyle ilgili bazı eleştiriler de yapılmıştır.¹⁸² Şekil 1.6'da çekme-seçme-yıpranma yaklaşımı görülmektedir.



Şekil 1. 6. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı

Schneider, a.g.e., s. 445

3.2.4. Etkileşimci Uyum Yaklaşımı

Daha önce açıklanan aday-iş uyumu modellerinde işletme bakış açısı, aday-işletme uyumu modellerindeyse aday bakış açısı biraz daha ağırlıktadır. Her iki bakış açısını bir araya getirmeye çalışan bir diğer yaklaşım da etkileşimci bakış açısıdır. Etkileşimci bakış açısı davranışların karşılıklı olarak birey ve örgüt özellikleri,¹⁸³ diğer çevresel faktörler ve farklı disiplinlerin katkılarıyla oluştuğunu öne sürmektedir.¹⁸⁴

Bu yaklaşıma göre ortaya konmuş bir aday-işletme uyumu yaklaşımı olan

¹⁸¹ Y. Arbak ve Ö. N. T. Özmen, “Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma”, Aycan, Z. (Der.), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000) içinde, s. 91-118.

¹⁸² R. D. Bretz, Jr, R. A. Ash ve G. F. Dreher, “Do People Make the Place? An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis”, **Personnel Psychology**, 1989, 42, s. 561-581.

¹⁸³ Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 498.

¹⁸⁴ Ramsay ve Scholarios, a.g.e., s. 74-82.

işe alma yaklaşımının gerekliliği üzerinde durmaktadır (Tablo 1.4).¹⁸⁶

Tablo 1. 4. İşe Almada Klasik Dönem Yaklaşımları ve Beliren Sözleşmeler Yaklaşımının Karşılaştırılması

	<i>Klasik yaklaşımlar</i>	<i>Beliren sözleşmeler yaklaşımı</i>
<i>Hedefler</i>	Objektif analiz sonuçlarına dayalı Tek ve örgüt tarafından belirlenmiş Öncelikle teknik girdilere odaklı Durağan Biri işletmeye katılmadan önce de bilinen	Örgütü oluşturan bireylerin tercihlerine dayalı Çoklu ve bireylerce belirlenmiş Hem teknik hem de sosyal girdilere odaklı Dinamik Birinin katılmasından sonra oluşan sosyal etkileşimlerin sonucu
<i>Çalışanlar</i>	Bireysel özelliklerin ölçümüne dayalı Resmi sözleşme ile tamamlanan Birey ve örgüt arasındaki bir anlaşmayı içeren	Bireysel özelliklerin ve sosyal etkileşimlerin ölçümüne dayalı Biçimsel olmayan sözleşme ile tamamlanan Çok sayıda birey arasındaki bir anlaşmayı içeren
<i>Roller</i>	Sabit ve açık Planlı Pozisyonlara bağlı Sadece teknik bağlantıları önemseyen	Belirsiz ve gizli Kendiliğinden beliren Bireyler etrafında gelişen Hem teknik hem de sosyal bağlantıları önemseyen

Stewart ve Carson, a.g.e., s. 163.

Bu yaklaşıma göre iş ve örgüt yapılarında planlama ve kontrole dayalı hiyerarşik yapılar yerlerini daha esnek, ilişkiye dayalı ve demokratik yapılara bırakmaktadır. Örgütlerde roller ve pozisyonlar sosyal sözleşmeler¹⁸⁷ veya son yıllarda sosyal sözleşmeler kavramının örgütsel çalışmalara uyarlanmasıyla geliştirilen psikolojik sözleşmeler¹⁸⁸ yaklaşımına göre şekillenmektedir. Buna göre örgütler, kendi çıkarını

¹⁸⁶ G. L. Stewart ve K. P. Carson, "Moving beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations", **Human Resource Management Review**, Vol.7, N. 2, 1997, s. 157-184.

¹⁸⁷ M. Keeley, "Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, Haziran 1980, s. 337-362.

¹⁸⁸ D. M. Rousseau, "New Hire Perceptions of their own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, 1990, 11, 5, s. 389-400; S. L.

gözeten katılımcıların koalisyonundan oluşmaktadır. Burada özellikle kullanılan katılımcı kavramı üye kavramından farklıdır. Çalışanlar örgüt üyesi olarak değil, tüm diğer paydaşlardan biri olarak kabul edilmektedir. Örgütün bir bütün olarak ürettiği fayda, örgüt ve üyelerinin karşılıklı etkileşimiyle gizli ya da açık yaptıkları pazarlıkların ve sözleşmelerin sonucudur. Tek tek çalışanların hedefleri bir bütün olarak örgütün hedeflerini oluşturmaktadır.¹⁸⁹

Beliren sözleşmeler yaklaşımına göre işletme ve çalışanlar arasındaki ilişki planlı olmaktan çok kendiliğinden beliren bir karakterdedir. Giderek sadece örgüt içi ilişkiler değil, kendi kendini örgütleyen takımlar, çapraz işlevli takımlar gibi örneklerde görüldüğü gibi örgütlenme biçimleri de kendiliğindenlik kazanmaktadır. Bu yaklaşımın işe alma sürecine uygulanmasıyla ‘beliren sözleşmeler yaklaşımı’ ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, her aday kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle işe alma sürecinde her bir bireye kişiliğine uygun davranılmalı, beklentileri dikkate alınmalı, önceden belirlenmiş iş tanımları ve standart uygulamalarla yetinilmemelidir. Adayların şirketin biçimsel olmayan yönüyle de tanışmaları sağlanmalı, bu açıdan göstereceği uyum da göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁹⁰

Sonuç olarak bu yaklaşımda yeni örgütlenme biçimlerinin gerektirdiği personel nitelikleri ve buna uygun bir işe alma yaklaşımı üzerinde durulmaktadır.

3.2.6. İşe Alma Döngüsü Yaklaşımı

İşe alma döngüsü yaklaşımı Carlson ve Connerly tarafından geliştirilmiş, işe alma faaliyetini karar odaklı olarak ele alan bir yaklaşımdır.¹⁹¹ Bu yaklaşım özünde, işe almanın temel aktörlerinin, ortamının ve faaliyetlerinin işe almanın çıktılarını ve birbirlerini ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır.¹⁹²

Yaklaşımın süreç yerine kararlara odaklanmasının temelinde, işe almada kararların süreçten daha temel bir işleve sahip olmaları yer almaktadır. Süreçler çeşitli

Robinson ve E. W. Morrison, “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”, **Journal of Organizational Behavior**, 2000, 21, 5, s. 525-546.

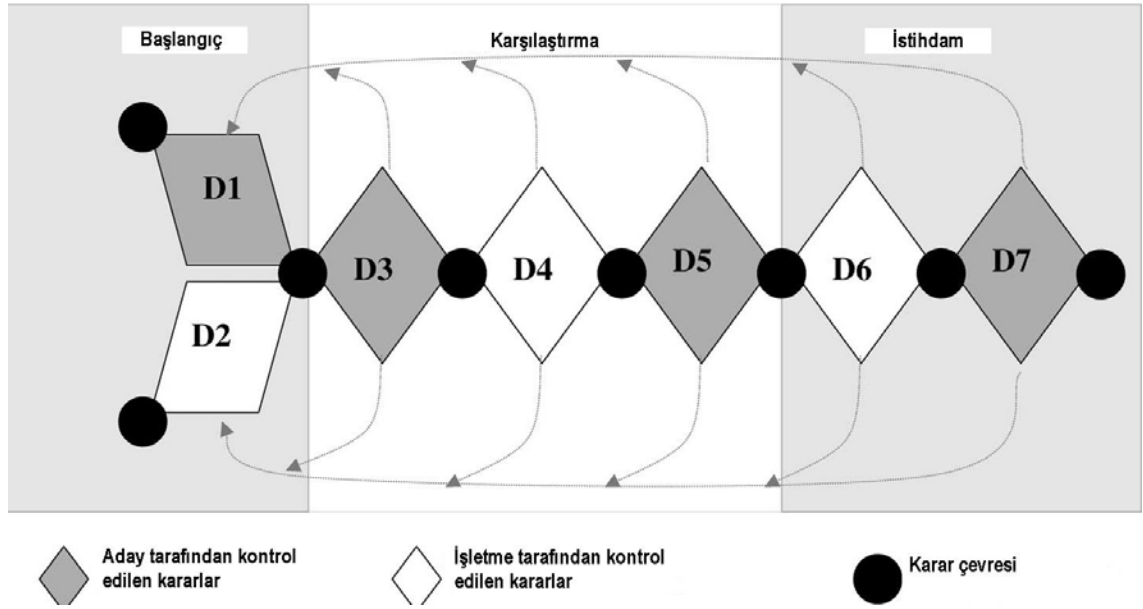
¹⁸⁹ Keeley, a.g.e., s. 343.

¹⁹⁰ Stewart ve Carson, a.g.e.

¹⁹¹ K. D. Carlson ve Mary L. Connerley, “The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events”, **Journal of Management**, 2003, 29 (1), s. 51-78.

¹⁹² Carlson ve Connerley, a.g.e., s. 52.

çevresel etkenlere gösterilen tepkilerdir, ancak kararlar bütün süreçlerdeki temel faaliyettir. Buna bağlı olarak da kararlar, süreçlere göre daha geniş bir kavramsal açıklık, basitlik ve genellenebilirlik sağlamaktadırlar.¹⁹³



Şekil 1.8. İşe Alma Döngüsünü Oluşturan 7 Karar Türü

Carlson ve Connerley, a.g.e., s. 54.

Yaklaşımına göre işe alma faaliyeti, hem örgüt hem de adayın karşılıklı kararlar verdiği bir 'işe alma döngüsü'dür (Şekil 1.8). Bu döngüde yedi tür karar bulunmaktadır:

- (D1) adayın çalışmaya karar vermesi,
- (D2) işletmenin pozisyonu tanımlaması,
- (D3) adayın pozisyon için başvurması,
- (D4) işletmenin en uygun adayı belirleyip iş teklif etmesi,
- (D5) adayın işi kabul etmesi,
- (D6) işletmenin adayı elde tutmaya çalışıp çalışmayacağına karar vermesi,
- (D7) adayın işletmede kalıp kalmayacağına karar vermesi.

¹⁹³ A.g.e., s. 53.

Bu karar türleri üç grupta sınıflandırılmışlardır. İlk iki karar başlangıç aşamasını, 3-4-5. kararlar karşılıklı olarak uyum açısından yapılan karşılaştırmaları, son iki karar da istihdam durumundaki kararları kapsamaktadır. 1-3-5 ve 7. kararlar aday tarafından kontrol edilirlerken, 2-4 ve 6. kararlar işletme tarafından kontrol edilmektedir. Ayrıca her kararı etkileyen ve her kararın etkilediği bir karar çevresi de bulunmaktadır.

3.3. İşe Almada Aday Bakış Açısını Esas Alan Yaklaşımlar

İşe alma konusunda yapılan çalışmalarda son yıllarda süreci aday bakış açısıyla ele alan yaklaşımların arttığı gözlenmektedir. Bu yaklaşımların ortak noktası işe alma faaliyetini çok sayıda değişkenin etkilediği bir süreç olarak görmeleridir. Söz konusu yaklaşımlar işe almayı karar verme, iletişim veya sosyal ilişkiler süreci olarak farklı şekillerde değerlendirmişlerdir. İşe alma sürecinde aday bakış açısının en belirgin olduğu çalışmalar işe alma sürecine pazarlama bakış açısıyla yaklaşan çalışmalardır. Tezin asıl bakış açısını oluşturan ve ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecek olan pazarlama temelli yaklaşımlar bu bölümdeki sınıflandırmanın tamamlanması amacıyla kısaca tanıtılmıştır.

3.3.1 Karar Süreci Yaklaşımları

İşe alma kararının verilmesi geleneksel olarak işletme bakış açısıyla ve bazen kapsamlı sayısal analizler de kullanılarak ele alınmıştır.¹⁹⁴ Ancak işe alma sürecine adayların işi kabul etme kararını vermesi açısından yaklaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Aşağıda incelenecek her iki yaklaşım da adayların iş arama süreçlerinde verdikleri kararları inceleyen çalışmalardır.

3.3.1.1. İmaj kuramı yaklaşımı

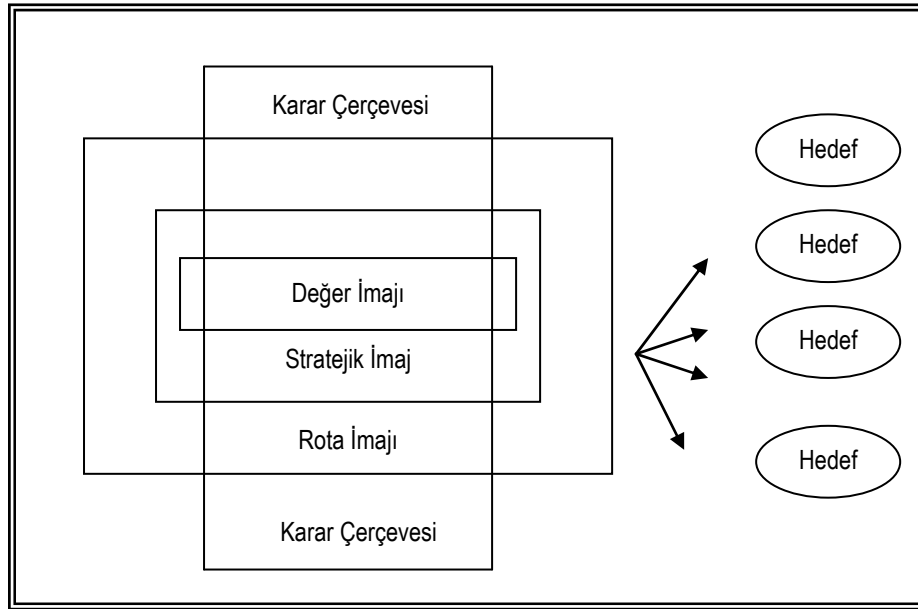
İşe almayı adayların karar verme süreçleri açısından ele alan ilk yaklaşım imaj kuramı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütsel iletişim alanında Beach tarafından

¹⁹⁴ M. Paksoy ve Ş. Esnaf, "Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 1995, C.24, S.1, s. 43-57; Ş. Esnaf ve M. Paksoy, "Contributed Fuzzy MCDM Algorithm for Personnel Selection", **Proceedings of the Institute of Control Systems of Georgian Academy of Sciences**, 53-55, Publishing House "Modesta", Tbilisi, 2000.

geliştirilen İmaj Kuramından etkilenmiştir.¹⁹⁵ İmaj kuramı, bireylerin karar verme süreçlerinde üç tür bilgi yapısının ya da imajın rol oynadığını ifade etmektedir:

- Prensipler, ahlaki kurallar ve algılamalardan oluşan ve insanların kendilerini birey olarak algılamalarını sağlayan değer imajı,
- Bireyin gelecekte ulaşmayı düşündüğü hedefleri ifade eden rota imajı,
- Bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan tek tek bireysel davranışlar ve kurumsal çabaları içeren stratejik imaj.

Beach'e göre bireysel karar verme rota imajdaki hedeflerle başlar, bu hedeflere ulaşılması için gerekli stratejik imajın değerlendirilmesiyle devam eder ve sonuçta verilecek kararın bireyin değer imajına uygun olması beklenir (Şekil 1.9).



Şekil 1. 9. İmaj Kuramı Karar Çerçevesi

Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 482.

Bu yaklaşıma göre karar verme iki aşamalı bir süreçtir. Birey öncelikle işin kendi prensipleri, hedefleri ve planlarıyla uygun olup olmadığını değerlendirir. Bu aşamayı

¹⁹⁵ “L. R. Beach, **Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts**, (Chichester England: Wiley & Sons, 1990); L. R. Beach ve T. R. Mitchell, “Image Theory: A Behavioral Theory of Decision Making in Organizations”. In, Staw, B. ve L. L. Cummings (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Vol. 12, New York : JAI Press, 1990, s. 1-42”, (Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 481’deki alıntı).

geçen alternatifler arasından en avantajlı olanı tercih edilir.¹⁹⁶

İmaj kuramı Stevens tarafından adayların iş arama ve seçme kararları ekseninde işe alma faaliyetine uyarlanmıştır.¹⁹⁷ Stevens'a göre iş arama faaliyeti bireylerin mevcut işlerinde kişisel hedeflerine ulaşma konusunda tatminsizlik yaşadıkları veya mezuniyet, işten çıkma gibi durumlarda başlar. Çeşitli iş alternatifleri arasında bulunan birey kendine arzuladığı işle ilgili genel bir yön belirler. Bu yönde iş arama planları geliştirirken hem kendisinin hem de çevresinin deneyimlerinden yararlanır. Bu planlar doğrultusunda girişimlerde bulunur. Bazen, özellikle işsizlik dönemleri gibi çevresel faktörlerin etkisiyle planlarda revizyona gitmek de gerekebilmektedir. Sonuçta kişinin ekonomik ihtiyaçları, çalışma isteği gibi etkenler çerçevesinde önce uygun işler belirlenmekte, sonra aralarından tercih yapılmaktadır. İmaj kuramı işe almada hem adayların kişilik özelliklerini hem de çevresel şartları birlikte göz önünde bulundurmaktadır.¹⁹⁸

3.3.1.2. Genel karar süreci yaklaşımı

İmaj Kuramıyla benzerlik gösteren ve son dönemde bazı yeni çalışmalara¹⁹⁹ da kaynaklık eden, adayın iş arama ve tercihleri konusundaki kararları üzerine bir başka yaklaşım da Soelberg'in Genel Karar Süreci yaklaşımıdır.²⁰⁰ Genel Karar Süreci yaklaşımı iş arama sürecini ilk defa iş arayanlar açısından incelemiş ve başvuru kriterlerini belirleme, piyasada mevcut işleri sınıflandırarak bir arama planı hazırlama, yoğun iş arama, seçilecek işin kriterlerini belirleme gibi aşamalar belirlemiştir. İşlerin değerlendirilmesinde üç aşamalı bir süreç bulunmaktadır. Birinci aşama kriterlerin tamamını karşılayan iş alternatifleri ayrıntılı olarak incelenmek üzere belirlenir. Bunlardan biri

¹⁹⁶ Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 482.

¹⁹⁷ "C. K. Stevens, "Toward A New Conceptualization of Job Search Processes". Paper presented at the **National Academy of Management Meetings**, 1992, Las Vegas", (Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 482'deki alıntı).

¹⁹⁸ "C. K. Stevens ve L. R. Beach, "Application of Image Theory to Job Choice Processes: New Directions for Theory & Research", Paper presented at the **National Academy of Management Meetings**, 1992, Las Vegas", (Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 484'deki alıntı).

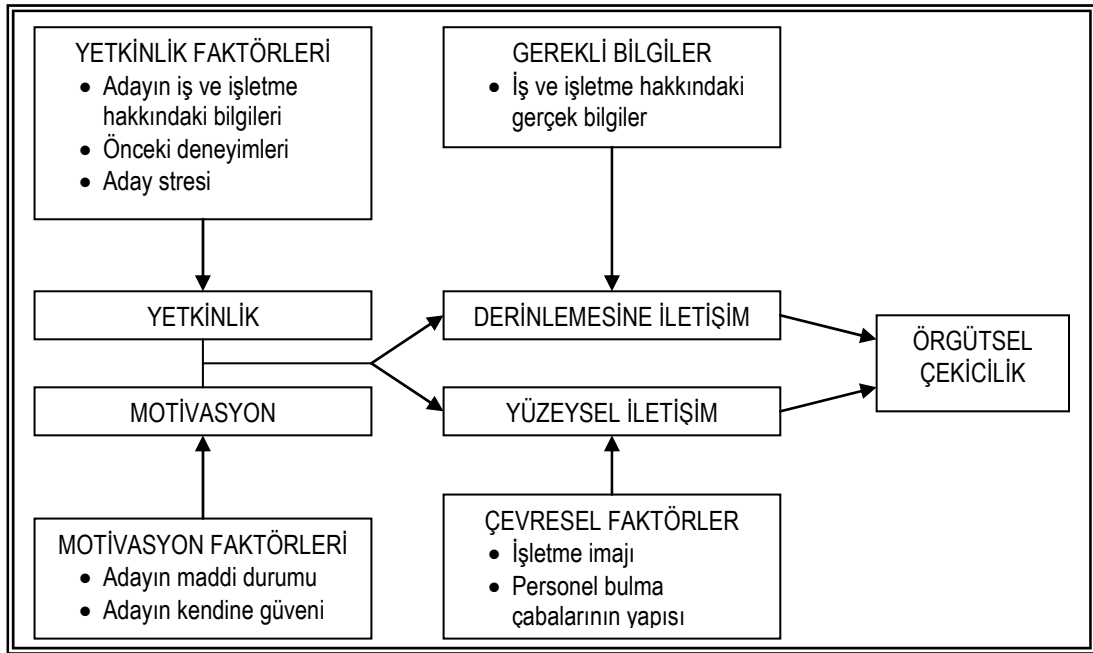
¹⁹⁹ "J. P. Wanous ve A. Colella, "Organizational Entry Research: Current Status and Future Directions". In, K. Rowland ve G. Ferris (Eds.), **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol. 7, 1989, Greenwich, JT: JAI", (Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 484'deki alıntı).

²⁰⁰ P. Soelberg, "Unprogrammed Decision Making", **Academy of Management Proceedings**, 1966, p3, s. 3-16.

diğerlerine göre öne çıkar. Arayış sırasında öne çıkan alternatif değişebilir. Hatta çevresel koşullara göre kriterlerde de değişimler olabilir. Yaklaşım özellikle bu açıdan imaj kuramına benzemektedir, ancak sadece ilk kez iş arayanlarla ilgili bir yaklaşım olmasıyla ondan ayrılır.²⁰¹

3.3.2. İletişim Süreci Yaklaşımı

İşe alma sürecine işletme ve adayların karar verme süreçleri açısından bakan ve yukarıda kısaca açıklanan yaklaşımlar yanında işe alma faaliyetini taraflar arasında bir iletişim süreci olarak ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu konuda en bilinen yaklaşım Larsen ve Phillips tarafından geliştirilen İletişim Süreci Yaklaşımıdır.²⁰²



Şekil 1.10. Aday Bakış Açısından İletişim Süreci Yaklaşımı

Larsen ve Phillips, a.g.e., s. 352'den uyarlanmıştır.

İletişim Süreci Yaklaşımı, Larsen ve Phillips tarafından işe alma faaliyetine, özellikle de işe alma görevlilerinin davranışları açısından uygulanmıştır (Şekil 1.10).

²⁰¹ Taylor ve Giannantonio, a.g.e., s. 484-485.

²⁰² D. A. Larsen ve J. I. Phillips, "Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 16, No. 3, İlkbahar 2002, s. 347-364.

Yaklaşımına göre, işe alma süreci de aday ve işletme arasında bir iletişim sürecidir. Bu sürecin personel bulma faaliyetini kapsayan ilk bölümünde adaylar ve işletmeler genellikle daha yüzeysel bir iletişim seviyesindedirler. Bu aşamada çevresel nitelikteki faktörler önemli olmaktadır. Örneğin aday başlangıçta işletme ve iş hakkında sınırlı bilgilere sahipken, işletme de sadece adayın başvuru formundaki bilgilerine ve fotoğraf görüntüsüne sahiptir. İşe alma sürecinin her iki taraf için de ilerleyebilmesi ilk andaki yüzeysel değerlendirmelerin olumlu olmasına bağlıdır. İşletme açısından kurum imajı ve genel olarak personel bulma çabalarının niteliği önemliyken, aday açısından da kendine güven ve çalışma ihtiyacı gibi motivasyon faktörleri önemlidir. Bu aşamadan sonra süreç ilerledikçe her iki taraf da birbiri hakkında detaylı bilgi edinme ve birbirini yakından tanıma fırsatı bulacak, işe alma ve kabul etme kararlarını buna göre verebileceklerdir. İlerleyen süreçte örneğin işletmenin işe alma birimindeki görevlilerin adaylara karşı tutumları gibi faktörler olumlu iletişim kurulabilmesinde etkili olacaklardır²⁰³

3.3.3. Sosyal Süreç Yaklaşımı

Sosyal Süreç Yaklaşımı, işe alma sürecinin özellikle personel seçme aşamasında geleneksel dönemdeki psikometrik yaklaşımın yerini sosyal-psikolojik yaklaşıma bıraktığını öne sürmektedir (Tablo 1.5).²⁰⁴

Bu yaklaşım üç açıdan klasik yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Öncelikle sosyal süreç yaklaşımı seçme sürecinin tek yönlü değil çok yönlü etkileşimsel bir süreç olduğunu kabul etmektedir. İkinci olarak klasik yaklaşımlarda aday ve işletme arasında herhangi bir ilişki oluşmadan işe alma kararı verilmesine karşılık, sosyal süreç yaklaşımı personel bulma ve seçme faaliyetlerini bir istihdam ilişkisinin ilk adımı olarak kabul etmektedir. Son olarak bu yaklaşım seçme sürecinin oluşumunu sağlayan ardışık aşamaların herhangi birinde taraflardan herhangi birinin ilişkiyi bitirebileceğini varsayar. Oysa klasik yaklaşımlar adayların neden süreç tamamlanmadan çekildiklerini, iş tekliflerini reddettiklerini açıklayamamaktadır.²⁰⁵

²⁰³ Larsen ve Phillips, a.g.e., s. 349-351.

²⁰⁴ Derous ve De Witte, a.g.e., s. 328.

²⁰⁵ P. Herriot, "Selection and Self: Selection as a Social Process", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2002, 11 (4), 385-402.

Tablo 1. 5. Sosyal Süreç Yaklaşımı

<i>Personel seçiminde sosyal süreç özellikleri</i>	<i>Tanım</i>
<i>Adayların beklenti ve değerleri</i>	
1. Açık işler hakkında genel bilgi sağlama	Adaylar iş gerekleri, çalışma koşulları, kariyer planlamaları, örgütün özellikleri (hedefler, yapı, kültür, ürünler) ve seçim prosedürü hakkında bilgi alırlar
2. Adayların katılımı ve kontrolü	Adaylar seçim sürecinde katılımcı olurlar, örneğin kendilerinin ve diğer kişilerin davranış ve kararlarını doğrudan veya dolaylı yollarla etkilemeye çalışırlar
3. Adayların müdahalesine açıklık	Adaylar kendi haklarını korurlar. Seçim görevlileri adayların sorularını, önerilerini ve şikâyetlerini dinlemeye zaman ayırırlar
4. Testlerde şeffaflık	Seçim prosedürleri, adayların ölçme, değerlendirme ve bilgi toplama gibi test tekniklerinin amaçlarını açıkça anlayabilecekleri şekilde düzenlenir
5. Geribildirim sağlama	Adaylar ölçme değerlendirme sırasında performansları hakkında bilgi alırlar
6. Seçimde objektiflik garantisi	Objektif, standartlaştırılmış prosedürler ve yetkinlik yaklaşımına sahip seçiciler aracılığıyla bütün adaylara eşit fırsat tanınacağı garanti edilir
7. İnsanca muamele garantisi	Seçiciler adaylara sıcak ve içtenlikli yaklaşır, empatik davranarak en uygun test koşulları sağlar
8. Bilgi toplamada işle ilgili ve mahremiyete saygı	Seçim görevlileri özel soruları ancak iş için gerekli ise sorarlar. Adaylar hakkında toplanan bütün bilgiler işletme tarafından güvenlik altında tutulur

Derous ve De Witte, a.g.e., s. 328.

Sosyal süreç yaklaşımının ortaya çıkmasında sosyal psikoloji alanındaki bazı yeni kuramların da etkisi bulunmaktadır. Benlik kuramları, sosyal ilişkiler kuramı, sosyal kimlik kuramı benlik-kategorizasyonu kuramı ve son olarak da deneyim ve duyguların dışavurumu konularındaki çalışmalar bu kuramlara örnek verilebilir.²⁰⁶

²⁰⁶ Bu kuramların katkılarının ayrıntıları için bkz. Herriot, a.g.e., s. 386-387.

3.3.4. Örgütsel Pazarlama Yaklaşımları

Son yıllarda özellikle işe alma faaliyetini etkileyen dış faktörlerdeki değişimler işe alma çabalarının özellikle personel bulma aşamalarında, hatta personel bulmanın da ilk aşamalarında işletmelerin çekiciliğini artırmak üzere neler yapılması gerektiği konusundaki çalışmaları artırmıştır. Bu bağlamda geliştirilen yeni yaklaşımlardan biri de işe alma uygulamalarının pazarlama bakış açısından değerlendirilmesidir.²⁰⁷

Bu konuda yapılmış ilk çalışmalardan biri Highhouse vd. tarafından gerçekleştirilen şirket işveren imajı konusundaki çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar belli bir sektörde adayların iş başvurusunda buldukları işletmeleri belirlerken ne gibi faktörleri göz önünde bulunduklarını pazarlama bakış açısıyla incelemişlerdir.²⁰⁸

Bu konuda gerçekleştirilen bir başka çalışmada Cable ve Turban, adayların iş arama çabalarını pazarlamadaki marka değeri yaklaşımı açısından ele almışlardır. Araştırmacılar işletme imajlarının aday başvurularını satın alınan ürün markaları gibi etkileyeceği varsayımını test etmişler ve adayların piyasada daha iyi tanınan şirketler hakkında daha olumlu yargılar taşıdıklarını belirlemişlerdir. Hatta adayların yüksek prestije sahip işletmelerde daha düşük ücretlerle çalışmaya razı oldukları görülmüştür.²⁰⁹

Marka değeri konusundaki bir başka önemli araştırmacı da Collins'tir. Collins, Stevens ile yaptığı çalışmada işveren marka imajı konusunda önemli bulgular ortaya koymuştur. Buna göre işletmeler adaylar nezdindeki işveren imajlarını olumlu etkilemek ve onları işletmeye çekebilmek için tıpkı pazarlamadaki pazarlama karması gibi bir personel bulma karması oluşturmalı ve bu karmayı etkin bir biçimde yönetmelidirler.²¹⁰

²⁰⁷ D. K. Denton, "Reengineering the Employee Recruitment: Retain the Best that Remains", **Business Forum**, Spring-Fall 1997, V. 22, N. 2, s. 13-16; Lievens vd., a.g.e., s. 583.

²⁰⁸ S. Highhouse, M. J. Zickar, T. J. Thorsteinson, S. L. Stierwalt ve J. E. Slaughter, "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", **Personnel Psychology**, 1999, 52, s. 151-172.

²⁰⁹ "D. M. Cable ve D. B. Turban, "The Value of Organizational Image in the Recruitment Context: A Brand Equity Perspective". Paper presented at the **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Nisan 2000, New Orleans, LA", (Lievens vd., a.g.e., s. 583'deki alıntı).

²¹⁰ C. J. Collins ve C. K. Stevens, "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", **Journal of Applied Psychology**, Aralık 2002, Vol. 87, N. 6, s. 1121-1133.

Yine Collins'in Han ile yaptığı iki çalışmada işveren marka değeri “iş arayanların işletmeleri çalışılacak bir yer olarak algılayış biçimlerini etkileyen unsurlar” şeklinde tanımlanmış ve marka değerinin üç temel boyutu olduğu ortaya konmuştur: Marka farkındalığı, markanın çağrıştırdıkları ve algılanan kalite.²¹¹

3.4. İşe Almaya İlişkin Yaklaşımların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada işe alma konusunda yapılmış çalışmalar üç ana başlık altında sınıflandırılmışlardır: İşletme bakış açısını esas alan yaklaşımlar, işletme ve aday bakış açısını birlikte ele alan yaklaşımlar ve aday bakış açısını esas alan yaklaşımlar.

Söz konusu yaklaşımların temel özellikleri Tablo 1.6'da özet olarak ifade edilmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında işletmeler, ilk defa kurumsal olarak işe alma çalışmaları yapmaya başladıkları, işletmecilik tarihi açısından klasik olarak nitelendirilebilecek dönemde, adaylara kendilerini ‘satmaya’ yönelik bir davranış içerisinde bulunmuşlardır. Bu davranış, her ne kadar satış eylemi müşteriyi çağırırsa da işletme bakış açısını yansıtmaktadır. Çünkü satış daha çok işletme temelli bir faaliyettir. Tarihsel olarak daha sonraki dönemlerde ortaya çıksalar da stratejik yaklaşımı esas alan işe alma kuramları da işletme bakış açısını esas aldıklarından birinci kısımda incelenmişlerdir.

Daha sonra adayların kendilerini işletmelere beğendirme çabalarını ve işletmelerin adaylar arasında tercihte bulunmalarını içeren ve bugün de birçok sektör için geçerliliğini koruyan uzun bir modern dönem yaşanmıştır. Giderek, özellikle psikolojik bakış açısının ağırlığının artmasıyla birlikte aday ve işletme bakış açısının bir arada ele alındığı işe alma yaklaşımları gündeme gelmiştir. Modern dönemin sonlarına doğru işe alma uygulamalarında adayların süreci nasıl algıladıklarıyla da ilgilenilmeye başlanmış ve işe alma uygulamalarında süreç temelli analizler gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerin ve adayların işe alma sürecinde karar alma davranışlarının incelendiği çalışmaların ardından işe almada aday bakış açısını öne çıkaran ve işe almayı bir iletişim süreci ve sosyal süreç olarak ele alan çalışmalar yapılmıştır. Özellikle sosyal

²¹¹ C. J. Collins ve J. Han, “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”, **Personnel Psychology**, 2004, 57, 685-717; J. Han ve C. J. Collins, “The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities”, **Academy of Management Proceedings**, 2002, HR, s. 1-6.

süreç yaklaşımı işe alma sürecinde ekonomik, psikolojik, sosyal psikolojik temelli yaklaşımlardan sonra ilk defa sosyolojik bakış açısının da kullanıldığı ve aday bakış açısının temel alındığı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Son dönemde pazarlama bakış açısını temel alan ve işletmelerin kendilerini adaylara 'pazarlamalarını' esas alan yaklaşımlar görülmeye başlanmıştır. Adayların işe alma süreciyle ilgili algılamalarının nasıl daha iyi yönetilebileceğini, işletmenin ve işlerin adaylara nasıl 'pazarlanabileceğini' araştıran çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalarda artık işe alma sürecinin odağında tamamen adayların bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışmada işe almayla ilgili yaklaşımlar; işletme, hem işletme hem aday ve aday bakış açısını esas alan yaklaşımlar olarak üç başlık altında ele alınmıştır. Ancak buradan işe alma kuramlarının tarihsel olarak bu üç dönemle sınırlandıkları sonucu çıkarılmamalıdır. Zira her ne kadar her üç dönemin temel özelliklerini yansıtan kuramlar birbirini izleyen dönemlerde ortaya çıksalar da, her dönemde diğer dönemlere ait yaklaşımlardan beslenen çalışmalara rastlanabilmektedir. Ayrıca tabloda yer alan çalışmaların yayın tarihleri ile kuramların incelediği işe alma yaklaşımlarının uygulandığı dönemler arasında da özellikle klasik ve modern dönem yaklaşımları açısından doğrudan bir eşleşme bulunmamaktadır. Ancak aday bakış açısının en belirgin biçimde gözlemlendiği örgütsel pazarlama yaklaşımlarının en son dönemde ortaya çıktığı açıkça görülmektedir.

Tablo 1. 6. İşe Almaya İlişkin Yaklaşımlar

Çalışma	Üst Model	Model	Bakış açısı	Kapsam	Modelin Kaynağı	Temel Argümanları
Wanous (1980)	Klasik Yaklaşım	Geleneksel Yaklaşım	İşletme	Personel Bulma	Taraflar arasındaki bilgi akışının niteliği	Çok sayıda başvuru sağlanması için işletmeyi 'satacak' ifadeler kullanılmalı
Wanous (1980)	Klasik Yaklaşım	Gerçekçi Yaklaşım	İşletme	Personel Bulma	Taraflar arasındaki bilgi akışının niteliği	İstenen nitelikte başvuru sağlamak için işletme ve iş hakkında gerçek bilgiler verilmeli
Ackerman ve Humprey (1990)	Klasik Yaklaşım	Psikometrik Yaklaşım	İşletme	Personel Seçme	Differensiyel Psikoloji ve Klasik Test Kuramı	Kişilerin gelecekteki performansı testlerle tahmin edilebilir
Binning ve Baret (1989), Klimoski (1993)	Klasik Yaklaşım	Yapı Odaklı Yaklaşım	İşletme	Personel Seçme	İşe Alma Sürecinin Yapısı	Sürece kullanılan araçların niteliği, güvenilirliği, etkileri önemlidir
Olian ve Rynes (1984)	Stratejik Yaklaşım	Stratejik Boyutlar	İşletme	İşe Alma	Miles ve Snow (1978)'un tipolojisi	Farklı türdeki işletmeler farklı işe alma uygulamalarına yönelirler
Sonnenfeld ve Peiperl (1988)	Stratejik Yaklaşım	Kariyer Sistem Kuramı (CST)	İşletme	İşe Alma	Miles ve Snow (1978)'un tipolojisi	Farklı türdeki işletmeler farklı işe alma uygulamalarına yönelirler
Schein (1978)	Psikolojik Yaklaşım	Pazarlık Yaklaşımı	İşletme-Aday	Personel Seçme	Sosyal Motivasyonel Psikoloji	Personel seçme süreci kişisel ve kişilerarası bir süreçtir, birbirini etkileme önemlidir
Rynes ve Gerhart (1990), Judge ve Ferris (1992)	Psikolojik Yaklaşım	Aday-İş Uyumu	İşletme-Aday	İşe Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	İşletmeler açık durumdaki pozisyonlara uygun adaylar ararlar, adaylar iş ararken işin nitelikleri üzerinde dururlar
Bowen vd. (1991), Kristof (1996)	Psikolojik Yaklaşım	Aday-İşletme Uyumu	İşletme-Aday	İşe Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	İşletmeler adayların kurum kültürüne uyumunu da gözetirler, adaylar sadece işe değil işletmeye de bakarlar
Schneider (1987)	Psikolojik Yaklaşım	Cezbetme, Seçme, Aşınma Modeli (ASA)	İşletme-Aday	İşe Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	Uyum konusunda çevresel etkenlerinde katkısı bulunmaktadır
Chatman (1989)	Psikolojik Yaklaşım	Etkileşimli Uyum Modeli	İşletme-Aday	İşe Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	İşe ve işletmeye uygunluk hem aday hem de işletme tarafından gözetilir
Stewart ve Carson (1997)	Psikolojik Yaklaşım	Gelişen Sözleşmeler Yaklaşımı (ECA)	İşletme-Aday	İşe Alma	Sosyal Sözleşmeler Yaklaşımı	Yeni örgütlenme biçimlerinin gerektirdiği işe yeni alma uygulamaları geliştirilmelidir
Carlson ve Connerly (2003)	Süreç Yaklaşımları	İşe alma döngüsü yaklaşımı (SCF)	İşletme-Aday	İşe Alma	Karar Kuramı	İşe alma uygulamaları tarafların karşılıklı kararları ve bunların sürece etkilerinden oluşur
Soelberg (1966)	Süreç Yaklaşımları	Genel Karar Süreci (GDP)	Aday	İş Arama ve Seçme	Karar Kuramı	İlk kez iş arayanların iş arama ve seçme sürecinin aşamaları incelenmiştir
Stevens (1992)	Süreç Yaklaşımları	İmaj Kuramı	Aday	İş Arama ve Seçme	Beach (1990)'in İmaj Kuramı	Adayların iş arama ve seçme sürecinin aşamaları incelenmiştir
Larsen ve Phillips (2002)	Süreç Yaklaşımları	İletişim Süreci Modeli (ELM)	Aday	İşe Alma	İletişim Kuramı	İşe alma sürecinde tarafların iletişim süreçleri ve bunu etkileyen faktörler incelenmiştir
Derous ve De Witte (2001), Herriot (2002)	Süreç Yaklaşımları	Sosyal Süreç Yaklaşımı	Aday	Personel Seçme	Benlik Kuramı, Sosyal Kimlik Kuramı	Personel seçme sürecinin kişilerarası sosyal bir süreç olarak kabul edilmelidir
Highouse vd. (1999), Cable ve Turban (2000), Collins vd. (2002-2004)	Örgütsel Pazarlama Yaklaşımları	Şirket istihdam imajı, marka değeri yaklaşımı	Aday	Personel Bulma	Pazarlama Kuramı	Şirketlerin özellikle aday kıtlığı çekilen sektör ve pozisyonlar için şirketi adaylara pazarlamaları, personel bulma çabalarının şirket imajı ile ilişkileri incelenmiştir

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI VE ADAY ODAKLILIK

İşe almanın aday odaklı olarak yeniden yorumlanması ve aday odaklı bir işe alma sürecinin bileşenlerinin belirlenme çabası, yeni dönemde işletmeleri işe alma uygulamalarından başlamak üzere bir bütün olarak daha rekabetçi bir yapıya büründüreceği gibi, adaylara yönelik uygulamalar açısından da insan haklarına uygun, adil ve dürüst bir sürecin gereklerini ortaya koyacaktır.

1. İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI

İşletmelerin yakın gelecekte belli nitelikteki adayları işletmelere kazandırmak konusunda rekabet içerisinde olacakları öngörülmektedir. Bu rekabette başarılı olabilmeleri ise insan kaynakları uygulamalarında, özellikle de işe alma faaliyetinde yeni yaklaşımlar geliştirebilmelerine bağlı olacaktır. Bu yaklaşımlardan biri de işe alma faaliyetinin pazarlama bakış açısıyla ele alınmasıdır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Pazarlama Bakış Açısının Gelişimi

Ekonomik alanda rekabetin artması pazarlama ve insan kaynakları işlevlerinin daha fazla yakınlaştırılmasını ve uyumlaştırılmasını gerektirmeye başlamıştır.¹ Yazında insan kaynakları ve pazarlama ilişkisi alanında yapılan çalışmalar genellikle iki farklı

¹ M. Glassman ve B. McAfee, "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990's", **Business Horizons**, May-June 1992, s. 52.

bakış açısının ürünüdürler: Çalışanlara yönelik pazarlama yaklaşımları yani içsel pazarlama ve adaylara yönelik pazarlama yani dışsal pazarlama yaklaşımları. Birinci yaklaşım çalışanların insan kaynakları birimlerinin müşterileri olarak kabul edildiği bir yaklaşımken, ikinci yaklaşım işletmelere iş başvurusunda bulunacak adayların insan kaynakları birimlerinin müşterileri olarak kabul edildiği bir yaklaşımdır. Bu tez çalışması işe almada ikinci yaklaşımı esas almaktadır ve ilerleyen kısımlarda dışsal pazarlama bakış açısı üzerinde geniş olarak durulmuştur. Bu kısımda insan kaynakları yönetiminde pazarlama bakış açısının yerinin açıklanabilmesi açısından içsel pazarlama yaklaşımından kısaca bahsedilmektedir.

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak sürekli ve yüksek bir hizmet kalitesinin sağlanmasıyla ilgili problemlerin çözümü için önerilmiştir. Bugün içinse içsel pazarlama her biri işletmeler için ayrı bir değer konumundaki bilgi çağı çalışanları için kaçınılmaz hale gelmiş bir yaklaşımdır.² İçsel pazarlama kavramının gelişimi üç aşamada incelenmektedir. İlki çalışan memnuniyeti ve motivasyonu aşamasıdır. Bu aşamada çeşitli araştırmacılar tarafından çalışanların iç müşteriler olarak kabul edilmesi, çalışan memnuniyeti üzerine odaklanması ve son olarak da çalışanların genel olarak müşteriler şeklinde kabul edilmeleri yaklaşımları geliştirilmiştir. İkincisi müşteri yönlülük aşamasıdır. Bu aşamada da müşteri olarak kabul edilen çalışanların beklentilerine odaklanan interaktif pazarlama ve diğer pazarlama kaynaklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Son aşamadaysa içsel pazarlama kavramının genişletilmesi, stratejik uygulamalara ve değişim yönetimine uyarlanmasına yönelik çalışmalar yapılmış ve tüm bu çalışmaların sentezlenmesiyle içsel pazarlama kavramı tanımlanmıştır.³

İçsel pazarlama konusunda çok sayıda çalışma gerçekleştiren araştırmacılar Rafiq ve Ahmed içsel pazarlamayı 7P olarak da ifade edilen ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, süreç, katılımcılar, fiziksel varlık gibi pazarlama karması elemanları veya kişisel satış, pazar bölümlenmesi, pazar araştırmaları gibi pazarlamanın bazı temel kavramları açısından inceleyerek içsel pazarlama ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi üzerinde durmuşlardır (Tablo 2.1).

² M. Rafiq ve P. K. Ahmed, "Internal Marketing Issues and Challenges", **European Journal of Marketing**, 2003, Vol. 37, No. 9, s. 1185-1186.

³ M. Rafiq ve P. K. Ahmed, "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, 2000, Vol. 14, No. 6, s. 449-462.

Tablo 2. 1. İçsel Pazarlamada Pazarlama Karması

Pazarlama Karması	İçsel Pazarlama Karması
Ürün	İş, eğitim, geliştirme ve diğer hizmetler, performans ölçümü
Fiyat	Örgütsel yeniliklere uyum sağlamanın psikolojik maliyeti
Dağıtım	Kurum içi toplantılar
Tutundurma	Elde tutma çabaları
Katılımcılar	İnsan kaynakları çalışanları
Fiziksel varlık	Çalışma ortamı ve biçimi
Süreç	Çalışma hayatı

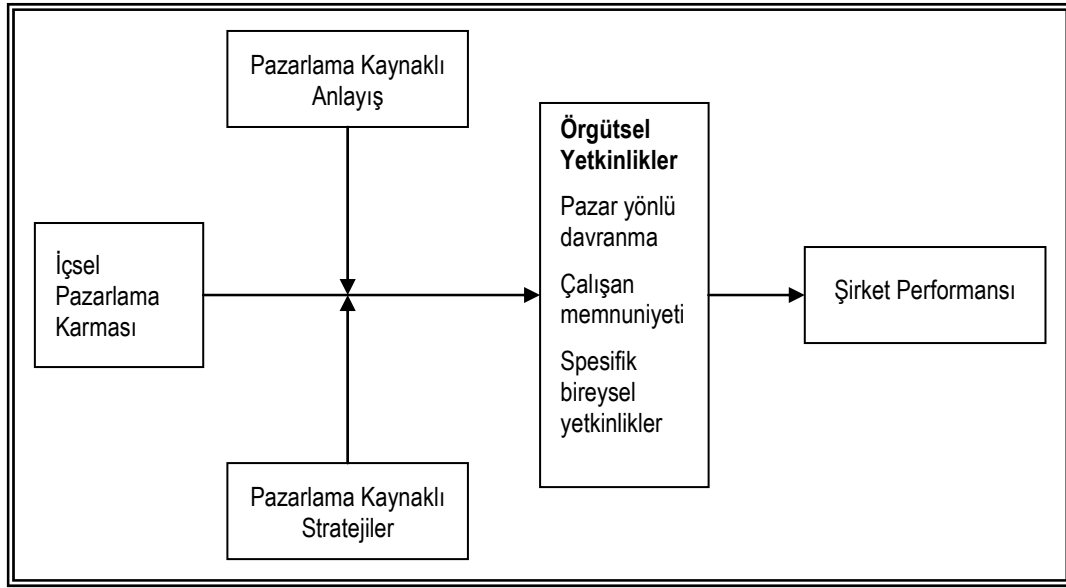
Buna göre içsel pazarlamada ürün insan kaynakları yönetiminde iş, performans ölçütleri, çalışanlara sağlanan eğitim ve hizmetler gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Fiyat, çalışma biçimlerine ve yeni politikalara uyum sağlamanın psikolojik maliyetlerine karşılık gelmektedir. Tutundurma veya iletişim faaliyetleriyse insan kaynakları uygulamalarında çalışanların motivasyonu ve memnuniyetleriyle ilgili çabalara karşılık gelmektedir. Örneğin, işyerindeki teşvik uygulamaları alışverişi artırmak için düzenlenen çeşitli kampanyalar gibi kabul edilebilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel iletişim de bu anlamda önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri kişisel satış kavramını çağrıştırmaktadır. Dağıtım kanallarıyla işletme politikalarının oluşturulduğu ve paylaşıldığı kurum içi toplantılar benzer özellikler taşımaktadırlar. Fiziksel varlık ile işletmenin çalışma ortamı, süreç ile çalışanların ürün durumundaki eğitim, iletişim ve diğer hizmetlerden yararlanmaları süreci, katılımcılar ile de insan kaynakları birim çalışanları ve yöneticiler eşleştirilmektedir. Pazar bölümlenmesi faaliyeti içsel pazarlamada çalışanların beceri, beklenti ve görevlerine göre sınıflandırılmalarına, pazar araştırması da çalışanlara yönelik düzenlenen beklenti ve memnuniyet anketlerine karşılık gelmektedir.⁴

Rafiq ve Ammed, Saad ile birlikte yaptıkları bir çalışmada içsel pazarlama karmasının temel elemanlarını belirlemişlerdir. Bu elemanlar; stratejik ödülleri, iç iletişim, eğitim ve geliştirme, örgütsel yapı, üst yönetimin liderliği, fiziksel çevre, iş alma ve örgütsel yedekleme, işlevlerarası koordinasyon, teşvik sistemleri, personel

⁴ M. Rafiq ve P. K. Ahmed, "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", **Journal of Marketing Management**, 1993, 9, s. 219-232.

güçlendirme ve operasyonel süreç değişimleridir.⁵ Yazarlar aynı çalışmada içsel pazarlamayla ilgili kavramsal bir model de geliştirerek (Şekil 2.1) içsel pazarlamanın şirket performansına etkisini ölçmüşlerdir. Gerek bu çalışmada, gerekse aynı yazarların yine birlikte yaptıkları bir diğer çalışmada içsel pazarlama ile şirket performansı arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur.⁶

Şekil 2. 1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: M. Rafiq, P. K. Ahmed ve N.M. Saad, “Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies”, **European Journal of Marketing**; 2003; Vol. 37, No. 9, s. 1221-1241.

İçsel pazarlama yaklaşımı işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak görmelerini esas alan ve iç müşterilerini tatmin etmeye yönelik yaklaşımlardan oluşmaktadır. Ancak burada iç müşteri kavramı toplam kalite yönetimindeki iç müşteri kavramını çağrışırsa da arada farklılık bulunmaktadır. Toplam kalite yönetiminde iç müşteri kavramı ardışık

⁵ M. Rafiq, P. K. Ahmed ve N.M. Saad, “Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies”, **European Journal of Marketing**; 2003; Vol. 37, No. 9, s. 1221-1241.

⁶ M. Rafiq, P. K. Ahmed ve N.M. Saad, “Internal Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance”, **American Marketing Association Conference Proceedings**; 2002; 13, s. 500-501

üretim süreçlerinin birbirlerini müşteri olarak görmeleri anlamında kullanılmaktadır. Oysa içsel pazarlamada çalışanların tümü müşteri olarak kabul edilmektedir.⁷

Pazarlama bakış açısının insan kaynakları yönetiminde gündeme getirdiği fakat bu tez çalışmasının doğrudan gündeminde bulunmayan bir başka yaklaşım da müşterilerin insan kaynakları uygulamalarına, özellikle de içsel pazarlama uygulamalarına etkilerinin yönetilmesidir. Sınırsız örgütlenme yaklaşımlarının gelişmesiyle müşterilerin ar-ge, pazarlama, halkla ilişkiler gibi işletme işlevleri yanında insan kaynakları işlevine de katkıda bulunabilecekleri öne sürülmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde ve müşteriyle doğrudan ilişki içerisindeki pozisyonlarda çalışanların eğitimi, geliştirilmeleri, performanslarının değerlendirilmesi hatta örgütsel bağlılıklarının artırılmasında müşterilerin katkılarının değerlendirildiği çalışmalar yapılmaktadır.⁸

1.2. İşe Almada Pazarlama Bakış Açısının Gelişimi

İçsel pazarlama yaklaşımı işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak kabul eden bir yaklaşımdır. İşletmelerin piyasadaki müşterilerine yönelik dışsal pazarlama faaliyetleri ise işe alma uygulamaları açısından değerlendirilebilir. İçsel pazarlamadakine benzer biçimde dışsal pazarlamada da adaylar işe alma sürecinin müşterileri olarak kabul edilebilirler.

Pazarlama yaklaşımlarının işe alma uygulamaları alanında kullanımı çok yeni bir konu değildir. Ancak bu alanda yapılan ilk çalışmalarda genellikle pazarlamanın reklam ve tanıtım alanındaki uygulamalarının iş ilanlarıyla ilişkisi konusu incelenmiştir.⁹ Bu çalışmada pazarlama bakış açısıyla işe alma uygulamaları daha geniş bir açıdan ilişkilendirilmektedir.

İşletmelerin çevresel faktörlerinde meydana gelen değişimler işe alma uygulamalarının da gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Geleneksel yaklaşımlar sabit iş tanımlarına ve çalışma ortamlarına, bireysel performansa, iş analizlerine ve personel

⁷ Rafiq ve Ahmed, "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", s. 230.

⁸ M. L. Lengnick-Hall ve C. A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function", **Human Resource Management**, Hoboken, Fall 1999, Vol. 38, No. 3, s. 201-214.

⁹ J. H. Martin ve E. B. Franz, "Attract Applicants from a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 6, No. 1, Spring 1994, s. 35.

değerleme yöntemlerine dayanmaktadır. Oysa bugün işin, işyerinin, performansın, gelişmenin, iş analizlerinin tanımları bile değişmiştir.

Tezin birinci bölümünde işe alma kuramları incelenirken de belirtildiği gibi, işe almada geleneksel tek yönlü psikometrik yaklaşımlar yerini süreci iki yönlü olarak ele alan pazarlık yaklaşımlarına bırakmıştır. İşe alma süreci tarafların karşılıklı iletişim içerisinde buldukları bir sosyal süreç olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Özellikle bilgi işçileri ve entelektüel sermaye kavramının gündeme gelmesiyle yetenek savaşları başlamış ve işe alma uygulamalarında pazarlama bilimine ait kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Çünkü nitelikli adayların işletmelere çekilmesi ve elde tutulması çabalarıyla pazarlamada ürün ve markaya yönelik müşteri çekme ve elde tutma uygulamaları arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır.¹⁰

1.2.1. İşe Alma Araştırmalarında Disiplinlerarası Çalışmanın Gerekliliği

Önceki bölümlerde incelenen ve işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına çeşitli şekillerde etkide bulunan çevresel faktörlerdeki çeşitlilik insan kaynakları alanında yapılan çalışmaların farklı disiplinler tarafından da desteklenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Özellikle nitelikli adayların işletmelere kazandırılması konusundaki rekabet işletmelerin personel bulma ve seçme faaliyetlerinin önemini artırmıştır. Bu faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde disiplinlerarası yaklaşımın önemi bulunmaktadır.

İşe alma konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar mikro-örgütsel çerçevede, büyük ölçüde psikoloji biliminin etkisi altında gerçekleştirilmiştir.¹¹ İşletme hedefleri ve insan kaynakları planlamaları çerçevesinde başvuran adayların en uygunlarının seçimi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda adaylardan işletmeye doğru bir bilgi akışı kurgulanmıştır. Oysa personel bulma ve seçme uygulamalarının farklı disiplinlerin ilgisine sunulması işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır.¹²

¹⁰ F. Lievens, K. van Dam ve Neil Anderson, "Recent Trends and Challenges in Personnel Selection", **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, 2002, s. 581.

¹¹ H. Ramsay ve D. Scholarios, "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process", **International Journal of Management Reviews**, March 1999, s. 63-64.

¹² "W. M. M. Altink, "Selection Psychology 1994 and thereupon: Towards an Interdisciplinary Field of Practice and Research", **23rd International Congress of Applied Psychology**, July 1994, Madrid, Spain, s. 10", (H. Ramsay ve D. Scholarios, "Selective Decisions: Challenging Orthodox

İşe alma uygulamaları konusunda önemli çalışmalar ortaya koymuş iki araştırmacı Rynes ve Barber nitelikli adayların işletmelere başvurmalarının sağlanması konusunda farklı disiplinlerden yararlanmanın yararlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:¹³

- Adayları çekme stratejileri konusunun daha geniş bir açıdan tartışılması,
- Stratejik tercihleri etkileyen durumsal faktörlerin betimlenmesi,
- Alternatif stratejiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin sağlayabileceği katkılar,
- Değişen çevresel şartlara örgütsel açıdan verilebilecek farklı tepkilerin öneminin artması,
- Hangi stratejinin veya strateji birleşimlerinin hangi koşullarda kullanılacağını belirleyecek test edilebilir önermelerin ortaya konması,
- Adayları çekme stratejileri ile diğer insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkilerin artan öneminin tartışılması,
- Adayları çekmeyle ilgili sonuçların daha geniş açıdan incelenmesi,
- İleride yapılacak ve örgütlerde karar alıcılara daha faydalı olacak çalışmalarla ilgili öneriler geliştirilmesi.

1.2.2. İşe Almada Pazarlama Bakış Açısının Avantajları

Maurer vd. tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada işe alma uygulamalarında pazarlama bakış açısının kullanılmasının en az üç avantajının bulunduğu belirtilmektedir. Öncelikle böylesi bir yaklaşım işe alma araştırmalarının tasarlanması ve yönlendirilmesi için kavramsal paralellikler sunmaktadır. Örneğin müşterinin satın alma kararı vermesiyle adayların çalışacakları işletmeleri seçme kararı vermeleri arasında süreç olarak paralellikler bulunmaktadır. İkinci olarak, işe alma uygulamalarının pazarlama kavramlarıyla ilişkilendirilmesi, çeşitli yazarlarca metodolojik anlamda dar bir alana sıkıştığı iddia edilen insan kaynakları araştırmalarına disiplinlerarası çalışabilme avantajı sağlayacaktır. Son olarak ise, pazarlama bakış

Analyses of the Hiring Process”, *International Journal of Management Reviews*, March 1999, s. 66’deki alıntı).

¹³ S. L. Rynes ve A. E. Barber, “Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective”, *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No. 2, s. 287.

açısının işe alma uygulamalarında kullanılmaya başlanması insan kaynakları uygulamalarının stratejik açıdan ele alınmasına da katkı sağlayacaktır.¹⁴

Pazarlama bakış açısı, insan kaynakları yönetiminde yetenek savaşlarının başladığı dönem olan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, işletmelerin nitelikli adayları çekme çabalarında stratejik bir araç olarak da gündeme gelmiştir. İşletmelerin nitelikli adaylara kendilerini pazarlamaları şeklindeki dışsal pazarlama yaklaşımı işe alma uygulamalarının temel odağını işletme ve pozisyonlardan adaylara kaydırmıştır. Pazarlama yaklaşımının işe alma uygulamalarına uyarlanması çok zor olmayacaktır, zira her iki faaliyet arasında oldukça benzer yönler bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticileri açısından önemli olan nokta bakış açısının doğru belirlenmesidir. Aslında yetenek savaşlarının ortaya çıkmasının nedenlerinden biri olan nitelikli adayların işletmelerin en önemli sermayeleri haline geldiği gerçeği, işe alma süreci açısından adayların işletme üretim faktörlerinden herhangi biri gibi edilgen karakterde olduğu izlenimini uyandırmamalıdır. Bunun yerine adayların işe alma sürecinin değerli müşterileri veya işgücü piyasasının önemli tedarikçileri olarak algılanmaları gerekmektedir.¹⁵

1.2.3. İşe Alma ve Pazarlama Faaliyetlerinin Benzer Yönleri

İşe alma uygulamalarını pazarlama bakış açısıyla ele alan çalışmalarda işe alma faaliyetinin temel bileşenleri ile pazarlama faaliyetinin, özellikle de hizmet pazarlamasının süreçleri, hedefleri ve temel bileşenleri arasında benzerlikler kurulmaktadır.¹⁶

Bu benzerliklerden ilki hem işe alma faaliyetinin hem de pazarlama faaliyetinin çevresel koşullarının benzerliğidir. Tıpkı pazarlamacılar gibi insan kaynakları birimleri de işgücü piyasasındaki eğilimleri izlemekte ve muhtemel değişikliklerin etkilerini kestirmeye çalışmaktadırlar. İkinci olarak her iki faaliyette de hedef kitlenin belli bir ürün veya hizmete yöneltilmesi çabaları bulunmaktadır. Ürün veya hizmetin

¹⁴ S. D. Maurer vd., "Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates", **Personnel Psychology**, 1992, 45, s. 808-809.

¹⁵ D. Price, "How Marketing Can Sell Your Personnel Product", **People Management**, 1996, Vol. 2, No. 12, s. 21.

¹⁶ Maurer vd., a.g.e., s. 808.

çekiciliğinin artırılması için ürün veya hizmet geliştirilmesi, ürün veya hizmete değer katılması gibi çabalar buna örnek verilebilir. Hedef pazarla iletişim kurulurken kullanılan stratejiler de bir diğer benzer yöndür. Hedef kitleye iletilecek mesajın seçimi, iletişim araçlarının seçimi ve zamanlama gibi iletişim stratejileri hem işe almada hem de pazarlamada aynı derecede önemlidir. İletişim stratejileri belli nitelikteki adayların işletmeye çekilmesi kadar piyasada işletme hakkında olumlu bir imaj oluşturulmasında da etkili olmaktadır. Son olarak, hedef pazarın bölümlenmesi konusunda da benzerlikler bulunmaktadır. Pazarlamacılar gibi insan kaynakları birimleri de belli niteliklerde adayların başvurularını sağlamak üzere çaba göstermektedirler. Hedef kitlenin farklı özellikteki bölümlerine yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmektedir.¹⁷

1.3. Pazarlama Bakış Açısının İşe Alma İşlevine Yansımaları

İşe alma ve pazarlama faaliyetleri arasında kurulabilecek paralelliklerin işe alma faaliyetinin başarısını artıracığı kabul edilmektedir. Bu ilişkinin ayrıntılı biçimde incelenebilmesi için bazı pazarlama kavram ve yaklaşımlarının işe alma işlevine ne şekilde uyarlanabileceğinin ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde başta pazarlama faaliyetinin temelini oluşturan pazarlama karması olmak üzere işe alma sürecine katkısı olabilecek bazı pazarlama kavramları işe alma faaliyetindeki yansımaları olan bazı kavramlarla karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Bu kavramlar Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2. 2. Pazarlama ve İşe Alma Kavramları Arasındaki İlişkiler

Bazı Pazarlama Kavramları	İşe Alma İşlevindeki Yansımaları
Pazarlama karması	İşe alma karması
Şirket imajı	Şirket işveren imajı
Marka değeri	İşveren marka değeri
Müşteri memnuniyeti	Aday memnuniyeti
Müşteri ilişkileri yönetimi	Aday ilişkileri yönetimi
Müşteri veya pazar yönlülük	Aday yönlülük

¹⁷ G. Ryan vd., “Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface”, **International Advances in Economic Research**, May 2000, Vol. 6, No. 2, s. 354.; Martin ve Franz, a.g.e., s. 34-35.

1.3.1. İşe Alma Karması

Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kelimelerinin İngilizcilerinin ilk harflerinden oluşan 4P kısaltmasıyla da ifade edilen pazarlama karması kavramı ilk olarak McCarthy tarafından pazarlama yöneticilerinin hedef pazarı tatmin etmek üzere kullanabilecekleri faktörlerin bileşimini ifade etmek üzere kullanılmıştır.¹⁸ Daha sonraları bunlara özellikle hizmet sektöründeki gelişmeler sonucu katılımcılar olarak pazarlama elemanları, üretim alanındaki gelişmeler paralel olarak pazarlama süreci ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak işletmenin fiziki varlığıyla ilgili konular eklenerek 7P yaklaşımına ulaşılmıştır. Pazarlama karmasıyla ilgili bu iki yaklaşım dışında başka tanımlamalar da bulunmaktadır.¹⁹

Pazarlama ve işe alma ilişkisinin her iki faaliyetin temel bileşenleri açısından ilişkilendirilmesinde en fazla kullanılan yaklaşım 4P olarak da ifade edilen pazarlama karması elemanlarının işe alma faaliyetinin bileşenleriyle eşleştirilmesidir. Örneğin pazarlama karmasındaki ürün veya hizmet işe almadaki iştir. Pazarlamada müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve genel olarak pazarın özellikleri anlaşılmaya çalışılarak yeni ürün ve hizmetler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Aynı şekilde insan kaynakları birimleri de birer ürün durumundaki işleri müşteri konumundaki adaylara pazarlamaya çalışmaktadırlar. Bunun için işgücü pazarlarının analizi, doldurulması gerekli pozisyonlar için hedef kitlenin belirlenmesi, bu kitlenin beklentileri ile sunulacak çalışma koşullarının uyumlaştırılması ve bütün bunların adaya en etkin biçimde sunulması gerekmektedir.²⁰

Pazarlamadaki ürün hayat eğrisi yaklaşımına benzer biçimde birer ürün olarak işlerin de hayat eğrileri bulunmaktadır. Sıradan bir üretim hattı işçisinin yapması gerekenler gelişen teknolojiyle birlikte artıp karmaşıklaşmaktadır. Bu eğilim bütün iş tanımları için geçerli kabul edilebilir.²¹ İş gereklerinin değişmesi çalışanlara yönelik beklentileri de değiştirmiştir. Üstesinden gelinmesi gittikçe daha fazla yetenek

¹⁸ E. J. McCarthy, **Basic Marketing**, (Birinci Basım, Homewood, IL: Irwin Publishing, 1964).

¹⁹ M. Rafiq ve P. K. Ahmed, "Using the 7P as a Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics", **Marketing Intelligence & Planning**, 1995, Vol. 13, No. 9, s. 4-15.

²⁰ Ryan vd., a.g.e., s. 356; D. S. Cohen, **The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers**, (Birinci Basım, Toronto: John Wiley & Sons, 2001), s. 139.

²¹ Martin ve Franz, a.g.e., s. 41-42.

gerektiren işlerin artması söz konusu işlerin adaylar için daha cazip hale getirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İşin adaylar için cazip kılınması için çeşitli yaklaşımlar benimsenebilir. Özellikle bilgi toplumu işletmelerinin entelektüel sermaye olarak kabul edilen nitelikli adayları işletmelere çekebilmeleri için esnek çalışma olanaklarını sunmaları gerekmektedir. İşin adaylar için cazibesinin artırılmasının bir başka aracı da gerçekçi iş sunumlarının kullanılmasıdır. Gerçekçi iş sunumları adaylara işle ilgili tam ve doğru bilgilerin verilmesidir. Bu sunumlar işin adaylar için avantajlı ve dezavantajlı yönlerini de içermelidir. İşe alma sürecinde gerçekçi iş sunumlarının kullanılmasının işletmeler açısından üç önemli sonucu bulunmaktadır:²²

- Adaylara işle ilgili ne kadar ayrıntılı ve doğru bilgi verirse başvuranlar da o kadar uygun sayı ve nitelikte olacaktır. Bu da işe alma faaliyetinin etkinliğini artıracaktır.
- İşle ilgili gerçekçi bilgilere sahip adaylar işi kabul ettiklerinde işin olumlu ve olumsuz yönlerine psikolojik olarak hazırlıklı olduklarından işe başladıklarında yanlış beklentilere sahip olmayacaklar, hayal kırıklığına uğramayacaklar ve tatminsizlik yaşama ihtimalleri azalacaktır.
- Adaylara işle ilgili gerçekçi bilgilerin verilmesi, adaylar işi kabul etseler de etmeseler de işletmenin dürüstlüğü ve güvenilirliğiyle ilgili olumlu bir algılama oluşturacak ve bu da kurum imajına olumlu etkide bulunacaktır.

Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan fiyat işe almada işle ilgili ücret ve diğer katkılara karşılık gelmektedirler. Müşteriler satın alma kararlarını verirken sadece ürünün fiyatına değil, markasına, satıldığı yere, satış sonrası hizmetine, sağlayacağı ek faydalara, kullanım kolaylığı, görünüşü ve kalitesi gibi genel özelliklerine de bakmaktadırlar.²³ İşletmenin sunduğu kariyer geliştirme olanakları, eğitim olanakları, ücret ve yan ödemeler, sosyal haklar, çalışma saatleri, çalışma arkadaşları, güvenlik,

²² J. Rosse ve R. Levin, **High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance Based Hiring**, (Birinci Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), s. 62.

²³ E. Arnould vd., **Consumers**, (Birinci Basım, Boston: McGraw Hill, 2002), s. 347-348.

gözetim biçimi ve diğer çalışma koşulları da adayların iş seçerken göz önünde bulundurdıkları faktörlerdendir.²⁴

Dağıtım olarak ifade edilen pazarlama karması elemanı, ürünlerin doğru zaman ve yerde müşteriler tarafından bulunabilir hale getirilmesini ifade etmektedir. Bu anlamda hem ürünlerin satılacağı fiziksel ortam hem de ürünlerin bu ortama ulaştırılması önem kazanmaktadır.²⁵ Dağıtımın işe alma sürecindeki karşılığı personel bulma çabalarıdır. İlk olarak işletmenin kimliği önemlidir. Adaylar tercihte bulunurken tıpkı müşteriler gibi hem fiziksel olarak işletmeyi, hem de işletmenin imajını dikkate almaktadırlar. İşletme imajının iş ve işletme tercihindeki etkisi konusunda yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır.²⁶ Yine işletmenin bulunduğu şehir, sosyal ve kültürel çevre de önemlidir. Diğer yandan, iş ilanlarının hazırlanmasıyla başlayan, dağıtım kanalları olan duyuru araçlarından hangilerinin tercih edileceğinin belirlenmesi, boş pozisyonlara ilişkin bilgilerin işgücü piyasasında ulaşılabilir hale getirilmesi, başvuruların toplanması ve aday havuzunun oluşturulmasıyla sona eren personel bulma süreci de bir iletişim süreci olarak yönetilmelidir.

Son pazarlama karması elemanı da tutundurmadır. İşletmelerin müşterilerini satın alma konusunda ikna etme ve kurulan ilişkinin sürekli tutulması çabalarını ifade etmektedir.²⁷ Bu da işe alma sürecinin ikinci aşaması olan personel seçimine yönelik faaliyetlere karşılık gelmektedir. Personel bulma sürecinde adaylarla kurulan iletişimin seçme süreci boyunca olumlu biçimde yönetilmesi, adayın işletmeyi tercih etme konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Seçim görüşmelerinin adil ve dürüst biçimde yapılması, zamanında ve yeterli geribildirim sunulması gibi uygulamalar tutundurmaya etkileyecektir. Bu aşamalarda adaylara verilecek mesajın içeriği önemlidir. Adaylarla kurulan ilişkinin niteliği yanında sürekliliği de önemlidir.²⁸

²⁴ D. P. Schwab vd., "Theories and Research on Job Search and Choice", **Research in Personnel and Human Resource Management**, 1987, Volume 5, s. 129-166.

²⁵ M. Oluç, **Temel Pazarlama Kavramları**, (Birinci Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2006), s. 289-290; R. Altunışık, Ş. Özdemir ve Ö. Torlak, **Modern Pazarlama**, (Dördüncü Basım, Sakarya: Değişim Yayınları, 2006), s. 245-246.

²⁶ R. D. Gatewood vd., "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions", **Academy of Management Journal**, 1993, Vol. 36, No. 2, 414-427; Riordan vd., a.g.e.; Herrbach vd., a.g.e.

²⁷ Oluç, a.g.e., s. 412; Altunışık vd., s. 195.

²⁸ Price, a.g.e., s. 21; Ryan vd., a.g.e., s. 355; Martin ve Franz, a.g.e., s. 36, 48-49.

Dört klasik pazarlama karması bileşenine sonradan eklenen üç bileşen olan katılımcılar, süreç ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da aynı bakış açısıyla işe alma faaliyetiyle ilişkilendirilebilir. Müşterilerle ilişkilerin işletme hedeflerine uygun şekilde yürütülebilmesinde pazarlama ve satış elemanlarının etkisi önemlidir. Aynı şekilde, işe alma sürecinde adaylarla kurulan ilişkinin önemi de işe almada, özellikle de personel seçiminde görevli elemanların özelliklerini gündeme getirmektedir. Gerçekten de özellikle seçim görüşmelerini yürüten insan kaynakları çalışanlarının personel seçim sürecinin başarısına etkisiyle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır.²⁹ Bu çalışmalarda hem aday açısından hem de işletme açısından insan kaynakları çalışanlarının özellikleri incelenmektedir. Adaylar açısından özellikle seçme görüşmelerinde görüşmecilerin cinsiyetleri, kişilik, tutum ve davranışları, görüşmeye hazırlıklı gelmeleri gibi konuların önemli oldukları belirlenmiştir.

Pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi işe alma faaliyetinde de süreç bir bütün olarak önem taşımaktadır. Hatta adayların iş seçme kararlarını vermelerinde işe alma sürecinin tek tek aşamalarından çok bir bütün olarak süreçle ilgili algılamaların önemine ilişkin çalışmalar da mevcuttur.³⁰

Son olarak işin yapıldığı ya da işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da işe alma uygulamalarında tartışılmaya başlanan konulardandır. Bu konu sanal işe alma uygulamalarından seçim sürecinin gerçekleştirildiği ortamın fiziki koşullarına, esneklik uygulamalarından insan kaynakları birimleri faaliyetlerinin tamamen dış kaynaklardan

²⁹ J. Harcourt ve A.C. Krizan, "Recruiters' Opinions About Resume Content", **Journal of Education for Business**, May/June 91, Vol. 66, No. 5, s. 267-273; D. C. Weilbaker, ve N. J. Merritt, "Attracting Graduates to Sales Positions: The Role of Recruiter Knowledge", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Fall 92, Vol. 12, No. 4, s. 49-58; L. M. Graves vd., "The Effect of Sex Similarity on Recruiters' Evaluations of Actual Applicants: A Test of The Similarity-Attraction Paradigm", **Personnel Psychology**, Spring 95, Vol. 48, No. 1, s. 85-98; M. L. Connerley, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Sep97, Vol. 70, No. 3, s. 259-273; A. L. Kristof-Brown, "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", **Personnel Psychology**, Autumn 2000, Vol. 53, No. 3, s. 643-672.

³⁰ S. L. Rynes vd., "Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review", **Personnel Psychology**, Autumn 80, Vol. 33, No. 3, s. 529-542; A. M. Ryan ve R. E. Ployhart, "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future", **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 565-606; M. S. Taylor ve T. J. Bergmann, "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process", **Personnel Psychology**, Summer 87, Vol. 40, No. 2, s. 261-275; R. D. Bretz Jr. ve T. A. Judge, "The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes", **Journal of Management**, 1994, 20, (3), s. 531-551.

yararlanılarak yerine getirilmesine kadar geniş bir çerçevede tartışılmaktadır.³¹ Pazarlama karması elemanları ve işe alma karması elemanları Tablo 2.3'te bir bütün olarak gösterilmiştir.

Tablo 2. 3. Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları

Pazarlama Karması	İşe Alma Karması
Ürün	İş, ünvan
Fiyat	Ücret, statü, diğer olanaklar
Dağıtım	Personel bulma çabaları
Tutundurma	Aday ilişkileri yönetimi
Katılımcılar	İşe alma görevlileri
Ortam	İşe alma ortamı
Süreç	İşe alma süreci

1.3.2. Şirket İşveren İmajı

Şirket imajı, kurumların ürettikleri ürün ve hizmetler ile ilgili bireysel ve toplumsal algılamaların bütünü olarak tanımlanmaktadır.³² İmaj farklı şekillerde algılanabilmektedir ve tüm çıkar grupları nezdinde olumlu bir imaj oluşturulabilmesi işletmelerin başarısı için önem taşımaktadır. İşe alma faaliyeti açısından bakıldığında şirket imajı personel bulma faaliyetinin erken dönemlerini etkilemektedir. İşletmeler arasındaki ekonomik rekabetin artışı adayların işletme tercihlerinde ekonomik olmayan faktörlerin önemini artırmaktadır. Çünkü nitelikli adayların işletmelere kazandırılmasıyla ilgili yoğun rekabet ortamında en rahat karşılanabilecek aday beklentileri ekonomik olanlardır.³³ Asıl zor olan işletmenin çalışılmak için güzel bir yer olduğuna dair olumlu bir izlenim yaratabilme. Adayların işletmeler hakkında o güne kadar edindikleri izlenimler iş arama sürecinde iş seçme konusundaki tercihlerinde etkili olacak ilk verilerdir. Bu izlenimler uzun sürede oluşmakta, zamanla

³¹ P. Cappelli, "Making the Most of On-Line Recruiting", **Harvard Business Review**, Mar 2001, Vol. 79, No. 3, s. 139-147; S. L. Thomas ve K. Ray, "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring", **Business Horizons**, May/Jun 2000, Vol. 43, No. 3, s. 43-52; R. Kane vd., "HRM without HR staff: Does it make a difference?", **14th Australia and New Zealand Academy of Management Conference**, Macquarie University Graduate School of Management, Sydney, December 2000.

³² Riordan vd., a.g.e., s. 401.

³³ G. R. Ferris vd., "The Recruitment Interview Process: Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", **Human Resource Management Review**, 2002, 12, s. 359-375.

değişebilmekte, güçlü veya zayıf olabilmektedir.³⁴ Şirket imajı, daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerin nitelikli elemanları çekmeleri konusunda stratejik bir avantaj sağlamaktadır.³⁵

Şirket imajının işe alma faaliyetine etkileri konusunda daha sonra yapılan çalışmalarda şirketin bir bütün olarak imajının yanı sıra şirket imajının farklı yönlerinin de işe alma faaliyetine etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalardan biri Highhouse ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Highhouse vd. işletmelerin adaylarla ilişkilerinde *şirket işveren imajı* olarak adlandırdıkları bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Buna göre şirket işveren imajı işletmenin bir çalışma yeri olarak etkileyciliğini ifade etmektedir.³⁶

Araştırmacılar aynı çalışmada şirket işveren imajının temel bileşenlerini de belirlemişlerdir. Her ne kadar çalışma gıda sektöründe gerçekleştirilmiş olsa da bulgular diğer sektörler için de kabul edilebilir niteliktedir. Buna göre şirket işveren imajının temel bileşenleri şunlardır: Çalışanlara yönelik elde tutma çabaları, reklam ve tanıtım, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, yaygınlık, müşteri memnuniyeti, işyerinin coğrafi konumu, ücretler, ürün imajı, adayların sektörle ilgili deneyimleri, söylentiler, saygınlık, çalışma yoğunluğu, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve iş çeşitliliği.³⁷

Ewing vd. çeşitli işletmeler arasında yaptıkları bir karşılaştırmada şirket işveren imajının oluşturulmasında üç farklı yaklaşım belirlemişlerdir: Çok büyük bir işletme imajı oluşturmak, çok renkli ve hareketli bir işletme imajı oluşturmak, en yeteneklilerin çalıştığı bir işletme imajı oluşturmak.³⁸

Şirket işveren imajıyla ilgili olarak Lemminck ve arkadaşları tarafından yapılan bir başka çalışmada da şirket işveren imajının şirket imajı ve adayların başvurma niyetleriyle ilişkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda şirket işveren imajı, şirket imajı ve adayların başvuru niyetleri arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

³⁴ A. E. Barber, **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**, (Birinci Basım, Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), s. 32-33.

³⁵ Riordan vd., a.g.e.; Gatewood vd., a.g.e.; Herrbach vd., a.g.e.

³⁶ S. Highhouse vd., "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", **Personnel Psychology**, 1999, Vol. 52, No. 1, s. 152-153.

³⁷ Highhouse vd., a.g.e., s.155.

³⁸ M. T. Ewing vd., "Employment Branding in the Knowledge Economy", **International Journal of Advertising**, 2002, 22, s. 13-14.

Araştırmanın bir başka sonucu da şirket imajının adayların başvuru niyetleri üzerinde şirket işveren imajından daha yüksek bir etkisi bulunduğu. Dolayısıyla, özellikle büyük ölçekli işletmelerde şirket işveren imajına yönelik çalışmalar gerekli olmakla birlikte şirket imajına yönelik çabaların da ihmal edilmemesi gerekmektedir.³⁹

1.3.3. İşveren Marka Değeri

Maddi olmayan varlıklar işletmeler için en değerli varlıklar haline gelmiştir. Maddi olmayan varlıklardan biri de işletmelerin sahip oldukları ürünlere ya da doğrudan kendilerine ait markalardır. Güçlü bir markaya sahip olmak işletmelere fiyatlamada ve müşteri sadakati oluşturmada avantaj sağlamaktadır.⁴⁰ Markanın gücü de değerinden kaynaklanmaktadır. Marka değeri, genel olarak işletmelerin markalarına nitelik kazandırmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri pazarlama çabalarını ifade etmektedir.⁴¹ Marka değerinin müşteriyle ilişkisini vurgulamak üzere tanımlanan müşteri temelli marka değeriye “tüketicilerin bir ürün veya hizmetin markasıyla ilgili tercihlerini ve satın alma kararlarını benzer özelliklerdeki diğer ürün veya hizmetlere kıyasla olumlu olarak etkileyen algılamaları”nı ifade etmektedir.⁴²

İşletmecilik alanında yaşanan değişimler yöneticilerin dikkatini üretim sürecinden müşteriye doğru kaydırmıştır. Ünlü yönetim gurusu Tom Peters bunu şu sözlerle ifade etmektedir: “Bugünün yoğun rekabet ortamında ürün ve fiyat yönlü bir rekabeti sürdürmeye çalışanlar kaybedecek, müşteri zihninde markalarına ait bir değer yaratmaya çalışanlar kazanacaklardır”.⁴³ Bu eğilimin sonucu olarak markalar gibi

³⁹ J. Lemmink vd., “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”, *Journal of Economic Psychology*, 2003, 24, s. 1-15.

⁴⁰ D. A. Aaker, “Managing the Most Important Asset: Brand Equity”, *Planning Review*; Sep/Oct 1992; 20, 5, s. 56-58; D. A. Aaker, “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, *California Management Review*; Spring 1996; 38, 3, s. 102-120.

⁴¹ K. L. Keller, “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Jan 1993; 57, 1, s. 1.

⁴² D. A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, (Birinci Basım, New York: The Free Press, 1991).

⁴³ D. A. Aaker, “Managing the Most Important Asset: Brand Equity”, s. 56.

müşteri portföyleri de işletmelerin en önemli varlıkları arasına girmiştir. Marka değeri gibi müşteri değeri de başarıyla yönetilmelidir.⁴⁴

Pazarlama yazınındaki marka ve müşteri değeri yaklaşımları işe alma uygulamaları açısından da incelenmiş ve değişik işe alma yaklaşımları ortaya konmuştur. Örneğin işveren markası kavramı ilk kez 1996 yılında kullanılmış ve “İşletmenin mevcut ve muhtemel çalışanlarını cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak amacıyla yönelik olarak belirlediği değer, sistem, politika ve uygulamalar” biçiminde tanımlanmıştır.⁴⁵ Buradan hareketle yapılmış önemli çalışmalardan biri Cable ve Turban tarafından gerçekleştirilmiş ve işe alma uygulamaları pazarlamadaki *marka değeri yaklaşımı* açısından incelenmiştir. Cable ve Turban, benzer özelliklere sahip ürünlerden belli markalara sahip olanlara tüketicilerin daha fazla fiyat ödemeye razı olmalarından hareketle bir araştırma gerçekleştirmiş ve etkin reklam ve tanıtım çabaları içinde bulunan, olumlu bir imaja sahip işletmelerin adaylar tarafından daha çabuk hatırlandığını ve adayların bu işletmelerde çalışabilmek için nispeten daha düşük bir ücrete bile razı olabileceklerini belirlemişlerdir.⁴⁶

Marka değeri yaklaşımının işe alma uygulamalarına yansımaları konusunda çalışan bir başka araştırmacı da Collins'tir. Collins çeşitli araştırmacılarla birlikte yaptığı çalışmalarda *işveren marka imajı* ve *işveren marka değeri* gibi yaklaşımlar geliştirmiştir.

Collins ve Han birlikte yaptıkları çalışmada marka değeri yaklaşımını işe alma uygulamaları açısından incelemiş, işveren marka değerini iş arayanların işletmeleri çalışılacak bir yer olarak algılayış biçimlerini etkileyen unsurlar olarak tanımlamışlar ve çalışmalarını marka değerinin üç temel bileşeni üzerinden kurgulamışlardır: Marka farkındalığı, markanın çağrıştırdıkları ve algılanan kalite.⁴⁷

⁴⁴ J. E. Hogan, “Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing”, **Journal of Service Research**, Aug 2002; 5, 1, s. 4-12.

⁴⁵ K. B. Backhaus, “An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monsters.com”, **Journal of Business Communication**, April 2004, Volume 41, Number 2, s. 115-136.

⁴⁶ “D. M. Cable ve D. B. Turban, “The Value of Organizational Image in the Recruitment Context: A Brand Equity Perspective”. Paper presented at the **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Nisan 2000, New Orleans, LA”, (Lievens vd., a.g.e., s. 583'deki alıntı).

⁴⁷ J. Han ve C. J. Collins, “The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities”, **Academy of Management Proceedings**, 2002, HR: A1.

Marka farkındalığı, bir markanın benzer markalar arasında hatırlanma fark edilme oranının yüksek olması durumudur ve etkin pazarlama iletişiminin bir sonucudur. İş arama sürecindeki adayların işletmeleri tercih etmelerinde marka farkındalığının önemi bulunmaktadır. Markanın çağrıştırdıklarıyla kastedilen şey tüketicilerin bir markayla ilişkilendirdikleri duyguları ve önyargıdır. Bunlar olumlu veya olumsuz olabilirler. İş arayanların da zihinlerinde belli markalarla ilgili olarak belli yargılar bulunabilmekte ve bu yargılar iş başvurularını ve tercihlerini etkileyebilmektedir.⁴⁸ Algılanan kalite ise tüketicilerin ürünler veya hizmetler hakkında farklı alternatiflere göre bütünsel kalite ve üstünlük algılamalarını ifade etmektedir. Kalitenin tüketici beklentilerine uygunluk olarak da tanımlandığı göz önünde tutulursa tüketicilerin satınalma kararlarında alacakları ürün veya hizmetin beklentilerine uygunluk derecesiyle ilgili algıları da önem kazanmaktadır.⁴⁹ İş arayanlar iş başvurularında ve tercihlerinde iş ve işletmeyle kendi beklentileri arasındaki uyumu da göz önünde bulundurmaktadırlar.⁵⁰

Collins ve Han'a göre bu bileşenlerin işe alma uygulamaları açısından etkin bir biçimde yönetilebilmesi ve daha güçlü bir işveren marka değeri yaratılabilmesi için bir pazarlama iletişimi araçları karmaşı kullanılmıdır. Pazarlama iletişimi karmaşı şu elemanlardan oluşmalıdır: Medya tanıtımı, ticari faaliyetler, sponsorluk ve halkla ilişkiler. Collins ve Han söz konusu araştırmada pazarlama iletişim araçları karmaşı olarak reklamların, ticari fuarların, sponsorlukların ve kamuoyundaki söylentilerin işveren marka değerine etkilerini ölçmüşler ve her dört değişkenin de işveren marka değerine olumlu etkide bulunduğunu belirlemişlerdir. Aynı çalışmada marka değerinin üç bileşeninin de işveren marka değerine etkileri ölçülmüş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır.⁵¹

Yine benzer bir çalışmada Collins ve Stevens aynı değişkenleri iş aramaya ilk kez başlayanlar için test etmişlerdir. İlk kez iş arayanlar piyasa hakkındaki tecrübeleri yeterli olmadığından iş başvuru ve tercihlerindeki kararlarını işveren marka değeriyle

⁴⁸ Han ve Collins, a.g.e., s. 1-2.

⁴⁹ V. A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, Jul88, Vol. 52, No. 3, s. 2-21.

⁵⁰ D. M. Cable ve T. A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person - Organization Fit and Organizational Selection Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Aug97, Vol. 82, No. 4, s. 546-561; F. Lievens vd., "Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective", **Applied Psychology: An International Review**, 2001, Vol. 50, No. 1, s. 30-51.

⁵¹ Han ve Collins, a.g.e., s. 2-6.

ilgili algılamalarına göre vereceklerdir. Söz konusu çalışmada bir önceki çalışmaya benzer şekilde dört farklı pazarlama iletişimi aracı, işveren marka değeri ve ilk kez iş arayanların iş başvurusu ve tercihleri arasındaki ilişki incelenmiş ve pazarlama iletişimi araçlarının kullanılmasının işveren marka değerini artırdığı, bunun da adayların iş başvurusunda bulunma eğilimlerini olumlu etkilediği belirlenmiştir.⁵²

Collins, Sovina ile gerçekleştirdiği benzeri bir çalışmada işletmelerin marka değeri oluşturma çabalarıyla işveren marka değeri oluşturma çabaları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkinin iş arayanların başvuru eğilimlerine etkilerini ölçmüşler ve önceki çalışmalara benzer biçimde marka değeri oluşturma çabalarının işveren marka değeri oluşturmaya olumlu etkide bulunduğu, bunun da iş arayanların başvurma eğilimlerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.⁵³

1.3.4. Aday Memnuniyeti

Pazarlama faaliyeti, ürün ve hizmetlerin müşterilerce satın alınmalarının sağlanması yaklaşımından müşterilerle uzun süreli ilişkiler geliştirilmesi yaklaşımına doğru bir evrim geçirmektedir. Bu süreçte gündeme gelen kavramlardan biri de müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyeti, satınaldıkları ürün ve hizmetlerin müşterilerin başlangıçtaki beklentilerini karşılama düzeyi olarak tanımlanmakta ve tüketicinin önceki deneyimleri, kültürü, inançları, duyguları, sosyal çevresi gibi birçok faktörden etkilenmektedir.⁵⁴

İşe alma uygulamaları açısından bakıldığında memnuniyet kavramı adayların işe alma sürecinde karşılaştıkları uygulamaların başlangıçtaki beklentilerine uygun olması olarak kabul edilebilir. İşe alma sürecinde işletmeyle ilgili olarak edindikleri izlenimlerin çalışmaya başladıktan sonra gerçekleşip gerçekleşmediğiye daha çok içsel pazarlama yaklaşımının yani çalışan iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyeti kapsamında değerlendirilebilir.

⁵² C. J. Collins ve C. K. Stevens, "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", **Journal of Applied Psychology**, Aralık 2002, Vol. 87, N. 6, s. 1121-1133.

⁵³ J. Sovina ve C. J. Collins, "The Effects of Organizational Brand Equity on Employment Brand Equity and Recruitment Outcomes", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2003, HR, s. 1-6.

⁵⁴ Arnould vd., a.g.e., s. 615-653.

İşe alma faaliyetinde pazarlama bakış açısının etkisiyle işe alma sürecinin müşterisi konumundaki adayların memnuniyeti konusunda da çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işe alma sürecinin değişik aşamalarında adayların beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetlerinin gözetilmesi konuları üzerinde durulmaktadır. Bu tezde önerilen yaklaşımda işe almada aday odaklı olmanın yollarından biri de tüm işe alma sürecinin aday memnuniyetini sağlayacak şekilde tasarlanmasıdır.

İşe alım sürecinin ilk aşaması personel bulma çabalarının başlangıcı olan ilan verilmesi ve başvuru toplanması aşamasıdır. Başvuru toplama aşamasında aday memnuniyetiyle ilgili ilk faktör iş ilanlarının niteliğidir. İş ilanlarında ayrımcılık aday memnuniyetini etkileyen bir faktördür. Irk, din, cinsiyet, memleket ve mezun olunan eğitim kurumlarıyla ilgili ayrımcılıklar aday memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.⁵⁵ İlanların içeriklerinin yeterli olması ve kullanılan üslup da önemlidir.⁵⁶ Adaylarla işletmenin karşılaştıkları ilk ortamlardan biri de internet siteleridir. İnternet üzerinden başvuru toplayan işletmelerin iş ilanları kadar başvuru aracı olarak kullanılan internet sitelerinin tasarımları da önemlidir.⁵⁷

İş başvurularının toplanmasının ardından seçim sürecine girilmektedir. Gerek yazında, gerekse tezin uygulamasının ilk aşamasını oluşturmak üzere yapılan görüşmelerden edinilen bilgilere göre seçim sürecinin ilk aşamasını ilk bağlantının kurulması oluşturmaktadır. İlk bağlantı telefonla, e-posta ile veya yüz yüze olabilir.⁵⁸ Bu aşamada adaylara değer verildiğini gösteren yaklaşımlar gösterilmelidir. Örneğin görüşmek için gelen adayların karşılanması, görüşme öncesi bekletilme süreleri ve ortamları önemlidir. Gerek ilk görüşme, gerekse sonraki görüşmelerden sonra tatmin edici şekilde geribildirim sağlanması da aday memnuniyetiyle yakından ilişkilidir.⁵⁹

İş görüşmelerinde aday memnuniyeti konusu da yazında yoğun olarak incelenmiş bir konudur. Görüşmecilerin tutumları, hazırlıkları, kişilikleri, verdikleri bilgiler

⁵⁵ Y. Eldem, **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**, (Birinci Basım, İstanbul: Alpha Yayınları, 2003), s. 32-36.

⁵⁶ Ryan vd., a.g.e., s. 357-360.

⁵⁷ V. Liljander vd., "Customer Satisfaction With E-Services: The Case of An On-line Recruitment Portal". M. Bruhn ve B. Stauss (Eds.), **Yearbook of Service Management 2002**, Yayın aşamasında, 2001, <http://www.shh.fi/~liljande/vlarmprecr.pdf>

⁵⁸ Barber, **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**, s. 54.

⁵⁹ Eldem, a.g.e., s. 51-72.

adayların memnuniyetini etkilemektedir.⁶⁰ Seçim sürecinde adalet, dürüstlük, aldatma, etkileme gibi konular da aday memnuniyetiyle yakından ilişkilidir.⁶¹ İş görüşmelerinde aday memnuniyeti konusuyla ilgili Türkiye için geçerli bir ölçek oluşturmaya yönelik yakın tarihli bir çalışma da bulunmaktadır.⁶²

1.3.5. Aday İlişkileri Yönetimi

İşletmecilik alanında yaşanan dönüşümler işletmelerin bütün işlevlerinde değişimlere neden olmuştur. Daha önce de bahsedildiği gibi özellikle pazarlama biliminin bakış açısı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinden çok müşterileri elde tutacak şekilde ürün ve hizmetlere değer katılması yönünde gelişmektedir. Ürün ve hizmetlere değer katmanın araçlarından biri de *müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)*'dir.⁶³ CRM; teknoloji, insan, bilgi ve iş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyumlaştırılmasıdır. Daha iyi ve etkin bir hizmet sunabilmek için müşterilerle ilgili bilgilerin toplanması, analizi ve kullanımını içerir.⁶⁴ CRM'nin temel felsefesini her müşteriye bire-bir hizmet sunmak oluşturmaktadır. Bütün müşterileri tek tek tanımak, sınıflandırmak ve her birine değeri karşılığında hizmet sunmak esastır.⁶⁵ CRM'nin gelişimi her ne kadar veritabanı ve iletişim teknolojilerindeki gelişimle birlikte anılsa da CRM teknolojiden ibaret değildir. Etkili bir insan kaynakları stratejisini de gerektirir.⁶⁶ Tablo 2.4'te pazarlamada geleneksel dönem pazar bölümlenmesi anlayışıyla müşteri odaklı CRM yaklaşımı karşılaştırılmıştır.

⁶⁰ S. L. Rynes, H. G. Heneman III ve D. P. Schwab, "Individual Reactions to Organizational Recruiting", *Personnel Psychology*, 1980, 33, 529-542.

⁶¹ M. Singer, *Fairness in Personnel Selection*, (Aldershot: Avebury, 1993), s. 87-94; Ryan ve Ployhart, a.g.e., s. 565-606.

⁶² F. Küskü vd., "İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2003, Cilt 3, Sayı 1, s. 29-55.

⁶³ J. O. Chan, "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2005; 6, 1, s. 32.

⁶⁴ E. M. A. Aish, *Developing Successful CRM Programs*, Seminar Notes.

⁶⁵ A. Kırım, *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama: CRM*, (Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), s. 46-54.

⁶⁶ T. McGovern ve J. Panaro, "The Human Side of Customer Relationship Management", *Benefits Quarterly*, Brookfield: Third Quarter 2004, Vol. 20, No. 3, s. 26-36.

Tablo 2. 4. Geleneksel Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Pazar Bölümü Odaklı Pazarlama	Müşteri İlişkileri Yönetimi
Pazarı yönetme	Müşteriyi yönetme
Herhangi bir müşteri	Tek tek her bir müşteri
Bütün müşteriler	Kar bırakan müşteriler
Müşteri kazanma	Müşteri tutma
Tek yönlü iletişim	Çift yönlü diyalog
Ürün karlılığı	Müşteri karlılığı
Ben satırım, sen al!	Ben dinlerim, sen anlat!
Hedef pazarlama	İlişki pazarlaması
Ürünü it	Müşteriyi tut

Kaynak: E. M. A. Aish, **Developing Successful CRM Programs**, Seminar Notes, <http://www.idsc.gov.eg/upload/docs/7/SeminarE-business/CRMseminar.pdf> (Erişim tarihi: 21/11/ 2006).

CRM'in genel olarak insan kaynakları yönetimindeki yansıması çalışan ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Çalışan ilişkileri yönetimi, birleştirici içsel sistemler yoluyla çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere en kısa sürede ulaşmalarına imkan veren, aynı zamanda işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkan veren bir sistemdir.⁶⁷

CRM'nin işe alma sürecindeki yansıması da aday ilişkileri yönetimi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸ CRM'nin amacı çok sayıda müşteriye ulaşabilmek değildir, doğru müşteriye ulaşmak ve o müşterinin beklentilerini karşılayabilecek çok sayıda seçenek sunarak sadakat yaratmaktır.⁶⁹ Benzer şekilde aday ilişkileri yönetiminin de amacı çok sayıda adayın iş başvurusu yapmasını sağlamak değil, işletmenin ihtiyacı olan niteliklere sahip yeterli sayıda adayın başvurularını sağlamak ve işe alma sürecinin tamamında süreç nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın aday üzerinde olumlu bir izlenim bırakarak işletmeye karşı sadakat veya saygı oluşturabilmektir.

Aday ilişkileri yönetimi kavramı şu anda yazında bazı insan kaynakları bilgi sistemi yazılımlarını nitelendirmek için kullanılmaktadır.⁷⁰ Aday ilişkileri yazılımlarının

⁶⁷ S. Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, (Birinci Basım, Kare Yayınları: İstanbul, 2005), s. 260.

⁶⁸ A. Snell, "Candidate Relationship Management", <http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp>.

⁶⁹ A. Kırım, a.g.e., s. 48-49.

⁷⁰ İlgili yazılım örneklerine şu sitelerden bakılabilir: www.jobpositive.com; www.hire.com; www.recruitsoft.com; www.i4-talent.com; www.ilogos.com.

genel olarak mevcut açık pozisyondaki işlere başvuruları artıracığı, uygun adayı bulmak için gereken süreyi azaltacağı, reklam ve aracılık maliyetlerini azaltacağı, nitelikli adayların hem kendileri hem de çevreleriyle güçlü ilişkiler kurulacağı, pasif durumdaki işsizleri harekete geçireceği, işgücü piyasasında işveren imajını artıracığı, potansiyel çalışan ve de müşteri olarak adaylarla hızlı iletişim içerisinde olunacağı gibi yararlar sağlayacağı belirtilmektedir.⁷¹ Bu gibi yazılımlarda gelişmiş kişiselleştirme, otomatik güncelleme, adaya özel sayfalar, belli sürelerle hatırlatmalar gibi özellikler bulunmaktadır.⁷²

Aday ilişkileri yönetimi de CRM gibi, teknolojik gelişmelerden veya yazılımlardan ibaret bir yaklaşım olmaktan çıkarak hem adayların hem de işletmelerin ortak menfaatleri doğrultusunda işe alma ilişkilerini yönlendiren bir yaklaşım haline gelmelidir. Bu çalışmada aday odaklılık olarak sunulacak kavramsal model de bu amacı taşımaktadır.

1.3.6. Aday Yönlülük

Genel olarak, pazarlama kavramının uygulamasını ifade etmek için pazar yönlülük kavramı kullanılmaktadır. Pazar yönlülük bir anlamda, modern işletmecilik ve pazarlama anlayışının kaçınılmaz kıldığı, müşteri bilgisinin toplanması, yayılması ve fonksiyonlar arası koordinasyon faaliyetlerini bütünleştirerek üstün müşteri değeri yaratmayı ve böylece rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlamaktadır.⁷³

Pazar yönlülük yönetsel bakış açısından; müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün departmanlar arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır.⁷⁴ Bu tanımlama işletmede pazar bilgisinin elde edilmesi için etkin bir bilgi sisteminin varlığını kaçınılmaz kılmakta ve pazara verilecek cevabın her aşamasında bütün departmanların katılımını gerekli görmektedir.

⁷¹ <http://www.hire.com/solutions/crm.pdf>, Erişim 19/6/2005.

⁷² http://www.jobpositive.com/products/jp_features.htm; Erişim 19/6/2005.

⁷³ C. Uzokurt, Kriz Döneminde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 13-14.

⁷⁴ A. K. Kohli ve B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 1990, Vol. 54, April, s. 1-18.

Kültürel açıdan pazar yönlülük; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edilebilmesi için rakip yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanmasıdır.⁷⁵ Bu tanımlamada pazar yönlülüğün merkezinde uzun dönemli odaklanma ve kârlılık yer almaktadır.

Müşteri tatmininin sağlanmasında önemli katkı sağlayan pazar yönlülüğü benimseyen firmaların bütün faaliyetlerinin modern pazarlama kavramının gerekleriyle paralel olması beklenmektedir.⁷⁶ Pazar yönlü firmaların pazarlamanın üç belirleyicisi olan; müşteri yönlülüğü, koordineli pazarlamayı ve kârlılığı benimsemiş olmaları gerekmektedir. Fakat pazar yönlülüğün ilkelerini sadece pazarlama departmanının benimsemiş olması yeterli olmamakta, bütün departmanlarca bu prensiplerin özümsemiş olması zorunludur. Buradan hareketle pazar yönlü firmaların sahip olması gereken vasıflar şu şekilde sıralanabilir. Pazar yönlü bir firma sürekli ve düzenli olarak müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerin gücü hakkında bilgi toplamalı, toplanan bu bilgilerden bütün departmanların haberdar edilmesini sağlamalı ve bilgilerin analiz edilmesini ve yorumlanmasını sağlayarak pazara bu bilgiler ışığında tepki oluşturmalıdır.⁷⁷

Bu özelliklere sahip olan firmaların pazarda rakiplerine oranla müşteri değeri yaratmada daha başarılı olmaları ve böylece önemli bir rekabet avantajı elde etmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte pazar yönlü davranışlar; pazardaki fırsatlar için sürekli proaktif bir araştırma, problem çözme, örgütsel öğrenmeye analitik yaklaşım ve uzun dönemli planlamayla doğrudan ilgilidir.⁷⁸

Pazar yönlülüğün temel bileşenlerinden birisi olarak kabul edilen müşteri yönlülük, pazarda izlenecek stratejilerin etkinliği için müşteriyle ilgili bilgilerin toplanması ve yorumlanması süreci olarak tanımlanmaktadır.⁷⁹ Müşteri bilgisi, müşterilerin şimdiki ihtiyaç ve tercihleri olduğu kadar gelecekte değişim göstermesi

⁷⁵ J. C. Narver ve S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 1990, Vol. 5, October, s. 20-35.

⁷⁶ Kohli ve Jaworski, a.g.e.

⁷⁷ A. K. Kohli vd., "MARKOR: A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing**, 1993, Vol. 30, November, s. 467-77.

⁷⁸ R. E. Morgan ve C. A. Strong, "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation" **European Journal of Marketing**, 1998, Vol. 32, No. 11/12, s. 1051-1073.

⁷⁹ Narver ve Slater, a.g.e.

muhtemel ihtiyaç ve tercihleri de kapsamaktadır. Firma bu bilgileri sürekli ve düzenli toplayarak ve analiz ederek müşteri için neyin önemli olduğunu keşfetmek zorundadır.

Müşteri yönlü bir firmanın birtakım süreçleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu açıdan müşteri yönlü bir firmada,⁸⁰

- Müşteriye yönelik değer ve inançlar üst yönetimce desteklenmeli,
- Stratejik planlama sürecinde pazar ve müşteri yönlü faaliyetler bütünleştirilmeli,
- Güçlü pazarlamacılar ve pazarlama programları geliştirilmeli,
- Pazar yönlü performans ölçümleri oluşturulmalı ve
- Organizasyonun genelinde müşteri duyarlılığı geliştirilmelidir.

Pazar yönlülükle bazen aynı anlamda kullanılabilen müşteri yönlülük, işletmede çalışan herkesin müşteriyle ilgilendiği, müşteriye faaliyetlerin merkezine koyan bir değerler sistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır.⁸¹

Bütün bu açıklamalarda müşteri veya pazar kavramları yerine aday kavramının konulmasıyla aday yönlülüğün de çerçevesi belirlenmiş olacaktır. Aday yönlü bir işe alma faaliyetinin merkezinde aday bulunacak, işgücü piyasasıyla sürekli bir iletişim içerisinde olunacak, aday yönlülük sadece insan kaynakları birimince değil bütün kurumca paylaşılan bir strateji olacak, işe almayla ilgili ar-ge faaliyetleri gerçekleştirilecek ve işe alma performansı ile ilgili kriterler geliştirilecektir.

2. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK KAVRAMI

İşe alma işlevinde işletme merkezli bakış açısının yerini aday merkezli bakış açısına bırakmasında işe alma araştırmalarında psikoloji biliminin yanı sıra sosyal psikoloji, sosyoloji, iletişim ve pazarlama gibi çok sayıda farklı bakış açılarının kullanılmaya başlanmasının önemli etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmalarda işe alma faaliyetine çeşitli biçimlerde etkisi olan çok sayıda faktör incelenmiştir. İşe almada aday odaklı bir kavramsal çerçevenin geliştirilebilmesi için bu faktörler aday odaklı bir bakış

⁸⁰ F. E. Webster, "Rediscovery of the Marketing Concept", **Business Horizons**, 1988, 17 (June), s. 22-26.

⁸¹ R. Deshpande vd. "Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 1993, Vol. 57, January, s. 23-37.

açısıyla yeniden değerlendirilmelidir.

2.1. İşe Almanın Aday Odaklı Bileşenleri

Çeşitli faktörlerin etkisi altındaki işe alma, karmaşık bir işlemdir. İşe alma konusunda yeni bir model öne sürebilmek için bu işlevin temel bileşenlerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması yararlı olacaktır. Bu konuda oldukça kapsamlı ve önemli araştırmalar mevcuttur.⁸² Barber, bu konudaki temel eserinde bütün bu araştırmaları da inceleyerek işe almanın temel bileşenlerini ortaya koymuştur.

Barber'ın bu konudaki yaklaşımı, işe alma faaliyetinin sadece şirket ve aday özelliklerinin karşılıklı olarak eşleştirildiği bir süreç olarak algılanmaması gerektiği şeklindedir. Ona göre işe alma faaliyeti adayın bakış açısı dikkate alınmadan tam olarak anlaşılabilir. Geleneksel bakış açısı işe alma faaliyetini örgütsel bir araç olarak görmekte, işe alma sürecinin mesaj boyutunu ihmal etmektedir. Oysa işe alma süreci, aynı zamanda taraflar arasında karşılıklı bilgi alışverişinin yapıldığı bir iletişim süreci olarak da kabul edilmelidir.⁸³

Bu çalışmayla işe alma sürecine getirilmek istenen yeni bakış açısı ve önerilecek model, büyük ölçüde Barber'ın ortaya koyduğu yaklaşımı temel almaktadır. Bu nedenle öncelikle Barber'ın modeli tanıtılacaktır. Buna göre işe alma sürecinin temel bileşenleri beş ana başlık altında incelenebilir: Taraflar, faaliyetler, çıktılar, çevre ve aşamalar.⁸⁴

2.1.1. Taraflar

Taraflar, işe almada rol oynayan veya işe alma faaliyetinden bir şekilde

⁸² J. A. Breaugh, **Recruitment: Science and Practice** (Boston: PWS-Kent Publishing, 1992); S. L. Rynes, "Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences". M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 399-444; S. L. Rynes ve A. E. Barber, "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", **Academy of Management Review**, 1990, Vol. 15, No. 2, s. 286-310; S. L. Rynes, H. G. Heneman III ve D. P. Schwab, "Individual Reactions to Organizational Recruiting", **Personnel Psychology**, 1980, 33, 529-542; D. P. Schwab, "Recruiting and Organizational Participation". K. Rowland & G. Ferris (Eds.), **Personnel Management**, (Boston: Allyn & Bacon, 1982); M. S. Taylor ve C. M. Giannantonio, "Forming, Adapting, and Terminating the Employment Relationship: A Review of the Literature from Individual, Organizational, and Interactionist Perspectives", **Journal of Management**, 1993, (19), 2, 461-515.

⁸³ A. E. Barber, **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**, (Birinci Basım, Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), s. 3-6.

⁸⁴ Barber, a.g.e., s. 6-13.

etkilenen aktörlerdir. Adaylar, işletmenin kendisi, insan kaynakları elemanları, danışmanlık firmaları ve son olarak da işletmenin personel bulma sürecinde veya genel olarak yürüttüğü halkla ilişkiler çabaları sonucunda oluşan ve sürece doğrudan veya dolaylı etkide bulunan üçüncü şahıslar, yani toplum da işe alma faaliyetinin tarafları arasındadır.

Yapılan çalışmalarda adayların iş ve şirketle ilgili sahip oldukları bilgiler, önceki işe alma tecrübeleri, işe alma sürecindeki stresleri, kişilikleri, demografik özellikleri, finansal durumları, kendine güvenleri gibi çok sayıda faktörün işe alma işlevine çeşitli etkileri bulunduğu belirlenmiştir.⁸⁵

İşletmenin kendisi, özellikle de kurum imajı ve kurumsal sosyal performans yönleriyle işe almada önemli bir faktördür. İşe alma sürecinde sadece işletmeler değil adaylar da karar vermektedirler. Bu kararda kurumların büyüklükleri, coğrafi konumları, ücret politikaları, iş güvenliği, sosyal yardımları, kurumsal vatandaşlık davranışları, endüstriyel ilişkileri, sosyal ve kültürel faaliyetleri desteklemeleri, çevreye duyarlılıkları, kurumsal kültürleri, ürün ve hizmet kaliteleri ve bir bütün olarak başarıları adaylar açısından işe alma sürecini etkilemektedir.⁸⁶

İşe alma sürecinde adaylar karşısında kurumları temsil etme durumundaki işe alma faaliyetlerini yürüten görevliler de demografik özellikleri, kişilikleri, uzmanlık alanları, örgüt hiyerarşisindeki konumları, adaya karşı tutum ve davranışları, süreçteki teknik başarıları ve motivasyonlarıyla sürece etkide bulunmaktadır.⁸⁷

Danışmanlık firmaları da işe alma sürecinde işletmelerin yararlandıkları kuruluşlar olarak önemlidirler. Danışmanlık firmalarının özellikle işe alma sürecine etkileri üzerine pek fazla çalışma bulunmamaktadır. İşe alım sürecinin diğer paydaşlarıysa adayların yakın çevreleri, iş arkadaşları ve akrabalarından başlamak üzere bütün bir topluma doğru oluşan ‘yayıma’ etkisi açısından işe alma süreciyle ilişkilidir.⁸⁸

⁸⁵ Larsen ve Phillips, a.g.e., s. 351-357.

⁸⁶ T. A. Judge ve D. M. Cable, “Applicant, Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction”, **Personnel Psychology**, 1997, 50, s. 359-394; L. Aiman-Smith, T. N. Bauer ve D. M. Cable, “Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study”, **Journal of Business and Psychology**, 2001, 16 (2), s. 222; F. Lievens ve S. Highhouse, “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company’s Attractiveness as an Employer”, **Personnel Psychology**, 2003, 56, s. 84-85; Lemmink vd., a.g.e., s. 5.

⁸⁷ Taylor ve Bergmann, a.g.e., s. 267; Larsen ve Phillips, a.g.e., s. 357-359.

⁸⁸ Rynes ve Barber, a.g.e., s. 290.

2.1.2. Faaliyetler

İşe alma işlevi süreç içerisinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe alma aynı zamanda karşılıklı bir iletişim süreci olarak da kabul edilerek bu faaliyetler şu üst başlıklar altında ifade edilebilirler: Hedef kitlenin belirlenmesi, iletişim kanallarının belirlenmesi, mesajın iletilmesi, anlaşmanın yapılması ve bütün bu süreçteki idari işlemler.

Hedef kitlenin belirlenmesi konusu adayların coğrafi konumları ve sahip oldukları bazı nitelikler açısından değerlendirilebilir. Adayların iş başvurularında işletmelerin coğrafi konumlarını dikkate aldıklarına dair çalışmalar bulunmaktadır.⁸⁹ Bu durum adayların işe alındıktan sonra olası çalışma yeri değişikliklerine uyum sağlamaları açısından da önemlidir.⁹⁰ Bu açıdan bakıldığında personel bulma çabalarının işyerinin bulunduğu çevre veya bu çevreyle benzer özellikler gösteren çevrelerle sınırlandırılması veya yeni ve nitelikli elemanlara gerek duyulan yatırımların nitelikli adayların yoğunlaştığı yerlere kaydırılması düşünülebilir.⁹¹ İşe alma sürecinin başarısı açısından önemli olan faktörlerden biri de adayların sahip oldukları niteliklerdir. İşin gerektirdiği eğitim ve temel yetkinlikler gibi kriterler yanında emekliler, çalışmakta olanlar, öğrenciler, yeni mezunlar veya engelliler gibi farklı kesimlerin hedeflenmesi de mümkündür.⁹²

Hedeflenen adaylara hangi yöntemlerle ulaşılabileceği de önemlidir. Tanıdıkların tavsiyeleri, çalışanların önerileri, kariyer günleri, ilanlar, web siteleri, danışmanlık firmaları gibi çok sayıda seçenek arasından hangilerinin daha olumlu sonuçlar sağladığı konusunda çok sayıda çalışma mevcuttur. Yine bu yöntemlerin iş gerekleri ve adayların

⁸⁹ Barber, a.g.e., s.19-20.

⁹⁰ D. C. Feldman ve M. C. Bolino, "Moving On Out: When Are Employees Willing To Follow Their Organization During Corporate Relocation?", **Journal of Organizational Behavior**, 1998, 19 (3), s. 275-288; L. T. Eby ve J. E. A. Russell, "Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm", **Journal of Vocational Behavior**, 2000, 57 (1), s. 42-61; D. B. Turban, J. E. Campion ve A. R. Eyring, "Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits", **Journal of Vocational Behavior**, 1995, 47(2), s. 193-213.

⁹¹ Johnson, **Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need**, (İkinci Basım, London: Prentice Hall, 2001), s. 105; Barber, a.g.e., s.20.

⁹² Rynes ve Barber, a.g.e., s. 296.

farklı demografik özellikleriyle ilişkileri de incelenmiştir.⁹³ Ancak bütün bu çalışmalar genellikle personel bulma yöntemlerinin iş tatmini, personel devir oranı, performans gibi sonuçlarıyla ilgilenmekte, personel bulma çabasının asıl önemli hedefi olan adayların belirlenmesi ve işletmeye çekilmesi boyutu ihmal edilmektedir.⁹⁴

Adaylara mesajın iletilmesi, yani adaylarla iletişimin kurulması ve sürdürülmesi de işe alma işlevinin önemli faaliyetlerindedir. Hem personel bulma hem de seçme sürecini kapsayan bu süreçte iletişim için kullanılacak materyalin özellikleri ve içeriği adaylar üzerinde etkili olmaktadır. Personel bulma aşamasında iş ilanlarının, broşürlerin ve web sitelerinin tasarımı hem görsel nitelikleri hem de içerdikleri bilginin niteliği açısından önemlidir. Başvuru aşamasında kullanılacak basılı materyalin biçiminden ve içeriğinden, görüşmeler sırasında adaya verilecek bilgilerden görüşmede kullanılacak yöntemlere, sürecin sonunda yapılacak geribildirim üslubundan bütün iletişim aşamalarının zamanlamasına kadar çok sayıda faktör adayları olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir.⁹⁵

İş teklifinde sunulacak paketin içeriği, cevaplama için tanınacak süre, işi kabul eden çalışanların kuruma uyumunun sağlanması ve ilk yılki izlenimleri de adaya verilen mesaj açısından önem taşımaktadır.⁹⁶

Son olarak işe alma sürecindeki idari işlemler üzerinde de durulmalıdır. Bu işlemler hem işletme açısından hem de aday açısından değerlendirilebilir. İşletme açısından bakıldığında işe alma sürecinin değerlendirilmesi önemlidir. İşe alma performansının ölçülebilmesi için kriterler ve yöntemler belirlenmelidir. Hem işe

⁹³ Bu çalışmalar ile ilgili geniş bir inceleme için bkz. M. A. Zottoli ve J. P. Vanous, "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", **Human Resource Management Review**, 2000, 10 (4), s. 353-382; Barber, a.g.e., s. 22-32. Ayrıca bkz. K. Moser, Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations", **International Journal of Selection and Assessment**, 2005, 13 (3), s. 188-197; A. M. Ryan, M. Horvath ve S. D. Kriska, "The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions to Apply", **International Journal of Selection and Assessment**, 2005, 13 (4), s. 235-249.

⁹⁴ Barber, a.g.e., s.22.

⁹⁵ S. L. Rynes , R. D. Bretz ve Jr. B. Gerhart, "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking", **Personnel Psychology**, 1991, 44, s. 487-521; D. G. Allen, J. R. Van Scotter ve R. F. Otondo, "Recruitment Communication Media: Impact On Prehire Outcomes", **Personnel Psychology**, 2004, 57 (1), s. 143-172; R. A. Posthuma ve M. A. Campion, "When Do Multiple Dimensions of Procedural Justice Predict Agreement to Public Endorse Your Employer in Recruitment Advertisements?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005, 78, s. 431-452; S. W. Gilliland vd., "Improving Applicants' Reactions To Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", **Personnel Psychology**, 2001, 54 (3), s. 669-703.

⁹⁶ Barber, a.g.e., s.10.

almanın performansı hem de işe almanın bir bütün olarak işletme performansına etkileriyle ilgili çalışmalar yapılmıştır.⁹⁷ Aday açısından bakıldığında aday ile iletişim kurulurken kullanılan araçlar, zamanlama, karşılama, görüşme öncesi bekleme yeri, bekleme süresi, adayın ulaşım masraflarının karşılanması gibi idari işlemler öne çıkmaktadır.⁹⁸

2.1.3. Çıktılar

İşe alma faaliyetinin çıktıları personel bulma ve seçme açısından iki bölümde değerlendirilebilir. Personel bulma çabalarının en önemli amacı ve çıktısı işletmenin çekiciliğidir. İşletmenin çekiciliği, aranan nitelik ve nicelikte adayı iş başvurusu konusunda isteklendirecektir. İşletmeye yönelik bu istekliliğin süreç boyunca sürdürülmesi gerekmektedir. Kurumsal imaj ve itibar gibi faktörlerin etkilediği örgütsel çekiciliğin adayların iş başvurusunda bulunma niyetleriyle pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu dair çok sayıda çalışma yapılmıştır.⁹⁹ İşletmeye iş başvurusunda bulunan adaylar da personel bulma çabalarının bir diğer çıktısıdır. Bu adayların hem istenen niteliklerde hem de en uygun sayıda olması gerekmektedir.¹⁰⁰ Söz konusu aday havuzunun kalitesi işe alma sürecinin başarısını doğrudan etkilediği gibi, işletmenin çekiciliğinden de etkilenmektedir.¹⁰¹

Personel seçme çabalarının çıktısı, işe alınmış çalışanlardır. Personel bulma sürecinde gösterilecek başarı uzun vadede, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel

⁹⁷ Barber, a.g.e., s.123-142; Boudreau, J. W., "Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management", M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991) içinde, s. 621-746; Martin, S. L. ve N. S. Raju, "Determining Cutoff Scores that Optimize Utility: A Recognition of Recruiting Costs", **Journal of Applied Psychology**, 77, 15-23; J. W. Boudreau ve S. L. Rynes, "Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1985, 70, 354-366; Sears, D. Successful Talent Strategies, (New York: Amacom, 2003), s. 209-232; Terpstra, D. E. ve E. J. Rozell, "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", **Personnel Psychology**, 1993, 46, 27-48.

⁹⁸ Taylor ve Bergmann, a.g.e., s. 273; Turban, D. B. vd., "Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits", **Journal of Vocational Behavior**, 1995, 47, 193-213; Rynes, Bretz ve Gerhart, a.g.e.; Barber, a.g.e., s. 78-80.

⁹⁹Ryan ve Ployhart, a.g.e., s. 565-606; Lievens ve Highhouse, a.g.e., s. 75-102; Turban ve Greening, a.g.e., s. 658-672; J. P. Hausknecht vd. "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta Analysis", **Personnel Psychology**, 2004, 57, 639-683.

¹⁰⁰ Rynes ve Barber, a.g.e., s. 290.

¹⁰¹ D. B. Turban ve D. M. Cable, "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", **Journal of Organizational Behavior**, 2003, 24, 6, S. 733-751; Collins ve Han, a.g.e., s. 685-717.

vatandaşlık davranışı, personel devir oranının düşmesi gibi çıktılar da üretecektir.¹⁰² Bu çıktılar dolaylı olarak hâlihazırda çalışmakta olan personele, müşterilere ve yatırımcılara da yansiyarak işletmenin performansına etkide bulunurlar.¹⁰³ Aynı şekilde, süreç içerisinde işletmeyle iletişimde bulunan işe alınmamış adaylar ve aracı şirketler de şirket hakkında bazı bilgiler edinmiş olurlar. Kurumdan topluma doğru gerçekleşen bu bilgi akışı da sürecin çıktıları arasındadır.¹⁰⁴

2.1.4. Çevre

İşe alma işlevi sürekli değişen bir çevre içerisinde yerine getirilmektedir. Çevre, birinci bölümde geniş olarak açıklanan, işe alma faaliyetini etkileyen iç ve dış çevre etmenlerini ifade etmektedir. Bu etmenler işe alma faaliyetinin zeminini oluşturmaktadır ve bu nedenle üzerinde önemle durulmalıdır¹⁰⁵.

Çevresel etmenlerin aday odaklılık açısından önemi birkaç farklı açıdan değerlendirilebilir. Öncelikle işletmelerin aday odaklı bir bakış açısına sahip olmaları ve buna uygun bir işe alma politikası belirlemeleri gerekmektedir. İşe alma sürecinde adaylara sunulacak işlerin ve çalışma koşullarının hedeflenen adayların kişiliklerine ve kariyer beklentilerine uygunluğu da önemlidir. İşe alma sürecinde aday odaklı politikalar yanında adaylarla ilişkilerin gerekli teknolojik altyapı desteğiyle sürdürülmesi de bir başka önemli noktadır.

2.1.5. Aşamalar

İşe almanın son bileşeni de işe alma sürecinin aşamalarıdır. Barber bu aşamaları sınıflandırırken Boudreau ve Rynes'in adayların iş arama sürecindeki hareketliliklerini temel alan yaklaşımını kullanmıştır. Buna göre işe alma faaliyeti açısından adaylar üç farklı aşamada üç farklı haldedirler. *Adaylar topluluğu* hali, işletmenin iş teklifi sunabileceği bütün adayları ifade eder. *Aday havuzu*, iş için işletmeye başvuran adayların toplamından oluşur. *Seçilen adaylar* ise, işe alma süreci

¹⁰² Hausknecht vd., a.g.e., s. 642.

¹⁰³ İşe almanın işletme performansına etkileri ile ilgili kaynaklar için bkz. 91 numaralı dipnot.

¹⁰⁴ Barber, a.g.e., s. 11.

¹⁰⁵ Rynes vd., 1980, a.g.e., s. 529-542; Rynes, 1991, a.g.e.; Rynes ve Barber, 1990, a.g.e.

sonunda işletmenin iş teklifi sunduğu adaylardır.¹⁰⁶ İşletmenin işe alma faaliyeti açısından ilk aşamada adayların başvuruya teşvik edilmeleri, ikinci aşamada başvuran adayların bu statülerinin korunması ve son aşamada da adayın sunulan iş teklifini kabul etmesinin sağlanması önemli olmaktadır.

2.2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

İşe alma işleviyle ilgili çok sayıda çalışma yapılmış ve çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu alanda yeni bir yaklaşım ortaya koyabilmek için söz konusu yaklaşımın geçerli olduğu kavramsal çerçevenin de belirlenmesi gereklidir. Aday odaklı bir işe alma yaklaşımının kavramsal çerçevesinin sınırlarının belirlenmesinde öncelikle mikro ve makro bakış açıları arasında bir tercihte bulunmak gerekmektedir.

İnsan kaynakları araştırmaları analiz seviyesi olarak mikro ve makro bakış açıları ekseninde sınıflandırılabilir. Makro bakış açısı bir bütün olarak insan kaynakları stratejilerinin yapısıyla ilgilenirken mikro bakış açısı tek tek insan kaynakları işlevleri üzerinde durmaktadır.¹⁰⁷ Bu bakış açısı bir insan kaynakları işlevi olan işe almaya uyarlandığında bir bütün olarak işe alma stratejilerinin yapısıyla ilgilenen çalışmalar olduğu gibi işe alma sürecinin çeşitli unsurlarını inceleyen çalışmalar yapıldığı da görülmektedir. Hatta işe almaya ilgili yapılan yazın taramalarında mikro bakış açısıyla yapılmış çalışmaların ağırlıkta olduğu iddia edilmektedir.¹⁰⁸ Ancak işe almada yeni yaklaşımlar geliştirilebilmesi için işe alma sürecini bir bütün olarak ele alan makro yaklaşımlara daha fazla önem verilmesi gerektiğine de dikkat çekilmektedir.¹⁰⁹

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı makro bakış açısını temel almaktadır. Bu bakış açısı her şeyden önce işe alma sürecini bir bütün olarak ele almakta ve işe alma işlevini bir pazarlama faaliyeti olarak kabul etmektedir. Pazarlama bakış açısı işe almada temel bir strateji olarak kabul edildiğinde işe alma sürecinin tamamen aday yönlü olarak tasarlanması gerekmektedir. Adayların süreçten memnun olarak

¹⁰⁶ Boudreau ve Rynes, a.g.e., 354-366.

¹⁰⁷ P. M. Wright ve W. R. Boswell, "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 2002 28(3), 247-276.

¹⁰⁸ S. L. Rynes, "Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences". M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 399-444.

¹⁰⁹ J. A. Breaugh ve M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", **Journal of Management**, 2000 26(3), 405-434.

ayrılabilirlerinin sağlanması amacıyla adaylarla ilişkilerin gerekli teknik altyapının da yardımıyla dikkatle yönetilmesi önem kazanmaktadır.

İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevesini etkileyen bir diğer faktör de işe almanın bileşenleridir. İşe almayı etkileyen ve önceki bölümde taraflar, faaliyetler, çıktılar, çevre ve aşamalar olarak sınıflandırılan bileşenlerden hangilerinin kavramsal çerçeveye dahil edileceğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. İşe almada aday odaklılık yaklaşımı işe alma işlevinin aday tarafından nasıl algılandığını ve bunun işletme imajına nasıl yansıdığını dikkate aldığından işe alma sürecinin temel tarafları olarak adayı, işletmeyi ve toplumu kapsamaktadır. Ancak kavramsal çerçeveye dahil edilen değişkenler daha çok işletmelerin aday odaklı davranışları doğrultusunda belirlenmiş ve örneğin adayın kişiliği, önceki işe alma tecrübeleri gibi aslında işe alma sürecinde etkili olabilecek değişkenler çerçeveye dahil edilmemiştir.

İşe alma sürecinin çeşitli aşamalarında gerçekleştirilen çok sayıda faaliyet de bulunmaktadır. İşe almada aday odaklılık yaklaşımı işletmelerin işe almada nasıl aday odaklı olabileceklerini ortaya koymaya çalıştığı için işe alma sürecindeki faaliyetlerden sadece işletmelerin aday odaklı davranabilecekleri faaliyetler modele dahil edilmiş, örneğin iş analizi, referans ve sağlık kontrolü gibi uygulamalar dışarıda bırakılmıştır. Bir başka sınırlama da personel bulma aşamasıyla ilgilidir. Personel bulma aşamasında eleman ihtiyacının iç veya dış kaynaklardan karşılanmasıyla ilgili karara bağlı olarak farklı uygulamalar olabilmektedir. İşe almada aday odaklılık yaklaşımı her ne kadar iç kaynakların kullanımına uyarlanabilecek de olsa temel olarak dış kaynakların hedeflendiği bir işe alma sürecine yöneliktir.

İşe alma işlevinin çok sayıda çıktısı bulunmaktadır. Bu çıktıların bazıları kurumsal nitelikteyken bazıları da bireysel niteliktedir. Bireysel nitelikteki çıktılar daha çok adayın işe alınmasından sonra ortaya çıkarken, kurumsal nitelikteki çıktılar aday işe alınsa da alınmasa da ortaya çıkabilmektedir. Kurumsal nitelikteki çıktılar işe alma faaliyetine etkileri bakımından bireysel çıktılardan daha fazla önem taşımaktadırlar. İşe almada aday odaklılık yaklaşımı daha çok kurumsal çıktılar üzerinde durmaktadır.

İşe almada aday odaklı bir yaklaşım geliştirilmesinin temel gerekçesini çevresel faktörlerdeki değişimler oluşturmaktadır. Bu nedenle işe almayı doğrudan etkileyen bütün çevresel faktörler kavramsal çerçeveye dahil edilmiştir.

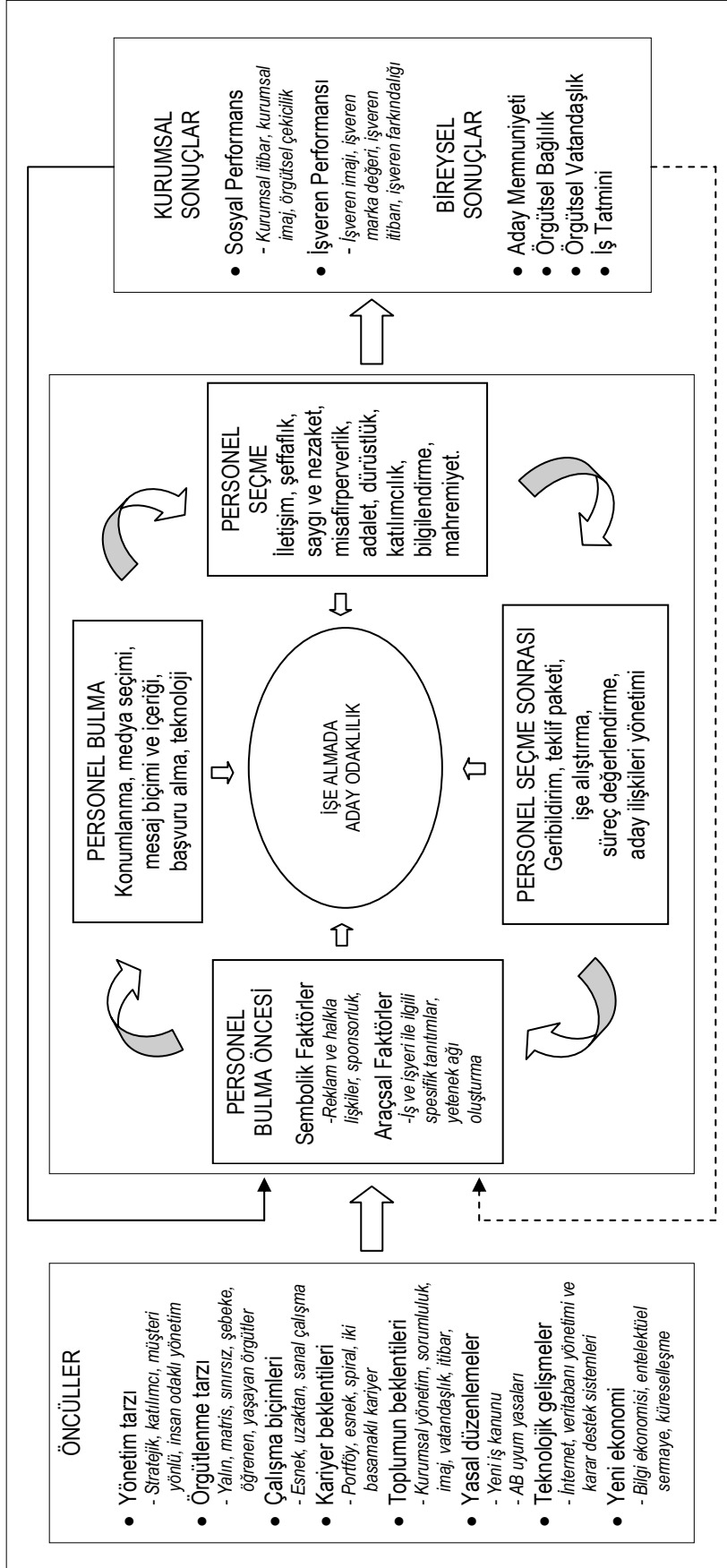
İşe almada aday odaklılık yaklaşımı Barber tarafından önerilen başvuru sağlama,

seçme ve iş teklifinde bulunma aşamalarını temel almaktadır.¹¹⁰ Ancak bu üç aşamaya Collins vd.'nin çalışmalarında kullandıkları bir ön aşama olan 'personel bulma öncesi aşama' da eklenmiştir.¹¹¹ Bu aşama adayların işletme hakkındaki algılarının oluştuğu ve etkili olduğu bir aşamadır. Sonuç olarak işe almada aday odaklılık yaklaşımı işe alma sürecini dört temel aşamada ele almaktadır: Personel bulma öncesi aşama, personel bulma aşaması, personel seçme aşaması ve personel seçme sonrası aşama. Bu aşamaların her birinde aday odaklı olmayı gerektiren çok sayıda farklı faaliyet gerçekleştirilmektedir.

İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevesini oluşturan ve yukarıda kısaca açıklanan bileşenler Şekil 2.2'de görülmektedir. Bu bileşenlerin birbirleriyle ilişkileri ve kavramsal çerçevenin işleyişi, çerçeveyi oluşturan unsurların tek tek ele alınmasıyla açıklanmıştır.

¹¹⁰ Barber, age., s. 13.

¹¹¹ Collins ve Stevens, a.g.e.; Collins ve Han, a.g.e.



Şekil 2. 2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

2.2.1. Öncüller

Aday odaklı işe alma yaklaşımının öncülleri, aday odaklı işe almayı gerektiren nedenlerdir. Bu nedenler birinci bölümde geniş olarak açıklanan çevresel faktörlerdeki değişimlerdir. Ekonomik, toplumsal, bireysel, teknolojik ve yasal çevresel faktörlerdeki değişimler işletmelerin yönetim ve örgütlenme biçimlerini etkilemiş¹¹² ve diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi insan kaynakları işlevinde de yeni gelişmeler meydana gelmiştir.¹¹³ İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesi biçiminde özetlenebilecek bu değişimler özellikle işletmelerin işe alma alanında nitelikli çalışanların işletmelere kazandırılması yönünde bir rekabeti gündeme getirmiştir.¹¹⁴

2.2.2. Aday Odaklı Davranışlar

Aday odaklı işe alma yaklaşımında aday odaklı davranışlarla kurumların işe alma sürecinin herhangi bir aşamasında aday odaklı olabilecekleri davranışlar kastedilmektedir. Aday odaklı işe alma süreci dört aşamada ele alınmaktadır: Personel bulma öncesi aşama, personel bulma aşaması, personel seçme aşaması ve personel seçme sonrası aşama. Bu dört aşamanın her birinin çıktıları bir sonraki aşamanın başarısına etkide bulunmakta, işe alma sürecindeki aday odaklı davranışlar ise bir bütün olarak aday odaklılığın sonuçlarına etkide bulunmaktadır. İşe alma sürecindeki aday odaklı davranışlar ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.2.3. Aday Odaklılığın Sonuçları

İşe alma faaliyetinin işletmeler açısından bazı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların belirlenmesi işe alma sürecinin ilk aşamalarından biri olarak kabul edilebilir.

¹¹² T. Clarke ve S. Clegg, "Management Paradigms for the New Millennium", **International Journal of Management Reviews**, 2000, Vol.2, No.1, s. 45-64; **The Organization of The Future**, (Birinci Basım, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1997); W. Bergquist, **The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible**, (Birinci Basım, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1993).

¹¹³ I. Chiavenato, "Advanges and Challenges in Human Resource Management in the New Millenium", **Public Personnel Management**, Vol. 30, No. 1, Spring 2001, s. 21-23; V. Anil, "Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy", **Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontario**, February 14-16, 2001, Toronto, s. 8-10.

¹¹⁴ T. M. Gardner, "In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources", **Human Resource Management**, Summer 2002, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.

Aynı zamanda işe alma sürecinin değerlendirme kriterleri olarak da kabul edilebilecek bu amaçlar arasında personel devir oranının azaltılması, çalışan performansının artırılması, psikolojik sözleşmelerin geliştirilmesi, iş tatmininin artırılması, doldurulan pozisyon başına maliyetlerin azaltılması, işe alma süresinin azaltılması, doldurulan pozisyonların oranı, işe alınan personelin çeşitliliği, başvuran aday sayısı, aday havuzunun kalitesi, adayların çeşitliliği ve seçim oranı en önde gelenleridir.¹¹⁵ Günümüzde bu amaçlara personel bulma çabalarının tamamının şirket genel amaçlarına ve şirketin imajına katkıda bulunmasını sağlamak gibi unsurlar da eklenmiştir.¹¹⁶

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı burada belirtilen çok sayıda amaçtan bazılarını kapsamaktadır. İlgili yazının da desteğiyle bu amaçlardan bazıları aday odaklı işe alma davranışının sonuçları olarak kavramsal çerçeveye dahil edilmiştir. Bu sonuçlar kurumsal ve bireysel sonuçlar olarak iki başlıkta ele alınabilir.

2.2.3.1. Aday odaklılığın kurumsal sonuçları

Kurumsal sonuçlar aslında bir anlamda kurumdan çevreye yayılan kurumla ilgili bilgilerin toplamıdır. Bu bilgiler kurumla bir bütün olarak veya bir işveren olarak ilişkilendirilebilir. Kurumsal itibar, kurumsal imaj ve örgütsel çekicilik bir bütün olarak kurumun sosyal performansını ortaya koyan sonuçlardır. Kurumun işveren imajı, işveren marka değeri, işveren itibarı ve işveren farkındalığıysa kurumun istihdam sağlayıcılık açısından ne gibi özelliklere sahip olduğuyla ilgili bilgileri içermektedir.¹¹⁷ Bu bilginin kurumdan adaya doğru olarak aktarılması nitelikli adayların başvuru kararı vermesinin ilk aşamasını etkilemektedir.¹¹⁸

Kurumsal sosyal performans, 1990'lı yılların başından beri tartışılmakta olan sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık gibi yaklaşımları da kapsayan; işletme-toplum-çevre ilişkilerini belli prensipler, süreçler ve sonuçlar çerçevesinde

¹¹⁵ Breaugh ve Starke, a.g.e., s. 407-409.

¹¹⁶ "M. Foot ve C. Hook, **Introducing Human Resource Management**, (İkinci Basım, Essex: Longman, 1999)" (C. Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İkinci Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), s. 66'daki alıntı).

¹¹⁷ "D. M. Cable, ve D. B. Turban, "Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment", (G.R. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**, New York, NY: Elsevier Science, 2001)" içinde, s. 115-163.

¹¹⁸ Gatewood vd., a.g.e., s. 415-416.

yorumlamaya çalışan bir model olarak tanımlanabilir.¹¹⁹ Kurumların hissedarları, müşterileri, çalışanları, toplum, doğal çevre gibi faktörlere karşı olan sorumluluklarını ifade eden kurumsal sosyal performans gerek ulusal gerekse uluslararası alanda çeşitli kuruluşlarca ölçülmekte ve kurumlararası sıralamalar yapılmaktadır. Kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi kavramlarla da yakın ilgisi bulunan ve bir bütün olarak örgütün adaylar nezdindeki çekiciliğini artıran kurumsal sosyal performansın işletme performansı üzerinde etkileri bulunduğu belirlenmiştir.¹²⁰ Kurumsal sosyal performansın nitelikli adaylar için işletmeleri daha cazip hale getirdiğiyle ilgili bulgular da mevcuttur.¹²¹

İşe almayla ilişkisi önceki bölümlerde açıklanan kurumsal işveren imajı, kurumun genel imajından farklı bir değişken olarak işe alma faaliyetini etkileyebilmektedir. Özellikle holding biçiminde yapılan ve farklı sektörlerde farklı markalarla rekabet eden kuruluşlar her bir markanın imajıyla ilgili ayrı ayrı halkla ilişkiler kampanyaları düzenlenmek durumundadırlar. Şirket işveren imajı ise tek tek markalardan ziyade bir bütün olarak holding veya şirket grupları için oluşturulabilir (Örneğin *Domestos* için çalışmakla *Unilever* için çalışmak adaylar tarafından farklı algılanacaktır). Bu çabalar kurumun bir işveren olarak imajını, itibarını ve fark edilirliliğini artıracaktır.

İşe almada aday bakış açısının gözetilmesiyle bir bütün olarak kurumun çekiciliğinin artırılması adayların iş başvurusunda bulunma eğilimleri kadar iş teklifini kabul etme, kurumu tanıdıklarına tavsiye etme, tekrar iş başvurusunda bulunma,

¹¹⁹ D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, 1991, 16: 691-718.

¹²⁰ S. A. Waddock ve S. B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", **Strategic Management Journal**, 1998, Volume 18, Issue 4 , Pages 303 - 319

¹²¹ D. B. Turban ve D. W. Greening, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", **Business & Society**, 2000, Vol. 39, No. 3, 254-280; Turban, D. B. ve D. W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, 1996, (40) 3, s. 658-672; H. S. Albinger ve S. J. Freeman, "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, 2000, Volume 28, Number 3, s. 243 – 253; K. B Backhaus vd., "Exploring The Relationship Between Corporate Social Performance And Employer Attractiveness", **Business and Society**, Sep 2002, 41, 3, s. 292-318; R. A. Luce vd., "Good deeds and misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness", **Business and Society**, Dec 2001, 40, 4, s. 397-415.

kurumun ürünlerini satınalma, kurum aleyhine dava açma ve iş başvurusunu geri alma eğilimlerini de olumlu etkileyebilmektedir.¹²²

2.2.3.2. Aday odaklılığın bireysel sonuçları

İşe alım faaliyetinin bazı sonuçları da bireysel niteliktedir. Bu sonuçların en önde geleni aday memnuniyetidir. Aday memnuniyeti gerek işe alınmış gerekse reddedilmiş adaylar açısından kurumla ilgili algılamaları doğru yönetebilmek bakımından önemlidir.¹²³ Süreç sonunda işe alınmış olan adayların kurumu benimseme derecelerini ifade eden örgütsel bağlılıkları¹²⁴, kurumun tanımlı beklentilerinin üzerinde gönüllü bir çalışma performansını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları¹²⁵ ve bireyin yaptığı işi sevmeye derecesini ifade eden iş tatmini¹²⁶ ve performansları da¹²⁷ işe alma sürecinin diğer bireysel çıktılarıdır. Bütün insan kaynakları uygulamaları gibi işe alma sürecinde adayla kurulan ilişkinin niteliğinin de işe alma sürecinin başarısını etkilediğiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır.¹²⁸ Söz konusu bireysel sonuçların işe almada aday odaklılıkla ilgili de geçerli olması beklenmektedir.

¹²² Hausknecht vd., s. 644.

¹²³ Küskü vd., age., s. 29-30.

¹²⁴ J. P. Meyer ve J. N. Allen, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, (London: Sage Publications, 1997); J. P. Meyer ve L. Herscovitch, "Commitment in the Workplace: Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, Fall 2001, Vol. 11, No. 3, s. 299-326; J. P. Meyer vd., "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal of Applied Psychology**, Dec2004, Vol. 89, No.6, s. 991-1098.

¹²⁵ T. S. Bateman ve D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", **Academy of Management Journal**, Dec 1983, Vol. 26, No. 4, s. 587-596; D. W. Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, Summer 1994, Vol. 20, No. 2, s. 465-479; P. M. Podsakoff vd. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, 2000, 26, 513-563.

¹²⁶ D. S. Pathak ve G. Burton, "Measurement and Prediction of Job Satisfaction", **Journal of Management**, Spring 1976, Vol. 2, No.1, s. 9-19; T. W Lee ve D. Johnson, "The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organization Commitment and Job Satisfaction of Full-Time Versus Part-Time Employees", **Journal of Vocational Behavior**, 1991, 38, 208-224; S. E. Sullivan ve R. S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, Jun 1992, Vol. 18, No. 2, s. 353-375.

¹²⁷ Hausknecht vd., s. 644.

¹²⁸ P. M. Iles, C. Mabey ve I. Robertson, "HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes", **British Journal of Management**, 1990, 1 (3), 147-157; Moser, a.g.e.; M. Van Latham ve P. M. Leddy, "Source of Recruitment and Employee Attitudes: An Analysis of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, 1987, Volume 1, Number 3, s. 230 - 235.

İşe almada aday odaklılık davranışının sonuçları bir bütün olarak işe alma faaliyetinin başarısının göstergeleri olduğu kadar işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamaya etkileri bakımından da önemlidir. Özellikle kurumsal çıktılar doğrudan nitelikli adayların iş başvurusunda bulunma eğilimlerini etkilemektedir. En çok çalışmak istenilen işletmelerle ilgili sıralamalar bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de yapılmaya başlanmıştır. Daha çok işe alınmış adayların süreçle ilgili algılamalarıyla oluşan bireysel çıktılar ise işe alma sürecini kurumsal çıktılar kadar olmasa da kulaktan kulağa yayılan söylentiler aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. İş başvurusunda bulunan adayların en az dörtte birinin başvuru öncesi ve sonrası o işletmede çalışan birinden işletmeyle ilgili bilgi aldığına dair bulgular mevcuttur.¹²⁹ Ancak aday odaklılık davranışı açısından asıl önemli olan aday odaklılığı doğrudan etkileyen kurumsal sonuçlardır. Bu nedenle aday odaklılığa ilişkin kavramsal çerçevede kurumsal sonuçların etkisi düz çizgiyle, bireysel çıktılarının etkisi ise kesikli çizgiyle gösterilmiştir.

3. ADAY ODAKLI İŞE ALMA SÜRECİ

Geleneksel işe alma süreci insan kaynakları planlaması, iş analizleri, personel bulma, personel seçme aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalara işe alıştırma aşaması da eklenebilir. Aday odaklı bir işe alma sürecinin ortaya konulabilmesi içinse sürecin işletmelerce aday odaklı davranılabilecek bölümlerine odaklanması gerekmektedir. Bu nedenle aday odaklı işe alma süreci işletmelerin işe alma sürecinde aday odaklı davranışlar gösterebilecekleri dört temel aşamada incelenmiştir.

3.1. Personel Bulma Öncesi Aşama

Aday odaklı işe alma yaklaşımı açısından personel bulma öncesi aşamada gerçekleştirilecek faaliyetlerin temel amacı olumlu bir işveren imajı oluşturmak, böylece işgücü pazarında en çok çalışılmak istenen yerler sıralamasında ön sıralarda yer almaktır.¹³⁰ Adayların başvuru için bir işletmeyi tercih etmeleri ise o işletmenin çekiciliğine bağlıdır. Bu çekicilik hem genel olarak işletmeyle ilgili birtakım

¹²⁹ Rynes vd., 1991, a.g.e., s. 515.

¹³⁰ Ewing vd., age., s. 12.

algılamalara hem de işletmenin bir işveren olarak nasıl algılandığına bağlıdır. Geleneksel işe alma süreçlerinin adayları dıştan içe kazanma yaklaşımı yerini adayların içten dışa yayılan bir işveren imajı yoluyla işletmeye çekilmesi yaklaşımına bırakmaktadır.¹³¹ Bu nedenle işletmelerin gerek personel bulma öncesi dönemde gerekse personel bulma aşamasında kurumsal iletişim çabalarını yönlendirmek üzere pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım almaları önerilmektedir.¹³² İşletmenin gerek genel gerekse bir işveren olarak çekiciliğiyle ilgili faktörler araçsal ve sembolik faktörler olarak iki başlık altında incelenebilir. Kurum imajı ve itibarı gibi faktörler sembolik nitelikteyken; kurumun işveren imajını etkileyen ücret ve diğer katkılar, çalışma biçimleri, işletmenin konumu gibi faktörler ise araçsal niteliktedir.¹³³

3.1.1. Sembolik Faktörlerin Kullanımı

İşletmelerin adaylar tarafından nasıl algılandığının işe başvurularını etkiliyor oluşu personel bulma çabalarından önceki aşamanın da işe almanın başarısı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu aşamayla ilgili yapılan çalışmalarda kurumların tanınırlıklarını artırmak için reklam ve halka ilişkiler kampanyaları düzenlemeleri, sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaları, hedef kitleyle yakın ilişkilerde bulunarak kurum hakkında olumlu söylentiler oluşmasını sağlamaları ve sadece genel olarak kurum için değil kurumdaki iş imkanları ve çalışma koşullarıyla ilgili de tanıtım faaliyetlerinde bulunmalarının daha nitelikli ve fazla sayıda adayı iş başvurusunda bulunmaya isteklendireceği belirtilmektedir.¹³⁴

Bu aşamada işletmelerin toplumdaki tanınırlıklarını artırmak amacıyla genel olarak yürüttükleri reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarının sadece müşteri hedef kitlesine yönelik olarak değil de aday hedef kitlesi de gözetilerek planlanması faydalı olabilir. Kurumun sosyal sorumlulukla ilgili çabalarının daha fazla adayı cezbedeceğiyle

¹³¹ A. McKenzie ve S. Glynn, "Effective Employment Branding: The Role of Communication in Recruiting Rare Talent", **Strategic Communication Management**, June/July 2001, s. 23.

¹³² N. S. Ahlrichs, **Competing for Talent**, (Birinci Basım, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2000), s. 62-63.

¹³³ Lievens ve Highhouse, a.g.e., s. 80-81.

¹³⁴ Collins ve Han, a.g.e., s. 688-691; Han ve Collins, a.g.e., s. 4-10; M. Yate, **Hiring The Best**, (Holbrook, Massachusetts: Adams Media Corporation, 1994), s. 37-38.

ilgili bulgular mevcuttur.¹³⁵ Benzer amaçlarla gerçekleştirilen sponsorluk faaliyetleri de adaylar gözetilerek planlanabilir.

3.1.2. Araçsal Faktörlerin Kullanımı

İşletmelerin genel tanıtımlarının yanında özellikle hedeflenen kitlelere yönelik tanıtım faaliyetlerinde bulunmaları da aday odaklılık açısından önem taşır. Üniversitelerin kariyer günlerine mümkünse o okullardan mezun çalışanlarla katılmak, öğrenci kulüplerinin desteklenmesi, öğrencilerin katıldıkları faaliyetlere finansal destek sağlanması gibi uygulamalar işveren imajını olumlu etkilemektedir.¹³⁶

Belirli üniversitelerle ortak araştırma projeleri geliştirme, öğrencilere burs verme, staj imkanı sağlama, kariyer merkezlerinde çalışan kişilerle, ilgili öğretim üyeleriyle, mezun dernekleriyle, çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla iletişimde bulunarak bir yetenek ağı oluşturma gibi faaliyetler de işletmelerle ilgili olumlu bir imajın kulaktan kulağa yayılmasını sağlayabilecek davranışlardandır.¹³⁷ Ülkemizde kimi işletmeler nitelikli adaylara henüz öğrenci iken yüksek miktarlarda burslar vererek ve part-time çalışmaya davet ederek, kariyer günlerini drama, tiyatro gibi akılda kalıcı etkinliklerle zenginleştirerek bu stratejileri uygulamaktadırlar. Benzer biçimde insan kaynakları ve kariyer konulu konferanslarda sunumlar gerçekleştirmek, kariyer konulu iş dünyası ödülleri için rekabet etmek, iş dünyasını konu alan medya program ve yayınlarında yer alarak kurumun kariyer imkanlarını yansıtmak, çeşitli medya ortamlarında kuruma iş başvurusunda bulunmaya davet eden genel amaçlı ilanlar yayınlamak da personel bulma öncesi aşamada etkili aday odaklı stratejiler arasındadır.¹³⁸

İşletmelerin bütün bu faaliyetleri planlarken ve gerçekleştirirken üniversite, medya, öğrenci, proje ve sosyal faaliyet tür ve hedef kitlelerinin belirlenmesinde mümkün olduğunca eşitlikçi bir yaklaşım benimsemesi ve ayrımcılık olarak algılanabilecek tercihlerden kaçınması da yararlı olacaktır. Yine söz konusu

¹³⁵ Turban ve Greening, 1996, a.g.e., s. 702.

¹³⁶ A. C. Poe, "Face Value: Snag Students Early by Establishing a Long-Term Personal Presence on Campus", **HR Magazine**, 2000, 60, s. 68; Yate, a.g.e., s. 40-41.

¹³⁷ G. Coombs ve J. G. Rosse, "Recruiting And Hiring The High-Technology Professional: Trends and Future Directions", **Advances in Global High-Technology Management**, 1992, 1, s. 91-107; C. Woodruffe, **Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People**, (Birinci Basım, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999), s. 103.

¹³⁸ Ahlrichs, a.g.e., s. 58-60.

etkinliklerin zamanlamaları, yetenekli öğrencilerle ve yetenek ağını oluşturacak diğer bağlantılarla kurulan ilişkilerin güncel tutulması da önemlidir.

3.2. Personel Bulma Aşaması

Personel bulma aşamasının en önemli amacı başvuru sağlamadır. Bunun için doğru hedefe dikkat çekici biçimde ve yeterli derecede bilgi sunulmalıdır. Alınacak başvuruların istenen nitelik ve nicelikte olması önemlidir. En nitelikli adayların kuruma kazandırılması açısından öncelikle temel bir strateji olarak personel bulmanın sadece belli pozisyonları doldurma amaçlı olmaktan çıkarılarak mümkün olduğunca çok sayıda nitelikli adayla, sadece iletişim değil, ilişki kurulması ve sürdürülmesi anlamında ele alınması gerekmektedir.¹³⁹

3.2.1. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Bu aşamada temelde insan kaynakları planlamaları ve iş analizlerine bağlı olarak bir hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Pazarlamadaki pazar bölümlendirme yaklaşımına benzer şekilde başvuruda bulunmaları istenilen adayların sahip olması gereken niteliklerle ilgili kriterler belirlenebilir. Rakip firmaların yetenekli adayları cezbetmek için neler yaptığına yönelik bir rekabet analizi ve kurumun rakiplerine oranla farklı ve üstün yönlerini öne çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulanmalıdır.¹⁴⁰

Hedef kitlenin mümkün olduğunca küçük bir şekilde bölümlendirilmesi hem personel bulma öncesi dönemde hem de personel bulma aşamasında başvuru sağlamaya yönelik faaliyetlerden daha az çabayla daha fazla verim alınmasını sağlayacaktır. Diğer yandan hedef kitlenin belirlenmesinde belirlenecek sınırlamalar, örneğin eski çalışanlar, emekliler, engelliler, farklı sektörlerde çalışmış olanların başlangıçta elenmesi yetenekli adayların kaçırılmasına da neden olabilecektir. Bu nedenle hedef kitlenin belirlenmesinde temel alınacak kriterler önem taşımaktadır.¹⁴¹

¹³⁹ J. M. Hiltrop, "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal*, 1999, Vol. 17, No. 4, s. 424.

¹⁴⁰ Martin ve Franz, a.g.e., s. 43-44; Sears, a.g.e., s. 108-110.

¹⁴¹ R. Fein, **101 Hiring Mistakes Employers Make and How to Avoid Them**, (Manassas Park, Virginia: Impact Publications, 2000), s. 17-23.

3.2.2. Hedef Kitleyle İletişim Kurulması

Hedef kitlenin belirlenmesinin ardından bu kitleye mesajın iletilmesi için kullanılacak iletişim kanallarının belirlenmesi ve yönetimi önem kazanmaktadır. Hangi kaynaklardan eleman temin edileceğine dair kararlar daha çok işe alma faaliyetinin performansı, yani işletme açısından değerlendirilmektedir. Aday odaklılık açısından söz konusu personel bulma araçlarının tercihinden çok tercih edilen araçların yönetimi ön plandadır. Pazar bölümlenmesiyle belirlenen aday dilimlerinin her birine ulaşılabilmesi için hangi iletişim kanallarının kullanılabileceği üzerinde durulmalıdır.¹⁴²

Personel bulma araçları adaylara işle ilgili bilgilerin aktarıldığı ortamlar olarak kabul edildiğinde, işe alma sürecinin genelinde olduğu gibi personel bulma aşamasında da adayla iletişim için tercih edilen yöntemin zenginliğinin, yani tanıdık önerileri, kariyer günleri, telefon görüşmeleri gibi mümkün olduğunca yüz yüze iletişim kurulan yöntemlerin aday açısından daha cezbedici olduğu belirlenmiştir.¹⁴³ Aday odaklılık açısından bakıldığında adayları iş başvurusunda bulunmaya davet eden personel bulma araçlarının iki niteliği; biçim ve içeriği ön plana çıkmaktadır. İş ilanları, broşürler, mektuplar, e-postalar ve web siteleri gibi araçlar hem dikkat çekici hem de başvuruda bulunmaya yöneltici bir biçime ve gerek üslup gerekse adaya sağladığı bilgi miktarı açısından zengin bir içeriğe sahip olmalıdır.¹⁴⁴

3.2.2.1. İş ilanları

Hangi tür medyada yayınlanırsa yayınlansın iş ilanları ya da diğer basılı iletişim araçlarının biçimi açısından büyüklük, renk, yazı karakteri ve büyüklüğü, sayfadaki yerleşim gibi tasarım unsurları aday algılamalarına etkisi bakımından önem taşımaktadır. İlanların birçok ilanla aynı sayfada bulunması ve dikkat çekmemesi de etkisini azaltacaktır.¹⁴⁵ İlanların büyüklükleriyle pozisyonun önemi arasında bir orantı

¹⁴² E. Michaels vd., **War For Talent**, (Birinci Basım, Boston: Harvard Business School Press, 2001), s. 81-88.

¹⁴³ D. G. Allen vd., "Recruitment Communication Media: Impact on Pre-hire Outcomes", **Personnel Psychology**, 2004, 57, 147.

¹⁴⁴ J. McCarter ve R. Schreyer, **Recruit & Retain the Best**, (Manassas Park, Virginia: Impact Publications, 2000), s. 44-47; Barber, age., s. 38-39.

¹⁴⁵ T. Redman ve B. P. Matthews, "Advertising for Effective Managerial Recruitment", **Journal of General Management**, 18, 29-44; Posthuma ve Campion, a.g.e., s. 431-452.

olması da önemlidir.¹⁴⁶ Birçok kurumun ürün reklamlarına gösterdikleri özeni iş ilanlarına göstermedikleri gözlenmektedir. Buna karşılık iş ilanlarını kurumsal kimliğin bir parçası olarak standart biçimlerde hazırlayan, reklam ve halkla ilişkiler birimlerinden yardım alan, oldukça renkli ve esprili bir üslup kullanan, hatta iş ilanlarında kendi çalışanlarının resimlerini ve ifadelerini kullanarak aynı zamanda çalışanlarını motive etmeyi amaçlayan kurumlar da bulunmaktadır.¹⁴⁷

Reklamda kullanılan üslup da önemli biçimsel özelliklerdendir. Kullanılan ifadeler hedeflenen kitlenin ilanla kendilerini özdeşleştirebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Örneğin, “Geleceğinizi göremediğiniz bir işiniz mi var?” gibi bir cümleyle dikkat çeken bir ilan zaten çalışmakta olan adayları hedeflemektedir.¹⁴⁸ Yine DaimlerChrysler’in *The Economist* dergisinde yayınlanan ve şirketin ürettiği araçları tanıtmaya yanında şirket çalışanlarının bu araçları kullanabileceklerini de ima eden “En heyecan verici şirket araçlarına sahip şirkete katılın!” başlıklı ilan da dikkat çekici iş ilanlarına örnek verilebilir.¹⁴⁹

Diğer yandan çok teknik veya hedef kitleye tam olarak uygun olmayan ifade biçimleri pozisyon kodları veya bazı kısaltmaların ön planda olmasının ilanın çekiciliğini azalttığı iddia edilmektedir. Örneğin hasta bakıcı veya hemşire aranan bir ilanda ücret vb. unsurlar yerine işin gerektirdiği sabır, özveri gibi unsurların öne çıkarılması ve adaylardan beklenenin sadece görevlerini yerine getirmeleri değil aynı zamanda hastanenin hastalara yaklaşım tarzının bir parçası olmayı benimsemeleri olduğunun belirginleştirilmesi doğru adayların başvurma olasılığını artıracaktır.¹⁵⁰ İlanın bir bütün olarak anlaşılabilir olmasının ve yayımlandığı medyanın güvenilirliğinin ilanın etkisini artırdığıyla ilgili bulgular da mevcuttur.¹⁵¹

Biçimsel öğeler yanında iş ilanlarının adaylara sunduğu bilginin miktarı ve içeriği de önemlidir. Adayın dikkatini çekmek ilanın biçimiyle sağlansa da başvurma kararı

¹⁴⁶ T. Sevinçel, **Kariyerimi Şansa Bırakmam**, (Ankara: Elman Basım, 2005), s. 10.

¹⁴⁷ Barber, a.g.e., s. 39; Sears, a.g.e., s. 145-148.

¹⁴⁸ Ryan vd., a.g.e., s. 359.

¹⁴⁹ P. Berthon vd., “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, **International Journal of Advertising**, 24(2), s. 155.

¹⁵⁰ Glassman ve McAfee, a.g.e., s. 54.

¹⁵¹ J. A. Breugh ve R. S. Billings, “The Realistic Job Preview: Five Key Elements and Their Importance for Research and Practice”, **Journal of Business and Psychology**, 1998, 2(4), 291 – 305.

büyük ölçüde ilanın içeriğine bağlı olacaktır. Genel olarak iş ilanlarında adaylara sunulan bilginin miktarıyla adayların ilana yönelik olumlu tutum takımları arasında doğrusal ilişki bulunduğu belirtilmektedir.¹⁵² Aynı şey örneğin kariyer günlerinde dağıtılan broşürler ve diğer basılı personel bulma araçları için de geçerlidir.¹⁵³

İlanlarda verilecek bilgilerin de mümkün olduğunca spesifik bilgiler içermesi olumlu algılanmaktadır. Örneğin ‘dolgun’ veya ‘tatmin edici’ ücret yerine ücretin net olarak veya aralık biçiminde belirtilmesi veya ‘alanında öncü bir firma’ gibi ifadeler yerine çalışılacak firmayla ilgili isim ve adres gibi tanıtıcı bilgiler verilmesi daha etkili olmaktadır.¹⁵⁴

Genel nitelikteki ilanlarıyla belli pozisyonlar için verilen ilanların karşılaştırıldığı çalışmalarda spesifik ilanlara daha az başvuru yapıldığı ancak daha uygun nitelikte adayların başvurduğu belirlenmiştir.¹⁵⁵

Yapılan araştırmalarda nitelikli adayları en çok cezbeden faktörlerin başında işin kendisi gelmektedir.¹⁵⁶ İlanlarda iş gerekleri ve iş tanımlarının bulunmasının etkileriyle ilgili bir çalışmada, ayrıntılı iş tanımlarının bulunduğu ilanların daha fazla talep aldığı, ancak detaylı iş gereklerinin belirtildiği ilanlara ise daha az ancak nitelikli adayların başvurduğu ve bunun da personel bulma işlemlerinin etkinliğini artırdığı belirtilmektedir.¹⁵⁷

İş ilanlarında genel olarak iş ve işletmeyle ilgili mümkün olduğunca fazla bilgi verilmesinin adaylar açısından daha cezbedici olduğu kabul edilmekle birlikte

¹⁵² Rosse ve Levin, a.g.e., s. 67-68; Gatewood vd., a.g.e.

¹⁵³ Barber, a.g.e., s. 40.

¹⁵⁴ A. E.Barber ve M. V. Roehling, “Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 1993, Vol 78; Number 5, Pages 845-856; D. C. Feldman, W. O. Bearden, ve D. M. Hardesty, “Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity”, **Journal of Advertising**, 2006, vol. 35, no. 1, s. 123-141.

¹⁵⁵ J. A. Belt ve J. G.P. Paolillo, “The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement”, **Journal of Management**, 1982, Vol. 8, No. 1, 105-112.

¹⁵⁶ C. Q. Trank vd., “Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers”, **Journal of Business and Psychology**, Spring 2002; 16, 3, s. 331-345.

¹⁵⁷ N. A. Mason ve J. A. Belt, “Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising”, **Journal of Management**, 1986, Vol. 12, No. 3, 425-432.

gereğinden fazla bilgi verilmesinin de bazı olumsuz sonuçlarının olabileceği dikkate alınmalıdır.¹⁵⁸

İş ilanlarıyla ilgili önemli bir nokta da ayrımcılık konusudur. İşletmelerin adaylara eşit başvuru hakkı tanınmasının işletmenin çekiciliği üzerinde olumlu etkileri bulunduğu bilinmektedir.¹⁵⁹ İş ilanlarında yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, medeni hal gibi özelliklerin belirtilmesi, hatta başvuruda fotoğraf istenmesi birçok gelişmiş ülkede yasaklanmış durumdadır.¹⁶⁰ Türkiye’de henüz yasal bir engel olmasa da iş ilanlarında ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek sınırlandırmaların kullanılmaması adayların algılamaları açısından uygun olacaktır. İşletmelerin işe alma sürecinin ilerleyen aşamalarında kendi beklentilerine uygun olarak eleme yapabilecekleri düşünüldüğünde ilk aşamada ayrımcılık sayılabilecek kriterler kullanmaktan kaçınılabilir.

Diğer yandan, bazı yasal zorunlulukları yerine getirmek üzere veya daha düşük beklentilere sahip olmaları açısından öğrenciliği devam edenler, engelliler, eski hükümlüler, emekliler gibi farklı kesimlerin de değerlendirilmesi işletmelere avantaj sağlayabilir. Yine, yeni mezunları alıp eğitme eğilimindeki birçok sektörde yetenekli adayların kaçırılmaması için üniversite ayırımının hatta fakülte ve bölüm ayırımının dahi ortadan kalktığı gözlenmektedir.¹⁶¹

3.2.2.2. Web sitelerinin tasarımı

İş ilanları, broşürler gibi yazılı materyaller yanında işletmeler başvuru sağlamak ve almak üzere interneti de yoğun biçimde kullanmaktadırlar. Hatta işgücü piyasasının küreselleşmesi, maliyet avantajı, kullanım kolaylığı ve etkinliği açısından günümüzde internet bu amaçla en fazla kullanılan araç konumundadır.¹⁶² Kurumlar bu iş

¹⁵⁸ Barber, a.g.e., s. 43.

¹⁵⁹ M. L. Williams ve T. N. Bauer, “The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness”, **Group and Organizational Management**, 1994, 19, 295-308; S. M. McNab ve L. Johnston, “The Impact of Equal Employment Opportunity Statements in Job Advertisements on Applicants' Perceptions of Organisations”, **Australian Journal of Psychology**, 2002, Vol. 54, No. 2, s. 105-109; Barber ve Roehling, a.g.e., s. 853.

¹⁶⁰ R. W. Mondy, R. M. Noe ve S. R. Premeaux, **Human Resource Management**, (Sekizinci Basım, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc., 2002), s. 54-73.

¹⁶¹ J. Billsberry, **Finding & Keeping The Right People**, (London: Prentice Hall, 2000), s. 13-23.

¹⁶² D. S. Chapman ve J. Webster, “The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 16, No. 2/3, June/September 2003, s. 113-114; I. Lee, “Evaluation of Fortune 100 Companies’ Career Web

için kendilerine ait web sitelerini kullandıkları gibi özel kariyer sitelerinden de yararlanmaktadırlar. Kurumsal olsun özel olsun iş başvurusu yapılan internet sitelerinin de aday odaklı bir tasarıma ve içeriğe sahip olmaları çekiciliklerini artıracaktır.¹⁶³

Adayların dikkatlerinin çekilebilmesi ve iş başvurusunda bulunmalarının sağlanabilmesi açısından web sitelerinin sahip olmaları gereken özellikler genellikle iş ilanları gibi yazılı materyallerle benzerlikler taşımaktadır. Fortune dergisinin 2000 ve 2002 yılları ‘En Çok Çalışılmak İstenen 100 İşletme’ listelerinde yer alan işletmelerin kariyer siteleri üzerinde yapılan bir araştırmada site tasarımında değişik yaş ve cinsiyette insan resimlerinin, alınan ödüllerin, işyerine ait ofis vb. resimlerinin yer aldığı belirlenmiştir.¹⁶⁴

Görsel tasarımlarının yanı sıra iş ve işletmeyle ilgili yeterli bilginin sağlanması web siteleri için de önemlidir. Kariyer siteleri genellikle kurumsal web sitelerinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum adaylara iş ve işletmeyle ilgili birçok bilgiyi başlangıçta sunabilme imkanı vermektedir. İşletmeler web sitelerinde personel bulma öncesi aşamada etkili olan örneğin sponsorluk, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi özelliklerini sergileyebilirler. Bunun yanı sıra misyon, vizyon, kurum kültürü, kurum tarihi, insan kaynakları politikaları, çalışanlardan beklentiler, işe alma süreçleri, herkese eşit başvuruda bulunma hakkı tanındığı gibi adayların işletme tercihlerini etkileyebilecek bilgiler de sunulabilir.¹⁶⁵

Web siteleri için yazılı materyallerden farklı olarak aday odaklılık açısından önemli bir diğer faktör ise sitenin kullanım kolaylığıdır.¹⁶⁶ Pazarlama bakış açısıyla adayların on-line kariyer sitelerinden memnuniyet düzeylerini belirlemek için yapılan bir araştırmada aday memnuniyeti açısından kariyer sitelerinin en önemli özellikleri

Sites”, **Human Systems Management**, 2005, 24, 175–182; **Global 500 Website Recruiting 2003 Survey**, İlogos Research, www.ilogos.com, erişim: 19/4/2006.

¹⁶³ R. T. Cober, D. J. Brown, P. E. Levy, A. B. Cober ve L. M. Keeping, “Organizational Web Sites: Style as Determinants of Organizational Attraction”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 16, No. 2/3, June/September 2003, s. 158-169..

¹⁶⁴ R. Cober, D. J. Brown ve P. E. Levy, “Form, Content, and Function: An Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites”, **Human Resource Management**, 2004, 43(2&3), 205.

¹⁶⁵ T. S. Brice ve M. Waung, “Web Site Recruitment Characteristics: America’s Best Versus America’s Biggest”, **SAM Advanced Management Journal**, Spring 2002, s. 4-8; Cappelli, a.g.e., s. 139-140; Thomas ve Ray, a.g.e., s. 47; Cober vd., 2003, a.g.e., s. 166-168; Cober vd., 2004, a.g.e., s. 205.

¹⁶⁶ Cober vd., a.g.e., s. 159; McCarter ve Schreyer, a.g.e., s. 48-51.

kişiselleştirebilme, uyarlayabilme ve erişim kolaylığı olarak belirlenmiştir.¹⁶⁷ Kişiselleştirebilmeye adayların kariyer sitesinde kendilerine ait bir arayüz oluşturabilmeleri, uyarlayabilmeyle adayların bireysel özelliklerine göre iş araması yapabilmeleri, erişim kolaylığıyla de kariyer sitesinin tanınırlığı, başka sitelerde reklamlarının olması, arama motorlarında ön sıralarda çıkması ve sayfaların açılma hızı gibi özellikleri kastedilmektedir.¹⁶⁸

Kariyer siteleri adaylara yönelik daha agresif personel bulma çabaları için de imkan sağlamaktadır. Örneğin Cisco adaylara kendilerini kısaca tanımlayabilecekleri profil tanımlayıcılar sunmakta ve o an aday profiline uygun bir iş olmasa bile daha sonra adayın özelliklerine uygun iş imkanı olduğunda adayı uyarabilmektedir. Yine ‘Cisco’dan arkadaş edin!’ isimli bir bölümde adayların Cisco çalışanlarına Cisco’da çalışma ortamıyla ilgili sorular sorabilmelerine imkan tanınmaktadır. Adayların web sitesi üzerinden kurum içerisinde sanal bir tur yapabilmeleri de planlanmaktadır.¹⁶⁹

Kariyer sitelerinin aday odaklı ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi açısından site içerisinde adaylara yönelik özgeçmiş hazırlama sihirbazları ve örnek özgeçmişler, işe almayla ilgili ücretsiz makaleler bulunması, adaylara başka adaylara tavsiyede bulunmayı kolaylaştırıcı butonlar eklenmesi yanında sitenin adaylara ait bilgilerin çeşitli biçimlerde taranmasına, adayla dinamik bir iletişim kurulabilmesine imkan veren gelişmiş bir veritabanı ve yazılımla da desteklenmesi gerekmektedir.¹⁷⁰

Her ne kadar işletmeler arasında özellikle maliyet avantajı veya başka nedenlerle internet üzerinden işe alma konusunda özel kariyer sitelerinden yararlanma eğilimi varsa da aday odaklılık açısından bakıldığında her işletmenin kendine ait bir kariyer sitesi bulunması daha olumlu sonuçlar doğurabilir. Bunun olmadığı durumlarda hedef kitleye ulaşabilmek amacıyla yardım alınan sitelerin aday odaklılık açısından değerlendirilerek tercih edilmeleri gerekmektedir.

¹⁶⁷ Liljander vd., a.g.e., s. 19.

¹⁶⁸ Liljander, a.g.e., s. 18-21; McCarter ve Schreyer, a.g.e., s. 57.

¹⁶⁹ S. Boehle, “Online Recruiting Get Sneaky”, **Training**, May2000, 37(5), 66-71.

¹⁷⁰ C. Joinson, “Revvng Up Your Web Presence”, **Employment Management Today**, Summer 2001, Vol. 6, No. 3; Cappelli, a.g.e., s. 140-143; Ahlrichs, a.g.e., s. 110-112.

3.2.3. İş Başvurularının Alınması

Hedef kitleye mesajın ulaştırılmasının ardından iş başvurularının toplanması aşamasına geçilmektedir. Gerek yazılı olarak gerekse web siteleri aracılığıyla alınan başvurularda aday odaklılık açısından öne çıkan özellikler benzerlik göstermektedir.

Adaylar başvuru için başvuru formları kullanmaktadırlar. Başvuru formları seçim görüşmelerinden sonra işletmeler için en önemli ikinci işe alma aracı durumundadırlar.¹⁷¹ Bu formların tasarımı son derece önemlidir. Adaylardan başvuruda istenen bilgilerin gerçekten gerekli bilgiler olması önemlidir. Örneğin ‘gün ay ve yıl olarak ilkokulu bitirme tarihiniz’ gibi hem hatırlanması zor, hem de gereksiz bilgilerin istenmesi aday algılamasını olumsuz etkileyebilmektedir. Yine formun çok uzun olmaması, istenen bilgilerin sonuca odaklı olması işletmenin de adayın da işini kolaylaştırabilecektir. Örneğin işin gereği olarak uzun ve değişken çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek pozisyonlar için başvuranlara ‘daha önce çalıştığınız işyerleri’ gibi bir soru yerine ‘daha önce değişken saatlerde ve yoğun olarak çalıştığınız işleri sıralayınız’ gibi sorular yöneltilebilir.¹⁷²

Özellikle internet sitelerinde bazı bölümlerin doldurulmasını kolaylaştırmak için oluşturulmuş otomatik seçenek listelerindeki eksiklikler veya yanlışlıklar da adaylar tarafından olumsuz algılanabilmektedir. Yüksek lisans veya doktora eğitiminin alındığı yerle ilgili enstitü yerine fakülte sorulması, daha önce çalışılan sektörün listede yer almaması gibi sorunlar bu duruma örnek verilebilir.

Sorulan soruların kişi mahremiyetine aykırı olmaması, ayrımcılık unsurları içermemesi, kişisel bilgilerin gizli tutulacağına dair yazılı politikaların adaya bildirilmesi¹⁷³, başvuruların alındığına dair anında geribildirim alma, adaylara belli sürelerle özgeçmiş güncellemelerinin hatırlatılması, web sitesinin kullanıcı dostu ve işlevsel bir mimariye sahip olması da adayları memnun eden ve aday havuzunu işletme açısından dinamik tutan özellikler arasındadır.¹⁷⁴

¹⁷¹ R. Wood ve T. Payne, **Competency Based Recruitment and Selection** (Birinci Basım, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), s. 73-75.

¹⁷² Glassman ve McAfee, a.g.e., s. 54.

¹⁷³ D. Nye, “The 'Privacy in Employment' Critique: A Consideration of Some of the Arguments for 'Ethical' HRM Professional Practice”, **Business Ethics: A European Review**, 2002, 11 (3), 224-232.

¹⁷⁴ Joinson, a.g.e., s. 1-4.

3.3. Personel Seçme Aşaması

Personel seçme aşamasında genellikle başvurular belli kriterlere göre elenmekte, belirlenen adaylar işletmeye davet edilmekte, yapılan test ve görüşmelerle işe alınacak adaylar belirlenmektedir. Bu aşama adayla kişisel iletişimin en yoğun olarak yaşandığı aşamadır. Aday açısından bu aşamada işletmeyle ilgili edinilen izlenimler o işletmenin bir çalışanı olduğunda karşılaşılabilecek durumla benzerlik göstermektedir. Süreç boyunca aday odaklılık açısından önemli olan nokta adayların süreç boyunca işi kabul etme eğilimlerinin canlı tutulması ve işe alınmalar dahi işe alma sürecinden mümkün olduğunca memnun olarak ayrılmalarının sağlanmasıdır. Çünkü bu süreçte işletmeler gibi adaylar da zamanlarını, paralarını ve enerjilerini harcamaktadırlar.¹⁷⁵

3.3.1. Adayla İlk İletişim

Adayların iş görüşmelerine çağrılmaları adayla işletmenin doğrudan iletişim kurduğu ilk aşama olarak kabul edilebilir. Bu aşamada öncelikle adayla yapılan telefon görüşmesinin üslubu ve içeriği önem taşımaktadır. Arayan kişi aday karşısında işletmeyi temsil eden ilk kişidir. İlk olarak adayın o anda telefon görüşmesi yapmaya müsait olup olmadığından başlanması, açık anlaşılır bir üslupla iş görüşmesine davet edilmesi, ilk geliş için gerekli ve yeterli bilgi verilmesi, mümkünse sürecin ilk aşamaları hakkında kısa bilgiler verilmesi adayı memnun edecektir.

Karşılaşmaları halinde zor durumda kalacak adaylara farklı zamanlarda randevu verilmesi, çalışan adaylar için mesai saatlerine uygun randevuların ayarlanması, işletmeye gelmek istemeyen adaylar için işletme dışında randevu ayarlanması, görüşmeye davet edilenlerin yol ücretlerinin karşılanması gibi uygulamalar aday odaklılık açısından önemli misafirperverlik davranışlarıdır.¹⁷⁶

Adayların işletmeye ilk gelişlerinde nasıl karşılandıkları da önemlidir. Ulaşımın kolay olup olmaması, normal yollardan ulaşımın zor olduğu aşamalarda işletmelerin adaylara (servis vb. şekilde) yardımcı olmaları, işletmeye vardıklarında geleceklerinin biliniyor oluşu, işe alma görevlilerince karşılanmaları, kısa sürede işletme içinde uygun

¹⁷⁵ Barber, a.g.e., s. 53.

¹⁷⁶ Y. Eldem, **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**, (İstanbul: Alpha Yayınları: 2003), s. 54-55; Sevinçel, a.g.e., s. 25.

bir yere alınmaları adayların ilk izlenimleri açısından olumlu algılamalar oluşturacaktır.¹⁷⁷

Eğer adaylardan işletmeye ilk gelişlerinde bazı formlar doldurmaları istenecekse bununla ilgili fiziksel araç ve gereçlerin hazır tutulması gerekmektedir.¹⁷⁸ İşletmeye ilk gelişte doldurulan formların içeriğinin daha önce adaydan istenmiş bilgiler olmaması önemlidir. Adaylar daha önce verdikleri bilgilerin süreç içerisinde tekrar tekrar istenmesinden memnun olmamaktadırlar.¹⁷⁹ Bu aşamada mümkünse ilk görüşme öncesinde seçim takviminin adaya bildirilmesi ve takvime uyulması adayların süreç içerisinde kaybedilmemeleri açısından önemlidir.¹⁸⁰ Zira bu süreçte adaylar farklı alternatifleri de değerlendirebilmektedirler. Daha sonraki aşamalarda gecikmelerin yaşanmaması, adayların koridorlar gibi uygun olmayan yerlerde, uzun sürelerde ve herhangi bir açıklama yapılmadan bekletilmeleri de aday memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Bazı durumlarda adayların bekletildikleri ortamlarda o işletmenin çalışanlarının işyeriyle ilgili şikayetlerini duymaları bile söz konusu olabilmektedir. Adayların süreç boyunca misafirperverlik anlayışı içinde ağırlanmaları, sürecin uzaması durumunda yemekler ve ara ikramlar sunulması, adayların beklemeleri için özel yerler hazırlanması aday memnuniyetini artıracaktır.¹⁸¹ Bazı işletmeler özellikle nitelikli adaylar için süreç boyunca adayın sürekli olarak muhatap olacağı müşteri temsilcisi benzeri aday temsilcileri görevlendirmektedirler.

3.3.2. Seçim Görüşmeleri

Görüşme aşamasında aday odaklılık açısından önemli olan faktörler görüşmecilerle ilgili özellikler ve görüşme süreciyle ilgili özellikler şeklinde iki başlık altında değerlendirilebilir.

¹⁷⁷ Rynes vd., a.g.e., s. 502.

¹⁷⁸ N. Telman ve İ. Ö. Türetgen, **Eleman Seçimi**, (İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004), s. 209-210.

¹⁷⁹ Rynes vd., a.g.e., s. 510-511.

¹⁸⁰ B. D. Smart, **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People**, (Birinci Basım, London: Prentice Hall, 1999), s. 94-98.

¹⁸¹ Taylor ve Bergmann, a.g.e., s. 283.

3.3.2.1. Görüşmecilerle ilgili özellikler

Öncelikle görüşmeye katılacak kişilerin doğru belirlenmesi önemlidir. Bazı durumlarda özellikle tecrübeli adayların genç görüşmecilerle karşılaşmaktan rahatsız olmaları söz konusudur. Adayların bilgi ve birikimlerine uygun ve mümkünse çeşitli demografik özelliklere sahip görüşmeciler adaylar tarafından daha olumlu karşılanacaktır.¹⁸² Özellikle üst düzey yöneticilerin alımında CEO veya genel müdürlerin de bulunması sürecin çekiciliğini artıracaktır.¹⁸³ Görüşmecilerin hazırlıklı olmaları, fiziksel özellikleri, nazik ve ilgili bir tutum takınmaları, adaylarla kaliteli bir iletişim kurmaları da aday memnuniyetini artıracaktır.¹⁸⁴ Özellikle ilerleyen aşamalarda görüşmelere insan kaynakları birimi dışından katılabilecek yöneticilerin de aday odaklılık vizyonunu paylaşıyor olmaları önemlidir.¹⁸⁵ Görüşmeye katılan kişiler görüşmeyi ‘memur zihniyeti’yle veya ‘profesyonel’ce bir eylem olarak değil iki yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleştirmelidirler.¹⁸⁶ Özellikle yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmayan görüşmecilerin kişisel tutumlarından kaynaklanan sorunların engellenmesi amacıyla görüşmelerin mümkün olduğunca yapılandırılmış görüşmeler biçiminde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.¹⁸⁷

Görüşmelerde gerek adaylar gerekse görüşmeciler birbirlerini etkilemek üzere bazı yöntemler kullanmaktadırlar.¹⁸⁸ Bu yöntemler taktik veya stratejik nitelikte olabileceği gibi olumlu bir imaj oluşturmaya veya imajı korumaya yönelik de

¹⁸² Breaugh ve Starke, a.g.e., s. 414.

¹⁸³ Smart, a.g.e., s. 104.

¹⁸⁴ H. Yaman, **Hamili Kitap Yakınımdır**, (Elma Yayınları, 2005), s. 106-110; Küskü vd., a.g.e., s. 33.

¹⁸⁵ B. Tulgan, **Winning The Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy**, (Birinci Basım, New York: Norton & Company, Inc., 2001), s. 74-75; Fein, a.g.e., s. 122.

¹⁸⁶ B. Lupton, “Puring the Coffee at Interviews?: Personnel’s Role in the Selection of Doctors”, **Personnel Review**, 2000, 29(1), s. 48-68; Rosse ve Levin, a.g.e., s. 59-60.

¹⁸⁷ N. Mamatoğlu, “Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 2000, Sayı 16-17, s. 98-107.

¹⁸⁸ D. C. Gilmore ve G. R. Ferris, “The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments”, **Journal of Management**, Dec89, Vol. 15 Issue 4, s. 557-564; J., M. Silvester, R. Afandi, F. M. Anderson-Gough ve N. R. Anderson, “Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Mar2002, Vol. 75 Issue 1, s. 59-76.

olabilirler.¹⁸⁹ Aday odaklılık açısından bakıldığında görüşmeci tarafından adayın ve/veya kurumun övülmesi, yaklaşımlarının paylaşıldığının ifade edilerek adayla yakınlık kurulması, ortak karşıtlıklar veya ilgi alanları hatta tanıdıklar aracılığıyla adayla benzeşen yönler keşfedilmeye çalışılması, adayın kurum için uygun özelliklerinin öne çıkarılması, adayla olumlu bir beden dili iletişiminin kurulması gibi adayları etkilemeye yönelik yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin her birinin adayların kuruma bakışını olumlu etkilediğini ve işi kabul etme eğilimlerini artırdığı belirlenmiştir.¹⁹⁰

3.3.2.2. Görüşmeyle ilgili özellikler

Görüşmeci özellikleri yanında iş görüşmelerinin genel yapısıyla ilgili özellikler de aday odaklılığı etkilemektedir. Öncelikle görüşme yapılan ortamın fiziksel özellikleri, oturma biçimi, görüşme sırasında yapılacak ikramlar, görüşmenin çeşitli nedenlerle bölünmesi, çok kısa ya da uzun sürmesi, adayla yapılan görüşme sayısının fazlalığı gibi faktörler görüşmenin biçimsel yapısıyla ilgili ilk akla gelen özelliklerdir.¹⁹¹

Görüşme sürecinin bir bütün olarak hangi amaca yönelik yürütüleceği önceden belirlenmelidir. Adayların elenmesine yönelik seçim odaklı bir yaklaşım veya adayla iki yönlü bir iletişim kurmayı amaçlayan elde tutma yönlü bir yaklaşım tercih edilebilir.¹⁹² Çok soru soran, sık sık adayın sözünü kesen, sürekli açık arayan bir yaklaşım eleme odaklı bir seçim sürecini, az soru soran, soru sorulmasına izin veren, dinleyen görüşmeciler ise adayın işi kabul etme eğilimini süreç boyunca canlı tutmayı önceleyen

¹⁸⁹ J. Tedeschi ve V. Melburg, **Impression Management and Influence in the Organization**. (S. Bacharach ve E. J. Lawler (Eds.), **Research In The Sociology Of Organizations**, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, 1984) içinde, s. 31-58).

¹⁹⁰ C. K. Stevens ve A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, Oct95, Vol. 80 Issue 5, s. 587-606; A. Kristof-Brown vd., "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", **Journal of Management**, 2002, 28(1), 27-46; M. C. Andrews ve K. M. Kacmar, "Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale", **Journal of Vocational Behavior**, 2001, 58, 142-161.

¹⁹¹ Sevinçel, a.g.e., s. 25; Telman ve Türetgen, a.g.e., s. 212-215.

¹⁹² Ferris vd., "The Recruitment Interview Process: Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", s. 372; P. Herriot, "Selection and Self: Selection as a Social Process", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2002, 11 (4), 398.

bir yaklaşımı temsil etmektedir. Aday odaklılık açısından işi adaya pazarlamaya çalışan ikinci yaklaşım tercih edilmelidir.¹⁹³

İş görüşmelerinin adaylar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda aday odaklılık açısından iş görüşmelerinin aday beklentilerini de gözeten¹⁹⁴, doğru¹⁹⁵ dürüst¹⁹⁶ ve adil¹⁹⁷ bir yapıda olması gerektiği ortaya konmuştur. İş görüşmelerinin incelemesinde Schuler¹⁹⁸ ve Gilliland¹⁹⁹ tarafından geliştirilen seçim adaleti modellerini de kapsayacak şekilde en uygun çerçeve Derous ve DeWitte tarafından geliştirilen sosyal süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre iş görüşmelerinin aday odaklılık açısından en önemli özellikleri yeterli bilgi içermesi, katılımcılık, açıklık, şeffaflık, geribildirim, adalet, nezaket ve mahremiyete saygı başlıkları altında ifade edilebilir.²⁰⁰

İş görüşmelerinde adaylara iş ve işletmeyle ilgili bilgilerin verilmesinde adayı cezbedecek biçimde hep olumlu bilgiler vermek veya zor ve kolay yönleri de belirtecek şekilde gerçek bilgiler vermek gibi iki farklı yöntem izlenebilmektedir. Adayların işi kabul ettikten sonra karşılaşıacağı çalışma ortamıyla ilgili olarak gerçekçi bilgilerin sunulması aday odaklılık açısından daha doğru olacaktır.²⁰¹ Gerçekçi iş sunumları görüşmeciler veya çalışanlar tarafından, staj, başvuru veya görüşme aşamalarında, video kitap veya broşürler aracılığıyla doğrudan veya web üzerinden çeşitli biçimlerde

¹⁹³ D. B. Turban ve T. W. Dougherty, "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol. 35, No. 4, s. 739-765.

¹⁹⁴ Ryan ve Ployhart, a.g.e., s. 565-606;

¹⁹⁵ L. Walley ve M. Smith, **Deception in Selection**, (Birinci Basım, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998), s. 9-19.

¹⁹⁶ R. D. Arvey, "Fairness in Selection of Employees", **Journal of Business Ethics**, May1992, 11, 331-340; Singer, a.g.e., s. 87-94.

¹⁹⁷ R. Folger ve Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, (Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), s. 87.

¹⁹⁸ H. Schuler, "Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results". H. Schuler, J. L. Farr ve M. Smith (Eds.), **Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives**, (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1993), s. 11-26.

¹⁹⁹ S. W. Gilliland, "The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy of Management Review**, Oct93, Vol. 18, Issue 4, s. 694-723.

²⁰⁰ E. Derous ve Karel De Witte, "Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2001, 10 (3), s. 326-328.

²⁰¹ J. P. Wanous, **Organizational Entry**, (İkinci Basım, Addison-Wesley Publishing, 1991), s. 41-48; Barber, a.g.e., s. 84-85.

verilebilir.²⁰² Öncelikle adaylara doğru bilgilerin verilmesi etik bir zorunluluktur. Diğer yandan gerçekçi olmayan bilgilerin verilmesi sonraki aşamalarda düşük iş tatmini ve yüksek personel devir oranı gibi sonuçlara neden olmaktadır.²⁰³ İşle ilgili ayrıntılı bilgi verilmesi ve seçim sürecinde işle daha yakın ilgisi bulunan test ve uygulamalı sınavların bulunması adayların süreç içerisindeki tatminlerini de olumlu etkilemektedir.²⁰⁴

Örgütsel adalet kuramına göre uygulanan prosedürler katılımcıların kendilerini ifade etmelerine izin verdiği oranda adil olarak algılanmaktadır.²⁰⁵ Görüşmenin genel yapısıyla ilgili olarak yapılan araştırmalar her ne kadar işletmeler yoğun biçimde uygulama kolaylığı ve adayların gelecek tutumlarına yönelik olma gibi nedenlerle yapılandırılmış görüşmeleri tercih etseler de²⁰⁶, adayların esneklik ve kendilerini daha iyi ifade etme imkanı sağladığı için davranışsal görüşmeleri tercih ettiklerini göstermektedir.²⁰⁷

Görüşme ve seçim sürecinde adayların katılımına ve süreç üzerinde kontrol sağlamasına imkan tanıyan yöntemler kullanılmalıdır. Örneğin uygulanan testler üzerinde yapılan bir araştırmada adayların yüz yüze görüşmeleri kağıt-kalem veya bilgisayar kullanılan testlere tercih ettiklerini göstermektedir.²⁰⁸ Adaylar uygulanan seçim sürecini ve kullanılan yöntemleri yargılayabilmelidirler. Aynı şekilde adaylara uygulanan testlerin amaca uygunluğu, değerlendirme kriterleri ve sonuçları da adaylarla

²⁰² S. O’Neill, S. Larson, A. Hewitt ve J. Sauer, “RJP Overview”, <http://rtc.umn.edu/docs/rjp.pdf>, 2001, (erişim: 13/5/2006).

²⁰³ J. P. Wanous, T. D. Poland, S. L. Premack ve K.S. Davis, “The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 1992, 77(3):288-297.

²⁰⁴ R. Cropanzano ve T. A. Wright, “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, 2003, 13, s. 19; Derous ve De Witte, a.g.e., s. 329.

²⁰⁵ J. W. Thibaut ve L. Walker, **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, (Hillsade, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975).

²⁰⁶ J. M. Barclay, “Employee Selection: A Question of Structure”, **Personnel Review**, 1999, 28 (1/2), s. 134-151; Taylor ve Bergmann, a.g.e., s. 274-276.

²⁰⁷ J. M. Barclay, “Improving Selection Interviews with Structure: Organization’s Use of ‘Behavioral’ Interviews”, **Personnel Review**, 2001, 30 (1), s. 81-101; Taylor ve Bergmann, a.g.e., s. 274-276.

²⁰⁸ T. H. Macan vd., “The Effects of Applicant’s Reactions to Cognitive Ability Tests and An Assessment Center”, **Personnel Psychology**, 1994, 47, 715-738; Gilliland, a.g.e., s. 705.

paylaşılmalıdır. Böylesi şeffaf bir süreçte adaylar kendilerini daha rahat hissedecekler ve ölçülmek istenen özelliklerini daha rahat sergileyebileceklerdir.²⁰⁹

Seçim testlerinin işletmenin özelliklerini yansıtması, testleri uygulayan kimselerin tecrübeli olmaları, adayın psikolojik olarak teste hazır olması, testin zamanlaması, test yapılan ortamın özellikleri gibi faktörler hem aday odaklılık hem de testlerden beklenen faydanın sağlanması açısından önem taşımaktadır.²¹⁰ Testlerin tasarımında adayları yanıltabilecek ifade türleri, biçimleri ve skor ağırlıkları veya tecrübe ve kişilikleri dolayısıyla bazı adayların lehine olabilecek soru biçimleri kullanılmamalıdır.²¹¹ Uygulanan testlerde testin neyi ölçüyor gibi görüldüğü ve ölçtüğü şeyin gerçekten işle ilişkili olup olmadığı da adaya etkisi açısından önem taşımaktadır.²¹² Özellikle görünüm geçerliliğiyle ilgili algılamalarının adayların işletmeye karşı tutumlarını olumlu etkilediğine dair bulgular mevcuttur.²¹³ Diğer yandan özellikle gelişmiş ülkelerde adayların işlemler aleyhine açtığı davaların çoğu süreçte kullanılan yöntemlerin amaca uygunluğuyla ilgili olmaktadır.²¹⁴

Gerek görüşmeler gerekse testler sırasında adaylara geribildirim sağlanmalıdır. Görüşme sırasında geribildirim sağlanması adaylara tecrübeli görüşmeciler tarafından danışmanlık yapılması anlamına gelebileceği gibi adayın görüşme sırasında ortaya çıkan özellikleriyle bağlantılı olarak başvurduğu iş için uygun olmasa bile başka pozisyonlar için başvurabilmesine veya gelecek kariyerini aldığı geribildirime göre planlayabilmesine yardımcı olabilecektir.²¹⁵ Tabii bunun bütün adaylara uygulanmasının getirebileceği riskler de bulunmaktadır. Uygulanan testler veya görüşmeler arasında adaya geribildirim sağlanması da önemlidir. İş görüşmelerinde adayların görüşme sürecini terk etmelerinin en önde gelen nedeni olarak gecikmeler ve sürecin uzaması

²⁰⁹ Deros ve De Witte, a.g.e., s. 331.

²¹⁰ Telman ve Türetgen, a.g.e., s. 43-44.

²¹¹ A. F. Snell, E. J. Sydell ve S.B. Lueke, "Towards a Theory of Applicant Faking: Integrating Studies of Deception", **Human Resource Management Review**, 1999, 9(2), 219-242.

²¹² Macan vd., a.g.e., s. 719-720; Gilliland, a.g.e., s. 703; Billsberry, a.g.e., s. 23-24.

²¹³ D. Chan, N. Schmitt, R. P. DeShon, C. S. Clause ve K. Delbridge, "Reactions To Cognitive Ability Tests: The Relationships Between Race, Test Performance, Face Validity Perceptions, and Test-Taking Motivation", 1997, **Journal of Applied Psychology**, 82, 300-310.

²¹⁴ M. Cook, **Personel Selection**, (Chichester, UK: Wiley, 1998).

²¹⁵ Yaman, a.g.e., s. 105.

gösterilmektedir.²¹⁶ Bunun engellenebilmesi açısından her aşama sonunda adaya geribildirim sağlanması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda test sonuçlarının bildirildiği durumlarda reddedilen adaylarda bile işletme lehine tutumların oluştuğu gözlemlenmiştir.²¹⁷ Geribildirim sağlanması kadar geribildirim içeriğinin doyurucu nitelikte olmasının da önemi bulunmaktadır.²¹⁸

Başka birçok süreçte olduğu gibi iş görüşmeleri sürecinde de objektif ve standartlaştırılmış bir sürecin daha adil algılandığı kabul edilebilir. İşletmelerin ise örneğin farklı referanslar gibi çeşitli nedenlerle adaylara farklı davranabildikleri bilinmektedir. Aslında adaylar açısından da kendilerini daha rahat gösterebilecekleri seçim süreçlerini tercih etmeleri bakımından standart süreçlerin tercih edilmeyebileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Eşleştirilecek aday ve işlerdeki farklılıkların ve çeşitliliklerin fazlalığı adaylara eşit ve adil davranma arasında bir dengenin bulunmasını gerekli kılmaktadır.²¹⁹

Görüşmeciler ve adaylar arasında gerçekleştirilen seçim görüşmeleri sürecin insan ilişkileri boyutuna da ayrı bir önem kazandırmaktadır. Adaylara uygun biçimde hitap edilmesi, adayla ilgili bilgilerin önceden gözden geçirilmesi, adayın ayakta karşılanması, süreç boyunca güven veren, saygılı, nazik, iyi niyetli bir tutum takınılması olumlu tutum ve davranışlardır. Görüşmecilerin kendi aralarında fısıldaşmaları, ilgisiz şeylerle uğraşmaları, dışarıya çıkıp gelmeleri, telefon görüşmesi yapmaları, bir şeyler yeyip-içip adaylara ikram etmemeleri, adayla tartışmaları, adayı yargılamaları, gergin ve telaşlı davranmaları ve böylesi durumlar için özür dilememeleriye olumsuz tutum ve davranışlara örnek verilebilir.²²⁰ Görüşmeci özellikleriyle ilgili kısımda da belirtildiği gibi adayların görüşmecilerin kendilerine karşı davranışlarıyla ilgili algılamaları aday

²¹⁶ Breaugh ve Starke, a.g.e., s. 430.

²¹⁷ S. Schinkel, D. Dierendonck, N. Anderson, "The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after A Negative Selection Decision", **International Journal of Selection and Assessment**, 2004, 12(1/2), 197-205.

²¹⁸ S. Gilliland, "Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures", **International Journal of Selection and Assessment**, 1995, 3, 11-19.

²¹⁹ Cropanzano ve Wright, a.g.e., s. 27-29; Derous ve De Witte, a.g.e. s. 333-334.

²²⁰ H. Yaman, "Kötü Yöneticinin İş Görüşmesi Kılavuzu". D. Yalım (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2005), s. 31-36; Telman ve Türetgen, a.g.e., s. 221-223; Eldem, a.g.e., s. 54-55; Fein, a.g.e., s. 74.

odaklılık açısından seçim sürecinin başarısının en önemli göstergesidir.²²¹ Süreç nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın adayların seçim süreciyle ilgili memnuniyetleri ile görüşmecilerin empatik ve duyarlı davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.²²²

Görüşmeler sırasında veya seçim testlerinde sorulan soruların veya kullanılan yöntemlerin kişisel mahremiyeti ihlal edici nitelikte olmaması da aday odaklılık açısından önemlidir. Türkiye’de çok yaygın olmayan ilaç veya uyuşturucu kullanımına yönelik testler, el yazısı veya astroloji temelli bazı kişilik ve uyum testleri, yalan makinesiyle yapılan doğruluk testleri gibi uygulamalar adaylar tarafından olumsuz karşılanmaktadır.²²³ Kişilerin medeni durumlarının ayrıntılı olarak sorgulanması (*neden boşandınız?*) veya kişisel gelecekleriyle ilgili planlamaları (*iki yıl içinde evlenmeyi veya çocuk yapmayı düşünüyor musunuz?*) hakkındaki sorular da mahremiyete aykırı olarak kabul edilebilir. Yine referans kontrolünün iş teklifi aşamasından önceki aşamalarda adaydan habersiz yapılması da adayın iş aradığının başkalarınınca bilinmesi anlamında mahremiyete aykırılık teşkil edebilir. Gerek test türleri gerekse sorular açısından mahremiyete aykırı görünse bile mutlaka sorulması gerekenlerin işin nitelikleriyle ilişkisi adaya açıklanması durumunda olumsuz etkilerinin azalabileceği belirlenmiştir.²²⁴ Genel anlamda personel seçme sürecinde işletmelerin aday hakkında ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmeleri hakkı ile adayların mahremiyetlerine saygı duyulması hakları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir.²²⁵

Sonuç olarak işgücü piyasasının değişen yapısıyla da ilişkili olarak işletmelerin adaylarla ilişkilerinin işe alma sürecinin tamamında olduğu gibi personel seçme aşamasında da sadece psikolojik temelleriyle değil aynı zamanda sosyal bir süreç olarak ele alınması ve tüm taraflarca dürüst ve adil olarak tanımlanacak biçimde yönetilmesi

²²¹ Gilliland, 1995, a.g.e., s. 13-14.

²²² R. E. Ployhart, A. M. Ryan ve M. Bennett, “Explanations for Selection Decisions: Applicants’ Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations”, **Journal of Applied Psychology**, 1999, 84, 87-106.

²²³ R. D. Arvey ve G. L. Renz, “Fairness in the Selection of Employees”, **Journal of Business Ethics**, May 1992; 11, s. 335; Derous ve De Witte, a.g.e., s. 335.

²²⁴ M. L. Connerley, F. A. Mael ve R. A. Morath, “Don’t Ask: Please tell’: Selection Privacy from Two Perspectives”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1999, 72, 405-422.

²²⁵ M. L. Connerley vd., “Selection in the Workplace: Whose Rights Prevail?”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Mar 2001; 13(1), s. 1-13.

gerekmektedir.²²⁶ Personel seçme aşamasının bir kısmının aracı firmalar tarafından gerçekleştirildiği durumlarda bu firmaların uygulamalarının sonuçlarının sonraki aşamalarda asıl firmaya da yansıyabileceğinden dolayı burada belirtilen ölçüler çerçevesinde aday odaklı olduğunun denetlenmesi de önem taşımaktadır.²²⁷

3.4. Personel Seçme Sonrası Aşama

Personel seçme kararının verilmesinin ardından aday açısından iki farklı durum bulunmaktadır: Aday reddedilmiştir ya da kabul edilmiştir. Aday odaklılık açısından işe alma süreci henüz tamamlanmadığından her iki durum için farklı aday odaklı davranışlar geliştirilmelidir. Bu iki durumun yanı sıra aday açısından nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın işletme açısından sürecin değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

3.4.1. Reddedilen Adaylarla İletişim

Öncelikle süreç aday açısından ister olumlu ister olumsuz sonuçlansın en önemli davranış adaya zamanında ve etkili geribildirim verilmesidir. Geribildirim yapılmaması veya geciktirilmesi adaylar açısından işe alma sürecinde en çok karşılaşılan olumsuzluklardan biridir.²²⁸

Reddedilen adaylara yapılacak geribildirim zamanlaması kadar içeriği de önem taşımaktadır. Bu konuda yapılmış kapsamlı çalışmalardan biride Gilliland vd. içerik olarak üç tür red mektubu kullanıldığını belirlemişlerdir: Teselli edici (*would*), tarafsızlığı vurgulayıcı (*should*) ve mantıklı nedenler sunan (*could*).²²⁹

Teselli edici mektuplar adaya işe alınan diğer adayın neden alındığıyla ilgili açıklamalar yapılan ve ‘aslında bu özelliklere siz de sahip olsaydınız alınabilirdiniz’ biçiminde özetlenebilecek mektuplardır. Tarafsızlığı vurgulayıcı içerikte mektuplar ise seçim sürecinin tarafsızlığı ve seçim yöntemlerinin etkinliğiyle ilgili daha araçsal açıklamaları içeren ifadelerden oluşmaktadır. Mantıklı nedenler sunan mektuplara

²²⁶ Singer, a.g.e., s. 87-94; Cropanzano ve Wright, a.g.e., s. 30.

²²⁷ **Hiring and Keeping the Best People**, (Boston: Harvard Business School Press, 2002), s. 38-40; Rosse ve Levin, a.g.e., s. 70.

²²⁸ Ryan ve Ployhart, a.g.e., s. 587.

²²⁹ S. W. Gilliland vd., 2001, a.g.e., s. 669.

adaylara işe alınamamalarının ekonomik koşullar gibi işletme dışından kaynaklanan nedenlere dayandığına dair açıklamaların yapıldığı mektuplardır.

Söz konusu çalışmada üç farklı türdeki mektupların adayların süreçle ilgili adalet algılamalarına etkileri ölçülmüş ve her üç tür mektubun genel olarak adaylar üzerinde olumlu etkileri bulunduğu belirlenmiştir. Ancak teselli edici ve mantıksal nedenler sunan içerikte mektuplarda bu oran daha yüksektir. Çalışmada işletmelere farklı türde adaylar için farklı türde mektuplar kullanmaları önerilmektedir. Türkiye'deki durum açısından bakıldığında genellikle geribildirim için standart metinler kullanılmaktadır. Taraflar arasında herhangi bir polemige neden olmamak için pek fazla ayrıntı verilmemektedir. Özellikle nitelikli adaylar için geribildirim telefonla ya da şahsen yapıldığı işletmeler de bulunmaktadır.²³⁰

Gerçek zamanlı bir geribildirim için adayların durumlarıyla ilgili bilgi alabilecekleri bir telefon sistemi veya internet tabanlı bir durum takip çizelgesi hazırlanması da düşünülebilir.

Görüşme sürecinin herhangi bir aşamasında reddedilen adaylara geribildirimle birlikte teşekkür anlamında küçük bazı hediyeler verilmesi gibi yöntemler de reddedilen adaylarda olumlu izlenim bırakmak amacıyla kullanılabilir.²³¹

Reddedilen adaylarla kurulacak iletişimin niteliğinin içinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında işe alma sürecinin kurumsal sonuçları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletmenin en çok çalışılmak istenen işletmelerden biri olabilmesi için bu aşamayı da her iki tarafın da kazanabileceği aday odaklı bir bakış açısıyla yönetmesi gerekmektedir.²³²

3.4.2. Kabul Edilen Adaylarla İletişim

İşe kabul edilen adaylar konusundaysa geribildirim niteliğinden çok iş teklifinin niteliği öne çıkmaktadır. İşe alınmasına karar verilen adayların işi kabul etmeleri için yapılacak teklifin aday odaklılık açısından önemli olan yönü, işletmelerin kurumsal olarak bir iş teklif paketi oluşturmuş olmalarıdır. Bu pakette ücret ve yan ödemeler, sigorta koşulları, sosyal haklar, personel el kitabı, makam tazminatları,

²³⁰ Wood ve Payne, a.g.e., s. 186.

²³¹ M. Johnson, a.g.e., s. 104.

²³² Billsberry, a.g.e., s. 164.

kariyer planlamaları, eğitim ve geliştirme olanakları, emeklilik planları ve iş sözleşmesinin metni gibi bilgiler yer almalıdır.²³³

Özellikle üst düzey yöneticiler için gelişmiş ülkelerde ‘kafeterya yaklaşımı’ veya ‘esnek paket’ olarak bilinen toplamda aynı faydaları sağlayan ama içerikte araba markası, asistan tercihi gibi kişisel seçimlere göre farklılaşan teklif paketleri de uygulanabilmektedir.²³⁴

Başka şehirlerden taşınması gereken adayların taşınma masraflarının karşılanması, ilk ay için kalacak yer yardımı yapılması, önceki işyerinden ayrılmak için tazminat gerektiğinde belli bir süre bekleme veya tazminata katkıda bulunma gibi uygulamaların varlığı da yapılan bazı görüşmelerde dile getirilmiştir.

İş teklifinin kabul edilmesinden sonra adayın özellikle ilk yıl için hala aday olarak kabul edilmesi de aday odaklılık açısından önemlidir. İşletme gibi aday da ilk yıl içerisinde karşı tarafla ilgili olarak işe alma sürecinde edindiği beklentileri test etme fırsatı bulacaktır. Bu nedenle ilk günden başlamak üzere adaya yönelik bir işe ve işletmeye alıştırmaya programı hazır olmalıdır. Adayın işe ilk başladığı gün çalışma yerinin, bilgisayar vb. araçlarının, telefonunun, kimlik kartının, e-posta adresinin hazırlanmış olması ilk izlenim açısından son derece önemlidir.²³⁵

Kabul edilen adaylarla kurulacak aday odaklı iletişim, işe alma sürecinin bireysel çıktıları üzerinde doğrudan etkili olmakta ve çalışanların bağlılıklarını, performanslarını ve iş tatminlerini artırmaktadır. Bu etkiler de dolaylı olarak kurumsal çıktılar üzerinde etkili olmaktadır.

3.4.3. İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi

Personel seçme aşamasından sonra yapılabilecek aday odaklı uygulamalardan biri de bir bütün olarak işe alma sürecinin değerlendirilmesidir. İşe alım sürecinin değerlendirilmesinde genel olarak personel bulma ve seçme aşamaları için farklı

²³³ **Hiring and Keeping the Best People**, a.g.e., s. 26-28.

²³⁴ M. W. Barringer ve G. T. A. Milkovich, “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation”, **Academy of Management Review**, Apr98, Vol. 23 Issue 2, s. 305-324; A. E. Barber, R. B. Dunham ve R. A. Formisano, “The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study”, **Personnel Psychology**, Spring92, Vol. 45 Issue 1, s. 55-75.

²³⁵ Rosse ve Levin, a.g.e., s. 282-284; M. Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, (Birinci Basım, İstanbul: Çantay Yayınevi, 2002), s. 43-44.

kriterler kullanılabilir. Personel bulma aşamasının değerlendirilmesinde başvuran adayların sayısı ve demografik özellikleri veya daha önce başvuran ve reddedilen adayların eğitim ve tecrübelerini artırıp tekrar başvurma oranları gibi nicel kriterler yanında aday havuzunun mezun olunan okullar, not ortalamaları, tecrübeleri, testlerden alınan notlar vb. faktörler açısından ortalama kalitesi ve işe alma sürecinde görev alanların görüşleri nitel gibi kriterler kullanılabilir. Personel seçme aşaması içinse seçim oranı, sonuçta doldurulan pozisyon sayısı, seçim sürecinin maliyeti, işe alınanların tatmini, bağlılığı, işten ayrılma oranları gibi kriterler kullanılmaktadır.²³⁶

Aday odaklılık açısından işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamanın değerlendirilmesi önemlidir. Bu dönem için marka yaygınlığı araştırmaları veya ‘en çok çalışılmak istenen işletme’ türü araştırmaların sonuçları birer gösterge olabilir.

Personel seçme aşamasının tamamlanmasının ardından yeni bir yaklaşım olarak bazı işletmelerin işe alma süreciyle ilgili aday görüşlerine başvurdukları da gözlenmektedir.²³⁷ Bunun için hazırlanan bir formun adaylarca doldurulması hem sürecin aksayan yönlerinin işletme tarafından belirlenmesine yardımcı olacak, hem de adaya süreçte kendisine değer verildiğiyle ilgili bir mesaj verilmiş olacaktır. Ancak uygulamada kabul edilen adaylarla reddedilen adayların değerlendirmeleri arasında farklılıklar olabileceği de kabul edilmelidir. Bazı işletmeler görüşme ve görüşmecilerin değerlendirilmeleri için görevlendirilmiş gözlemciler de kullanmaktadırlar.²³⁸ Anket yerine adaylarla görüşme değerlemesi için ayrıca bir görüşme yapılması da düşünülebilir. Ayrıca internet forumları, kariyer günlerinde yapılacak anketler gibi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla işletmenin işe alma uygulamalarıyla ilgili kamuoyunda oluşan izlenimlerin takip edilmeye çalışılması da önerilebilir.²³⁹

İşe alım süreci gerek işletme açısından gerekse aday açısından aynı zamanda bir öğrenme ortamı da sağlamaktadır. Aday kendi durumu hakkında geribildirim almakta,

²³⁶ K. D. Carlson , M. L. Connerly ve R. L. Mecham III, “Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted”, *Personnel Psychology*, 2002, 55, 461-490; Collins ve Han, a.g.e., s.700-701.

²³⁷ <http://www.workforce.com/archive/article/23/41/94.php> (erişim: 10/10/2005).

²³⁸ Smart, a.g.e., s. 370-374.

²³⁹ Wood ve Payne, a.g.e., s. 186-187.

iş görüşmeleriyle ilgili deneyim kazanmakta ve işletmeyle ilgili bir izlenim edinmektedir. İşletme de özellikle bazı adaylar aracılığıyla işgücü piyasa, ticari piyasa ve rakipler hakkında bilgiler edinebilmektedir. Hatta bazı yöneticilerin iş görüşmelerini yeni fikirler öğrenmek veya bazı projeler hakkında farklı görüşler almak için kullandıkları da belirtilmektedir.²⁴⁰ İşe alım sürecinin bu açıdan da değerlendirilerek bir öğrenme kültürünün işe alma sürecinde de etkili kılınması işletmelere çeşitli avantajlar sağlayabilecektir.

3.4.4. Bağlantının Korunması

İşe alım süreci bir bütün olarak bakıldığında hiç bitmeyen bir süreçtir. İşe alınan adaylarla ilişkiler açısından daha çok içsel pazarlama ya da iç halkla ilişkiler kapsamında yeni bir dönem başlıyor olsa da reddedilen adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Özellikle işe alma süreci içerisinde işletmede çalışabilmeleri gelecekte de mümkün olmayacak az sayıda kişi dışındaki adayların belirli bir iş için reddedilseler de aday havuzunda buldukları ve ileride farklı işler için tekrar görüşülebileceği konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Aday odaklı bir işe alma sürecinin hedeflerinden biri de nitelikli adaylardan oluşan bir aday havuzu veya yetenek ağına ve yetenek yönetimi sistemine sahip olmaktır.²⁴¹ Her an ihtiyaç duyulabilecek nitelikteki adayların, gerekli yazılım desteği ve aday ilişkileri yönetimi bakış açısı içerisinde, işletmeyle sürekli ve dinamik bir bağlantı içerisinde tutulmaları önem taşımaktadır.²⁴² Böylece personel bulma çalışmalarının maliyeti giderek azalacak ve yapılan harcamalar uzun vadede yatırıma dönüşecektir.²⁴³ Adaylara işletmeyle ilgili gelişmelerin e-posta yoluyla da olsa bildirilmesi, ilgilerini çekebilecek iş ilanlarının özel olarak bildirilmesi ve belli aralıklarla kurumun kariyer

²⁴⁰ R. I. Sutton, **İşe Yarayan Çılgın Fikirler: İnnovasyon Yapan Bir Şirket Yaratmanın 11,5 Sıra Dışı Yolu**, (İstanbul: Boyner Yayınları, 2006), s. 79-86.

²⁴¹ Strategic Talent Management, http://www.i4-talent.com/i4_tm.pdf, (erişim: 13/5/2006); Woodruffe, a.g.e., s. 103; McCarter ve Schreyer, a.g.e., s. 58-59.

²⁴² Turan, a.g.e., s. 125-129; Sears, a.g.e., s. 159-163.

²⁴³ “iLogos Study Finds Structured Candidate Relationship Databases Reduce Cost per Hire and Identify Quality Candidates Faster”, 2002, <http://www.taleo.com/news/press-detail.php?id=73>, (erişim: 13/5/2006).

veritabanındaki kişisel bilgilerini güncellemelerinin hatırlatılması, bazı kutlama mesajlarının yollanması gibi uygulamalar bu açıdan değerlendirilebilecek örneklerdir.²⁴⁴

İşe alma, hiç bitmeyen bir süreç olarak kabul edildiğinde, nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi için her an hazır ve tercih edilir bir kurum olmak gereklidir. Bu anlamda aday odaklı yöneticiler nitelikli bir adayla karşılaştıklarında açık bir pozisyon olmasa bile adayı işe almak, nitelikli adaylara sunulabilecek imkanlarda genelin dışına çıkmak gibi agresif uygulamalara hazır bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.²⁴⁵

İşe almada aday odaklılığa ait kavramsal çerçevenin bu bölümde açıklanan çok sayıda bileşeni büyük ölçüde yazın taraması sonuçlarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ancak işe almada aday odaklılığın Türkiye şartlarında işletmeler için ne ifade ettiği, yazındaki bulguların uygulamada ne ölçüde karşılık bulduğu ancak yapılan uygulama sonuçları ile belirgin hale gelecektir. Bu amaçla bir sonraki bölümde bir ölçek geliştirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama ile hem işe almada aday odaklılığı ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiş hem de işe almada aday odaklılığa ait kavramsal çerçevenin Türkiye şartlarına uyumu test edilmiştir.

²⁴⁴ Jobpositive Brochure, <http://www.jobpositive.com/assets/downloads/jobpositive.pdf>, (erişim: 13/5/2006); E-Recruitment Solutions, http://www.i4-talent.com/i4_solution.pdf, (erişim: 13/5/2006).

²⁴⁵ Ahlrichs, a.g.e., s. 146-147; Sutton, a.g.e., s. 71-78; Michaels vd., a.g.e., s. 78-81, 88-93.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIĞIN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Türkiye, 2001 yılında yaşadığı ekonomik krizin ardından yeniden bir büyüme sürecine girmiş bulunmaktadır. Bu nedenle son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş piyasalarında nitelikli adaylar açısından yaşanan daralmanın kısa vadede Türkiye için de geçerli olması muhtemeldir. Ülkemizde işe alma konusundaki uygulamaların çoğunlukla işletme merkezli bir yapıda olduğu gözlenmektedir. Ancak az sayıda yabancı veya yabancı ortaklı işletme ile küresel pazarı hedeflemiş yerli sermayeli işletmenin işgücü pazarında olumlu bir işveren imajı oluşturma çabası içerisinde oldukları söylenebilir. Bu çalışmayla gerek yurtdışında gerekse ülkemizde işe almada aday bakış açısını önemseyen yaklaşımlar ve uygulamalar incelenerek Türkiye şartlarında geçerli ve yararlı olabilecek bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Ölçek geliştirme aşamasında işe almada aday odaklılıkla ilgili geliştirilen kavramsal çerçevenin temel varsayımları sınanmış ve ülkemiz şartlarında işe almada aday odaklı davranmanın temel boyutları belirlenmiştir. Böylece çalışma, ülkemiz işletmelerine işe almada aday odaklı davranmaya yönelik bir öneri olmanın yanında, işe almada nasıl aday odaklı olunabileceğine dair örnek alınabilecek, paylaşılacak, tartışılacak ve geliştirilebilecek bir yaklaşım da sunmaktadır.

İşe alma işlevi ve aday memnuniyeti ile ilgili gerek yerli gerek yabancı yazındaki çalışmalarda genellikle aday bakış açısı ile yapılmış çalışmalar ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada işe alma sürecinde adaylarla yürütülen ilişkiler insan kaynakları yöneticilerinin bakış açılarıyla ele alınarak yazında farklı bir yaklaşım sunulmaktadır.

İşe almada aday odaklı bir stratejinin benimsenmesinin işletmeler açısından olumlu bireysel ve kurumsal sonuçları olması beklenmektedir. Bu katkıların belirlenebilmesi için öncelikle işletmelerin işe alma süreçlerinde ne ölçüde aday odaklı davranışlar gösterdiklerinin ölçülebilmesine bağlıdır. Bu çalışmada öncelikle işe alma sürecinde aday odaklılığı ölçmek üzere kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Yabancı yazında işe almayla ilgili çalışmalarda hem aday hem de işletme bakış açısıyla ilgili bir kısmı bu çalışmada da özetlenen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda işe alma sürecinin makro bakış açısıyla ele alınmasına yönelik bir eğilim gözlenmektedir. İşletmeler açısından daha uygulanabilir yaklaşımlar ortaya konma çabası bu eğilimin temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Zira işe almanın mikro süreçleriyle ilgili derinlemesine araştırmaların uygulamaya etkileri uzun zaman alabilmektedir.¹ Ülkemizde de işe almayla ilgili gerek akademik gerekse akademik olmayan yazında makro yaklaşımının ve aday bakış açısının ihmal edildiği gözlenmektedir. Yapılan çalışmalarda daha çok adaylara iş arama ve bulmayla ilgili ayrıntılı öneriler, işletmelere de işe alma işlevinin performansını artırıcı yöntemler sunulmaktadır. Aday bakış açısıyla gerçekleştirilen birkaç yeni çalışmada ise daha çok görüşme sürecine odaklanılmıştır.² Bu çalışmada ise işe alma süreci bir bütün olarak ele alınmış ve uygulanabilir bir yaklaşım geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmayla geliştirilen ölçeğin sorularının oluşturulmasında yabancı yazında işe almanın değişik yönleriyle ilgili olarak yapılmış mikro düzeydeki bazı araştırmalarda kullanılan ölçeklerden de yararlanılmaktadır. Söz konusu araştırmaların bulgularının Türkiye ortamında sınanarak uluslararası yazına katkı sağlanması ve aday odaklılık kavramının ülkemiz için geçerli boyutlarının belirlenmesi de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

¹ J. A. Breaugh ve M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", **Journal of Management**, 2000 26(3), 405-434.

² F. Küskü vd., "İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2003, Cilt 3, Sayı 1, s. 29-55; G. Yılmaz ve L. Sevinç, "Aday Açısından Personel Seçim Sürecinin Adilliyetinin Değerlendirilmesi", **XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul, s. 89-93.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

İşe alma işlevi diğer insan kaynakları işlevleriyle yakın ilişki içerisinde. Özellikle iş analizleri ve insan kaynakları planlaması işe almanın temel girdisi durumundadır. Yine işe alıştırma uygulamaları işe alınan adayların işe alma sürecinde oluşmuş beklentilerinin karşılanması açısından önem taşımaktadır. Ancak bu çalışmada işe alma süreci, adaylara yönelik kurum imajının oluşturulması çabalarıyla başlayan ve adayın işe başlatılması veya reddedilmesiyle son bulan bir dönem olarak sınırlandırılmıştır. İşe almayı yakından ilgilendiren diğer işlevlerin aday odaklılığa etkileri açısından doğru biçimde yerine getirildikleri varsayılmıştır.

İşe alma sürecini etkileyen çok sayıda farklı bileşen de bulunmaktadır. Bu bileşenlerin her biri sürecin başarısı açısından önemli olmakla birlikte sürecin bütün bileşenleri aday odaklılık açısından aynı derecede önemli sayılmamaktadır. Bu nedenle işe alma sürecindeki sağlık taraması gibi bazı uygulamalar ile adayların veya görüşmecilerin kişilikleri, önceki deneyimleri gibi bazı etkenler araştırmaya dahil edilmemiştir.³

İşe almada aday bakış açısını inceleyen araştırmalarda bazen aday bazen de insan kaynakları profesyonellerinin yaklaşımları temel alınmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları profesyonellerinin yaklaşımlarının temel alınması tercih edilmiştir. Bunun en önemli nedeni, aday odaklılık davranışının işletmeler tarafından gösterilecek bir davranış olmasıdır. Bu nedenle ‘Nasıl aday odaklı olunur?’ sorusunun cevabı öncelikle insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısında aranmıştır. Bu yaklaşım, insan kaynakları yöneticilerinin aynı zamanda birer aday olarak da işe alma sürecinde yer almış olmaları ve işe alma sürecine her iki tarafın bakış açısıyla yaklaşabilecekleri gerçeğiyle de desteklenmektedir.

Diğer yandan, yabancı yazında işe almada aday bakış açısının incelenmesinde daha çok lisans son sınıf veya yüksek lisans öğrencilerinin iş arama deneyimlerinden yararlanıldığı görülmektedir. Son sınıf veya yüksek lisans öğrencilerinin iş arama deneyimleri gelişmiş ülkelerde yüksek oranlarda seyretse de ülkemiz şartlarında bu

³ Modelin bileşenleri ile ilgili sınırlandırmaların ayrıntıları için bkz. 2. bölüm 2.2. numaralı başlık.

oranın pek yüksek olmadığı yapılan araştırmalarda karşılaşılan zorluklardan anlaşılmaktadır.⁴

Araştırma sürecinde gerek ölçekte yer alacak soruların türetilmesi aşamasında görüşülen, gerekse soruların sınanması aşamasında anket uygulanan insan kaynakları yöneticilerinin işe almada aday memnuniyetini sağlayacak uygulamalar hakkında bilgi sahibi oldukları ve işe alma uygulamalarında ortaya koydukları görüşler açısından temsil ettikleri işletmelerin ortak kültürünü yansıttıkları varsayılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin Türkiye'nin en büyük işletmeleri olmaları nedeniyle gerek kurumsallaşmış insan kaynakları politikaları gerekse işe alma uygulamaları açısından en iyi uygulamalara sahip oldukları da bir diğer varsayımdır.

Anket geri dönüş oranları araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Aslında anket geri dönüş oranları Türkiye'de benzer örneklemeler üzerinde yapılmış diğer çalışmalardaki oranları yakalamıştır. Ancak ölçek geliştirme çalışmalarında özellikle bazı geçerlilik analizlerinde çok daha fazla sayıda örnekleme gerek duyulmaktadır.

Anketin hedef kitlesi olarak insan kaynakları yöneticileri veya işe alım uzmanları belirlenmiştir. Ancak anketlerin tamamının hedeflenen düzeydeki kişilerce cevaplanmamış olması da bir başka sınırlandırıcı etkidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma işe almada aday odaklılığı ölçebilecek bir anket geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle keşifsel nitelikteki çalışma için problem cümleleri veya hipotezler geliştirilmemiştir.⁵ Ölçek geliştirmeye ilgili olarak bu konudaki temel kaynaklardan⁶ ve bu çalışmayla benzerlik taşıyan konularda yapılan ölçek geliştirme çalışmalarından yararlanılmıştır.⁷

⁴ Küskü, vd., a.g.e., s. 39.

⁵ D. L. Lester vd., "Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale", **International Journal Of Organizational Analysis**, 2003, 11(4), s. 344.

⁶ T. R. Hinkin, "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", **Journal of Management**, 1995, 21(5), s. 967-988; T. R. Hinkin, "A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**, 1998, 1(1), s. 104-121; D. W. Gerbing ve J. C. Anderson, "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", **Journal of Marketing Research**, 1988,25(2), s. 186-192; G. A. Churchill Jr, "A Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs", **Journal of**

3.1. Araştırmanın Modeli

Ölçek geliştirme süreci genel olarak üç aşamadan oluşmaktadır: Soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi.⁸ Bu aşamalarda hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada izlenen ölçek geliştirme modelinin temel aşamaları Tablo 3.1’de kısaca gösterilmiş ve ardından her aşama ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Geliştirme Modeli

Aşama	Amaç	Araştırma Yöntemi
Soru havuzunun oluşturulması	Kavramsal çerçevenin netleştirilmesi.	Yazın taraması (tümdengelim).
	Ölçekte yer alabilecek ifadelerin derlenmesi.	Yüzyüze görüşmeler ve bu görüşmelerin betimsel analizi (tümevarım).
Ölçeğin yapılandırılması	Uygun olmayan soruların elenmesi, Görünüm ve içerik geçerliliğinin sağlanması, Güvenilirliğin ölçümü.	Uzman incelemesi, Pilot araştırma verileriyle; Betimsel analizler, İç tutarlılık analizi, İlişkisel analizler.
	Örneklem temsil yeterliliğinin belirlenmesi, Uygun olmayan soruların elenmesi, Ölçekteki gizli faktörlerin keşfedilmesi.	Betimsel analizler, İlişkisel analizler, Açıklayıcı faktör analizi.
Ölçeğin değerlendirilmesi	Ölçeğin faktör yapısının değerlendirilmesi,	Doğrulayıcı Faktör Analizi ile elde edilen; Uyum iyiliği indeksleri.
	Gerekliyse değişiklikler yapılması	Modifikasyon indeksleri, Artık değer matrisleri.
	Ölçeğin geçerliliğinin ölçülmesi	Faktörlerarası ilişkisel analizler, Çıkarılan ortalama varyans.
	Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesi	İç tutarlılık analizi, Bileşik güvenilirlik analizi.

Marketing Research, 1979, 16, s. 64-73; D. Schwab, “Construct Validity in Organizational Behavior”, (L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1980), içinde, s. 3-43; R. P. Bagozzi, Y. Yi ve L. W. Phillips, “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, **Administrative Science Quarterly**, 1991, 36(3), s. 421-458.

⁷ T. N. Bauer vd., “Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS)”, **Personnel Psychology**, 2001, 54, s. 387-419; M. C. Andrews ve K. M. Kacmar, “Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale”, **Journal of Vocational Behavior**, 2001, 58, 142-161; T. M. Probst, “Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT Approach”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003, 76, s. 451-467; Küskü vd., a.g.e.; P. Berthon vd., “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, **International Journal of Advertising**, 24(2), s. 155.

⁸ Schwab, a.g.e., s. 3-43.

3.1.1. Soru Havuzunun Oluşturulması

Bu aşamada ölçekte yer alacak soruların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Soru geliştirme konusunda izlenebilecek iki yöntem bulunmaktadır: Tümdengelim ve tümevarım yöntemleri.⁹ Ölçeğin geliştirileceği alanda yeterli kuramsal birikimin bulunması durumunda birinci yöntem tercih edilmektedir. Çünkü tümdengelim yönteminde soruların geliştirilmesi için bu konuda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşım ilgili konuda geniş bir yazın taraması yapılmasını ve konuyla ilgili kuramsal çerçevenin netleştirilmesini gerektirmektedir. Böylece ölçek kuramsal olarak belli bir temele oturmakta, soruların geliştirilmesi kolaylaşmakta ve bu da ölçeğin içerik geçerliliğini artırmaktadır.¹⁰ Tümdengelim yaklaşımı iki biçimde uygulanmaktadır. Ya soruların geliştirilmesi için önceki kavramsal çerçevelerden biri temel alınmakta, ya da ilgili kuramlar incelenerek çalışmaya temel oluşturacak yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmektedir.¹¹

Ölçeğin geliştirileceği alanda yeterli teorik birikimin olmadığı durumlarda ise tümevarım yöntemi kullanılmaktadır. Tümevarım yönteminde soruların geliştirilmesi amacıyla nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ölçeğin konusuyla ilgili olarak yazından yararlanılarak geliştirilen açık uçlu sorular yardımıyla konu ile ilgili uzmanların görüşleri alınmakta ve bu görüşlerin betimsel analizleri yapılarak ölçekte yer alabilecek sorular belirlenmeye çalışılmaktadır.¹²

3.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması

Soru havuzunun belirlenmesinin ardından belirlenen sorular çeşitli yöntemlerle analiz edilmekte ve uygulanabilecek bir anket formu geliştirilmektedir. Kullanılacak anket formunun mümkün olduğunca kısa, anlaşılır ve az sayıda sorudan oluşması

⁹ Hinkin, 1995, s. 969.

¹⁰ Schwab, a.g.e., s. 3-43.

¹¹ Hinkin, 1995, s. 969.

¹² Hinkin, 1998, s. 106-107.

hedeflenmektedir. Özellikle tutum ölçeklerinin en az altı en fazla yirmi dört sorudan oluşması gerektiği belirtilmektedir.¹³

Bu nedenle ilk aşamada derlenen soruların karşılaştırılarak birbirine benzer olanların elenmesi, birbirini kapsar nitelikte olanların birleştirilmesi, soruların anlaşılır hale getirilmesi ve gerçekten istenen amaca uygun olup olmadıklarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca anketin biçimsel yapısı, hangi demografik değişkenlerin kullanılacağı ve kaç aşamalı bir tutum ölçeğinin tercih edileceği de belirlenmelidir. Bu amaçla uzman görüşlerinden yararlanılmakta ve soru havuzundaki sorular değerlendirilerek bir anket taslağı oluşturulmaktadır. Böylece ölçeğin ilk halinin görünüm ve içerik geçerliliği sağlanmış olmaktadır. Daha sonra bu taslak asıl örnekleme benzer nitelikteki bir örneklem üzerinde test edilerek pilot bir çalışma yapılmaktadır. Pilot çalışma sonuçları betimleyici bulgular, iç tutarlılık ve ilişki analizleri aracılığıyla incelenerek uygun olmayan sorular ayıklanmakta ve ölçek taslağının güvenilirliği sağlanmış olmaktadır.¹⁴

Ölçeğin yapılandırılmasında ikinci aşama ilk aşamada hazırlanan ölçek taslağının asıl örnekleme uygulanmasıdır. Bu aşamada temel amaçlar örneklemin evreni temsil yeterliliğinin ölçülmesi, elenmesi gereken soruların belirlenerek ölçeğin indirgenmesi ve de ölçek ile ölçülmek istenen kavramı oluşturan gizli faktörlerin keşfedilmesidir. Belirlenen evrene uygun bir örnekleme yollanan anket sonuçları betimleyici bulgular, iç tutarlılık, ilişki analizleri ve açıklayıcı faktör analizi aracılığıyla analiz edilerek uygun olmayan sorular ayıklanmakta, ölçülecek kavramı oluşturan gizli faktörler keşfedilerek adlandırılmakta ve yapılandırılmış ölçeğin güvenilirliği test edilmektedir.

3.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi

Yeni bir ölçeğin geliştirilmesinde tek başına açıklayıcı faktör analizi yeterli görülmemektedir. Bir önceki aşamada yapılandırılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla değerlendirilmesi önerilmektedir.¹⁵ Doğrulayıcı faktör analizi faktör

¹³ N. Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** (Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 6.Basım, 1994), s. 141.

¹⁴ H. Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005), s. 742-788; Karasar, a.g.e., s. 142-152.

¹⁵ Hinkin, 1998, a.g.e., s. 114.

yapılarının geçerliliğinin sınanması amacıyla gerçekleştirilen bir test olarak da kabul edilebilir. Bu yaklaşımla kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen soruların (gözlem değişkenlerinin) gizli faktörlerle, gizli faktörlerin de kendi aralarında birbirleriyle ilişkili olduğu kanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu ilişkilerin tanımlanması amacıyla da yapısal eşitlik veya ölçüm modelleri kurgulanmaktadır.¹⁶ Yapısal eşitlik modelleri açıklayıcı faktör analiziyle elde edilen faktörler (gizli - latent değişkenler) arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışırken, ölçüm modelleri bu faktörler ile faktörleri oluşturan sorular arasındaki ilişkileri incelemektedir.¹⁷ Bu anlamda ölçek geliştirme çalışmalarında daha çok ölçüm modeli esas alınmakta, yapısal eşitlik modelinden ölçeğin mantıksal geçerliliğinin sınanmasında yararlanılmaktadır.¹⁸

Doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasında genellikle üç aşama bulunmaktadır: Ölçüm modelin kurulması, modelin sınanarak gerekli değişikliklerin yapılması, geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi.¹⁹ Bu aşamalar boyunca elde edilen uyum iyiliği indeksleri ile ölçeğin faktör yapısının uygunluğu; modifikasyon indeksleri ve artık değer matrisleri ile ölçek yapısında bir değişiklik gerekip gerekmediği; faktörlerarası ilişkisel analizler, çıkarılan ortalama varyans, iç tutarlılık testleri ve bileşik güvenilirlik testleriyle de ölçek yapısının geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmektedir.

Soru havuzunun oluşturulması aşamasında derlenen görüşlerin analizinde Atlas veya Nudist, ölçek yapılandırılması aşamasında yapılan analizler için SPSS, ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi uygulaması için ise Amos, Lisrel veya EQS gibi paket programlar kullanılabilir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde evren ve örneklem belirlenmesi ile verilerin toplanması aşamaları kısaca açıklanmıştır.

¹⁶ Şencan, a.g.e., s. 408-412.

¹⁷ R. E. Schumacker (Ed.), **Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), s. 106.

¹⁸ J. C. Anderson ve D. W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", **Psychological Bulletin**, 1988, vol. 103, no3, s. 411-423.

¹⁹ Schumacker, a.g.e., s. 61-75.

3.2.1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırmanın hazırlık aşaması olan soru havuzunun oluşturulması sırasında gerek yerel gerekse ulusal çapta çok sayıda işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu aşamada asıl amaç aday odaklılıkla ilgili mümkün olduğunca çok sayıda farklı yaklaşım derlemek olduğundan belli bir evren hedeflenmemiştir. Ancak yine de mümkün olduğunca farklı bölge ve sektörden aday odaklılık açısından olumlu insan kaynakları uygulamaları bulunan işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu işletmelerin en iyi insan kaynakları uygulamalarına sahip olduklarının tespiti konusunda söz konusu işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili fuar, kariyer günleri, ulusal ve uluslararası toplantılardaki performansları, ilgili medya organlarında bu şirketlerin insan kaynakları yöneticileriyle yapılan röportajlar ve çıkan haberler ile söz konusu şirketlere ait web sitelerindeki bilgiler esas alınmıştır. Bu sürecin aşamaları veri toplama bölümünde açıklanmıştır.

Asıl araştırmanın evreninin belirlenmesinde ise ölçek geliştirme çalışmalarında uygulanan temel yaklaşımlar benimsenmiştir. Bu araştırma işe almada aday odaklılık davranışını ölçen bir ölçek geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. İşletmelerin işe almada nasıl aday odaklı davranabilecekleri ile ilgili belirlenmiş birtakım ifadelere yönelik insan kaynakları yöneticilerinin veya işe alım uzmanlarının tutumları ölçümlenmektedir. İşletmelerin işe alma uygulamalarına yönelik bir durum tespiti ve araştırma sonuçlarının genelleştirilmesinden çok, aday odaklılığı ölçebilecek soruların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evreni olarak İstanbul Sanayi Odasının 2005 Yılı Türkiye'nin En Büyük 1000 Sanayi Kuruluşu araştırmasının sonuçlarından yararlanılmıştır. Evrenin belirlenmesinde en büyük işletmelerin en iyi işe alma uygulamalarına sahip olduğu varsayımı etkili olmuştur. Bu varsayım soru geliştirme aşamasında yapılan görüşme ve incelemelerin sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Araştırma evreninin tamamına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu nedenle ayrıca bir örneklem belirlenmemiştir.

3.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Soru havuzunun oluşturulması aşamasında hem tümevarım hem de tümdengelim yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Bunun nedeni işe almada aday bakış açısıyla ilgili olarak yeterli sayıda kuramsal çalışma bulunması, ancak bu çalışmaların

biri hariç tamamının yabancı yazına ait olmasıdır. Türkiye’de geliştirilen bir ölçek için tamamen yabancı yazını kullanmak yerine bu yaklaşımların uygulamacıların fikirleri ile de desteklenmesi tercih edilmiştir.

Tümdengelim yöntemi açısından işe almada aday bakış açısıyla ilgili tezin birinci bölümünde açıklanan geniş bir yazın taraması yapılmış ve mevcut kuramsal modellerden birinin olduğu gibi kullanılması yerine yine tezin ikinci bölümünde açıklanan işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Bu kavramsal çerçeveye uygun olarak yazın taraması sonucu işe almada aday odaklılık ölçeğinde yer alabilecek sorular belirlenmiştir. Özellikle personel bulmayla ilgili olarak Collins ve Han,²⁰ Allen vd.,²¹ ve Postuma ve Campion’un²² geliştirdiği ölçeklerden; personel seçmeyle ilgili olarak da Taylor ve Bergmann,²³ Deros vd.,²⁴ ve Bauer vd.²⁵ tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır.

Diğer yandan, işe almada aday bakış açısı Türkiye’deki akademik çalışmalar ve işletmelerdeki uygulamalar açısından henüz yeni bir yaklaşım olduğundan aday odaklılık ölçeğinin geliştirilmesinde tümevarım yöntemi de kullanılmıştır. Bu amaçla ilk aşamada ilgili yazından yararlanılarak açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu oluşturulmuştur (Ek 1).

İkinci aşamada oluşturulan soru formu aracılığıyla 15 yerel Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmenin insan kaynakları yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak soru formlarının anlaşılabilirliği sınanmıştır.

²⁰ C. J. Collins ve J. Han, “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”, **Personnel Psychology**, 2004, 57, s. 685-717

²¹ D. G. Allen vd., “Recruitment Communication Media: Impact on Pre-hire Outcomes”, **Personnel Psychology**, 2004, 57, s. 143-171.

²² R. A. Postuma ve M. A. Campion, “When Do Multiple Dimensions of Procedural Justice Predict Agreement to Public Endorse Your Employer in Recruitment Advertisements?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005, 78, s. 431-452.

²³ M. S. Taylor ve T. J. Bergmann, “Organizational Recruitment Activities and Applicants’ Reactions at Different Stages of the Recruitment Process”, **Personnel Psychology**, Summer 87, Vol. 40, No. 2, s. 261-275.

²⁴ E. Deros vd., “How Applicants Want and Expect to Be Treated: Applicants’ Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social Process Questionnaire on Selection”, **International Journal of Selection and Assessment**, 2004, Vol. 12, No. 1/2, s. 99-119.

²⁵ Bauer vd., a.g.e., s. 387-419.

Üçüncü aşamada soru formu güncellenerek (Ek2) *Kapital Dergisinin* Haziran 2004 tarihinde yayınladığı *Kariyer Kavşağı* adlı kitapçıkta yer alan Türkiye'nin önde gelen 100 işletmesinin insan kaynakları yöneticilerine e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Bu yöneticilerden 21'i araştırmaya katılmıştır.

Dördüncü aşamada aynı soru formu ve bir görüşme talebi üst yazısı (Ek3) ile Türkiye'de insan kaynakları alanında en iyi uygulamalara sahip beş holding ve 20 işletmenin insan kaynakları yöneticilerinden görüşme talep edilmiştir. Bunlardan üç holdingin (*Sabancı, Zorlu ve Eczacıbaşı Holding*) insan kaynakları koordinatörleri ve imalat (*Ford Otosan, Arçelik*), perakende (*Migros*), gıda (*Ülker*), ilaç (*Pfizer*), bilişim (*HP*), kimya (*Unilever, Henkel*), danışmanlık (*Ernst&Young, My Executive*) ve bankacılık (*Garanti*) sektörlerinden 12 işletmenin insan kaynakları müdürleriyle ortalama iki saati bulan yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, bu işletmelerin aday odaklılığı bakışları ve aday odaklı işe alma uygulamaları derlenmiştir.

Beşinci aşamada derlenen bütün bilgilerin içerik çözümlenmeleri betimsel analiz yöntemi kullanılarak yapılmış, elde edilen bulgular ifadelere dönüştürülmüş ve ilk aşamada ilgili yazının taranmasıyla oluşturulan ifadelerle birlikte 113 soruluk bir havuz oluşturulmuştur (Ek 4). Soru havuzunda bulunan soruların sayısı ilerleyen aşamalarda yapılabilecek eksiltmeler dikkate alındığında yeterli görülmüştür.²⁶

Altıncı aşamada soru havuzundaki ifadelerin içerik geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla soru havuzunda yer alan ifadeler insan kaynakları alanında çalışan beş farklı üniversiteden dokuz akademisyen ve önceki aşamalarda görüşülmemiş üç yerel firmanın insan kaynakları yöneticisinden oluşan bir grup tarafından değerlendirilmiştir. Uzman grubunun katkılarıyla anketi oluşturacak soruların sayısı ve biçimi netleştirilmiş, 86 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur. Bu aşamada ayrıca ankete cinsiyet, yaş, eğitim, çalışılan kurum, çalışma süresi, unvan, çalışan sayısı, faaliyet alanı ve sermaye yapısıyla ilgili demografik sorular eklenmiştir. İfadelere yönelik tutumların ölçümünde 'Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Ek 5).

²⁶ Hinkin, 1998, a.g.e., s.109.

Yedinci aşamada anket sorularının cevaplayıcılar tarafından anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla daha önceki aşamalarda yer almamış ulusal ölçekte otuz insan kaynakları yöneticisiyle internet üzerinden on-line anket formu kullanılarak pilot bir uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçları betimsel analizler, iç tutarlılık analizi ve ilişkisel analizler kullanılarak yeniden gözden geçirilmiş ve genel uygulama için 67 soruluk bir anket hazır hale gelmiştir (Ek 6). Araştırmanın anket formu hazırlanana kadar olan bu kısmı Mart – Temmuz 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Sekizinci aşamada anket formları, evreni oluşturan işletmelerde araştırmanın gözlem birimi olarak belirlenen insan kaynakları yöneticileri veya işe alma uzmanlarına açıklayıcı bir üst yazı da eklenerek posta ve/veya e-posta aracılığıyla gönderilmiştir (Ek 7). Anket geri dönüş oranının artırılması amacıyla anketin on-line versiyonu da www.makrodata.net/anket adresli bir web sitesinde yayınlanmıştır. Anket formları ve e-postalarda web sitesinin adresi de yer almıştır.

Yollanan anketlere 254 işletmeden cevap alınmıştır. Anket geri dönüş oranı (%25,4) kabul edilebilir düzeydedir. Analizler geri dönen 254 ankette kullanılabilir durumda olan 249 tanesi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bir veri setine faktör analizi uygulanabilmesi için veri miktarının soru sayısının en az üç-dört katı olması gerekmektedir, bu oran arttıkça analiz kalitesi de artmaktadır.²⁷ Aynı zamanda faktör analizleri için bu oranlardan bağımsız olarak toplamda en az 200 veri olmasının daha sağlıklı sonuçlar sağlayacağı belirtilmektedir.²⁸ Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan 67 soruluk anket için 249 adetlik örneklem büyüklüğü ölçek geliştirme için kabul edilebilecek düzeydedir. Genel anket uygulaması Ağustos – Ekim 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları soru havuzu oluşturma aşamasında insan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerin betimsel analizleri ve genel anket uygulamasıyla toplanan veriler üzerinde SPSS 12.0 ve Amos 5.0 paket programları kullanılarak yapılan analizlerin sonuçlarından oluşmaktadır.

²⁷ Hinkin, 1998, s. 109.

²⁸ Hinkin, 1995, s. 973-974.

4.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İle Yapılan Görüşmelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

İşe almada aday odaklılık ölçeğinde yer alacak soruların belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın ilk aşamasında, tezin kuramsal bölümünde sunulan yazın taramasının yanı sıra veri toplama kısmında açıklanan çeşitli işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle yüzyüze görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde işe almada nasıl aday odaklı olunabileceğiyle ilgili ifadelerin derlenmesi dışında işe almada aday odaklılık kavramının anlamı ve gerekliliğiyle ilgili sorulara da yer verilmiştir. Bu sorularla işletmelerin adayları memnun etmek, nitelikli adayları işletmelere kazandırmak gibi yaklaşımları ne ölçüde paylaştıkları araştırılmıştır. Yapılan görüşmelerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşme sırasında tutulan notlar ve görüşme sonrasında bunlara yapılan eklemeler bir araya getirilerek ifadeler incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, genel olarak ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük işletmelerde nitelikli adayların işletmelere kazandırılması açısından işe alma uygulamalarında aday odaklı davranmanın gerekliliği kabul edilmektedir. Aday odaklılık vizyonu tümüyle yabancı veya yabancı ortaklı işletmelerde yerli işletmelere göre daha gelişmiştir. Aday odaklılık vizyonu işe alım uzmanlarından holding insan kaynakları koordinatörlerine doğru hiyerarşik düzeyle birlikte artış göstermektedir. Son olarak, özellikle bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerdeki işletmelerin diğerlerine göre adaylara daha memnuniyet odaklı yaklaşımları görülmüştür.

4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Katılımcıların temel demografik özellikleriyle ilgili bulgular Tablo 3.2’de görülmektedir.

Tablo 3. 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	126	51,7
Erkek	121	48,3
Yaş		
25 ve altı	17	6,9
26-35	133	53,8
36-45	63	25,5
46-55	29	11,7
56 ve üstü	5	2,0
Eğitim		
İlköğretim	2	0,8
Lise	11	4,6
Yüksekokul	13	5,4
Fakülte	166	68,9
Lisansüstü	49	20,3
Çalışma süresi		
2 yıldan az	74	30,3
2-5 yıl	65	26,6
6-10 yıl	51	20,9
10 ve üstü	54	22,1
Çalışan sayısı		
200'den az	52	21,1
201-500	64	26,0
501-1000	55	22,4
1001-2000	44	17,9
2001 ve üstü	31	12,6
Sermaye yapısı		
Yerli	182	74,3
Yabancı	37	15,1
Ortak	26	10,6

Araştırmaya katılanların %51'i kadın, %49'u erkektir. Cevaplayıcıların %54,6'sı 26-35 yaş aralığındadır. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %69,7'sinin lisans, %20,1'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Bu oran da diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Cevaplayıcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve kurumların çalışan sayıları birbirine yakın bir dağılım göstermektedir. Cevaplayıcıların çalıştıkları kurumların %73,9'u yerli sermaye işletmesidir.

Genel olarak bakıldığında bu oranlar benzer nitelikteki diğer araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu görünmektedir.²⁹ Ancak cinsiyet dağılımı üzerinde biraz durulması yerinde olacaktır. Çünkü ilk bakışta kadın katılımcıların oranı yüksek gibi görünmektedir. Benzer örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen diğer araştırmalarda insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olduğu gözlenmektedir. Bu durumun incelenmesi için katılımcıların cinsiyetleri ile unvanları arasında bir karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 3.3. Katılımcıların Unvan ve Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	Analiz Türü	Müdür	Uzman	şef	Sorumlu	Diğer	Toplam
Kadın	Frekans	37	46	9	18	15	125
	Oran (%)	38,9	79,3	36,0	75,0	37,5	51,7
Erkek	Frekans	58	12	16	6	25	117
	Oran (%)	61,1	20,7	64,0	25,0	62,5	48,3
Toplam	Frekans	95	58	25	24	40	242
	Oran (%)	39,3	24	10,3	9,9	16,5	100,0

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi katılımcıların %39,3'ü insan kaynakları müdürü veya eşdeğer nitelikte unvanlar kullanmaktadır. %24'ü insan kaynakları uzmanı, %10,3'ü insan kaynakları şefi, %9,9'u ise insan kaynakları sorumlusudur. %16,5'i de insan kaynakları işlevini başka işlevlerle birlikte yerine getiren katılımcılardır. Unvanlar ve cinsiyet ilişkisi açısından bakıldığında özellikle insan kaynakları müdürü ve şeflerinin çoğunluğunun erkek olduğu, ancak özellikle insan kaynakları uzmanı veya sorumlusu gibi bir alt düzeydeki pozisyonlarda kadın çalışanların oranının daha fazla olduğu, bunun da toplamda kadın katılımcı oranının erkeklerden daha yüksek olmasına yol açtığı söylenebilir.

²⁹ C. Uyargil vd., **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu**, (İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi, 2006); Arthur Andersen, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000)

Tablo 3. 4. Katılımcıların Mezun Oldukları Bölümler

Bölüm	Frekans	Oran (%)
İşletme	64	28,8
İktisat	30	13,5
Davranış Bilimleri	28	12,6
Çal. Ekon. ve End. İş.	24	10,8
Endüstri Müh.	12	5,4
İnsan Kaynakları Yönetimi	11	5,0
Diğer Mühendislikler	9	4,1
Kamu Yönetimi	8	3,6
İletişim ve Halkla İlişkiler	6	2,7
Muhasebe	5	2,3
Diğer	34	11,3

Cevaplayıcıların mezun oldukları bölümler incelendiğinde (Tablo 3.4) yoğunlaşmanın başta işletme bölümleri olmak üzere İİBF mezunlarında olduğu görülmektedir (%64). Mühendislik bölümü mezunlarıysa %9,5'lik bir orandadır ve bunların yarısı da endüstri mühendisliği mezunudur.

Tablo 3. 5. Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Frekans	Oran (%)
Tekstil	35	14,3
Otomotiv	28	11,4
Maden	27	11,0
Gıda	25	10,2
Yapı	19	7,8
Bilişim	18	7,4
Kimya	17	7,0
Sağlık	14	5,8
Mobilya	10	4,2
Medya	9	3,8
Lojistik	9	3,8
Dayanıklı Tüketim	9	3,8
Finans	6	2,5
Enerji	5	2,2
Diğer	12	4,8
Toplam	249	100

Örnekleme dahil işletmeler en fazla tekstil, otomotiv, maden ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedirler (Tablo 3.5).

Genel olarak bakıldığında örneklemin demografik özelliklerinin araştırmanın evreni olan 1000 işletmeyi doğru biçimde yansıttığı söylenebilir. Ulaşılan demografik bulgular insan kaynakları alanında daha önce yapılmış önemli ve kapsamlı araştırmalarla³⁰ uyum göstermektedir.

4.3. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Veri toplama aşamasında anlatıldığı biçimde genel anket uygulaması için geliştirilen ve Ek 6'te verilen ölçeğin 67 soruluk ilk hali için hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 3.6'da verilmektedir.

Tablo 3. 6. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara İlişkin Betimsel Bulgular (N=249)

Soru No	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
1	1	5	4,34	0,75
2	1	5	4,42	0,67
3	1	5	3,73	0,92
4	2	5	4,39	0,66
5	2	5	4,28	0,78
6	1	5	3,76	1,07
7	1	5	3,96	0,74
8	1	5	4,24	0,70
9	1	5	4,05	0,77
10	1	5	3,69	1,05
11	1	5	4,30	0,83
12	2	5	4,21	0,69
13	1	5	3,24	1,14
14	2	5	4,11	0,88
15	2	5	4,39	0,72
16	1	5	3,52	1,34
17	1	6	3,71	1,25
18	2	5	4,45	0,71
19	2	5	4,03	0,93
20	1	5	3,55	0,98
21	2	5	4,23	0,80
22	1	5	4,42	0,85
23	1	5	2,48	1,13

³⁰ Uyargil vd., a.g.e.; Arthur Andersen, a.g.e.

24	1	5	4,70	0,63
25	1	5	4,45	0,66
26	1	5	3,85	0,86
27	2	5	4,39	0,69
28	1	5	3,24	1,13
29	1	5	4,11	0,82
30	1	5	3,84	1,03
31	2	5	4,50	0,58
32	2	5	4,24	0,67
33	1	5	3,90	0,90
34	2	5	4,42	0,55
35	2	5	4,17	0,83
36	1	5	3,95	0,92
37	2	5	4,49	0,57
38	2	5	4,30	0,76
39	1	5	3,55	1,27
40	1	5	4,11	0,89
41	2	5	4,43	0,64
42	2	5	4,27	0,80
43	2	5	4,37	0,67
44	2	5	4,53	0,60
45	1	5	4,17	0,83
46	2	5	4,52	0,59
47	2	5	4,43	0,66
48	2	5	4,20	0,84
49	1	5	3,86	1,06
50	2	5	4,45	0,61
51	1	5	4,24	0,94
52	1	5	3,49	1,15
53	1	5	3,79	0,99
54	1	5	3,55	1,08
55	1	5	3,51	1,24
56	1	5	4,20	0,74
57	2	5	4,30	0,77
58	2	5	4,14	0,73
59	1	5	3,63	1,02
60	1	5	2,80	1,12
61	1	5	3,80	0,96
62	1	5	3,38	1,06
63	1	5	4,25	0,81
64	2	5	4,48	0,60
65	2	5	3,93	0,85
66	2	5	3,67	0,95
67	1	5	3,41	1,13
Genel	Cronbach Alpha	0,93	4,02	0,86

Değerler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip sorunun adaya ait bilgilerin gizliliğinin garanti edilmesine yönelik 24. soru olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip iki soru bulunmaktadır. Bu soruların ortalama değerleri 3'ün altındadır ve bu halleriyle cevaplayıcıların büyük ölçüde bu ifadelerle katılmadıkları ve bu davranışları işe almada aday odaklı davranmanın gerekleri arasında görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu ifadelerden iş başvurularında fotoğraf istenmemesine ait 23. soru kararsızlık değerinin de altında bir değer sahiptir (2,48). Aslında gelişmiş ülkelerde ayrımcılığa engel olmak amacıyla yaygın olan bu uygulamanın ülkemiz işletmeleri için henüz anlamlı olmadığı görülmektedir. Düşük değere (2,81) sahip bir diğer soru (60) ise aslında bir pazarlama kavramı ve müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından biri olan, kurumun veritabanında kayıtlı adaylara özel günlerde ve tarihlerde kutlama mesajları gönderilmesiyle ilgilidir. Agresif işe alma stratejileri arasında belirtilen bu uygulama da cevaplayıcılara pek anlamlı gelmemiştir. Bu iki maddenin dışındaki maddelerin en düşük değerleri 3,22'den başlamaktadır.

Genel değerlere bakıldığında ölçeğin ilk halinin Cronbach Alpha değeri 0,93, soru ortalamalarının ortalaması 4,02, standart sapmalarının ortalaması 0,86'dır. Bütün bu değerler başlangıç olarak olumlu özellikte bir veri setini göstermektedir.

4.4. Ölçeğin İndirgenmesi ve İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Faktör analizinin kullanıldığı çalışmalarda güvenilirlik analizlerinin açıklayıcı faktör analizinden önce mi sonra mı yapılacağı konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Her iki yöntem de belirli koşullarda geçerli veya gerekli olabilmektedir.³¹ Bu çalışmada her iki aşamada da güvenilirlik ölçümlerinin yapılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca ölçeğin belli kriterlere bağlı olarak indirgendiği her aşamada da çeşitli güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçekte yer alan soruların indirgenmesinde ilk olarak ölçeğin iç tutarlılık değerlerine bakılmıştır. 67 soruluk ölçeğin ilk halinin Cronbach Alpha değeri 0,93'tür. Daha sonra soruların kendi aralarındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve 0,40'tan daha düşük değere sahip 28 soru elenmiştir.³² Geri kalan 39 sorunun Cronbach Alpha

³¹ H. Şencan, *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005), s. 359.

³² Hinkin, 1998, s. 108.

değeri de yine 0,93 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.7’de toplu olarak da verilen bu değerler ölçekteki soruların bu aşama için gerekli iç tutarlılığı sağladığını göstermektedir.³³

Tablo 3. 7. İndirgenmiş Sorulara Ait İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Soru No	Ortalama	İfadelerarası İlişkiler	Cronbach Alpha
4	4,39	0,46	0,93
7	3,96	0,47	0,93
8	4,24	0,51	0,93
9	4,05	0,44	0,93
12	4,21	0,44	0,93
14	4,11	0,47	0,93
15	4,39	0,44	0,93
18	4,45	0,42	0,93
19	4,03	0,44	0,93
21	4,23	0,52	0,93
25	4,45	0,45	0,93
27	4,39	0,53	0,93
29	4,11	0,52	0,93
31	4,50	0,57	0,93
32	4,24	0,56	0,93
33	3,90	0,45	0,93
34	4,42	0,60	0,93
35	4,17	0,50	0,93
37	4,49	0,51	0,93
38	4,30	0,54	0,93
40	4,11	0,40	0,93
41	4,43	0,60	0,93
42	4,27	0,50	0,93
43	4,37	0,52	0,93
44	4,53	0,52	0,93
45	4,17	0,57	0,93
46	4,52	0,55	0,93
47	4,43	0,54	0,93
48	4,20	0,55	0,93
50	4,45	0,57	0,93
53	3,79	0,43	0,93
56	4,20	0,55	0,93
57	4,30	0,54	0,93
58	4,14	0,57	0,93
62	3,38	0,49	0,93
63	4,25	0,41	0,93
64	4,48	0,52	0,93
65	3,93	0,44	0,93
66	3,67	0,44	0,93
39 soru	4,22	0,50	0,93

³³ Berthon vd., s. 159.

4.5. Açıklayıcı Faktör Analizi Uygulaması ve Sonuçları

Bir önceki aşamada belirlenen 39 soru açıklayıcı faktör analizi aracılığıyla analiz edilmiş ve aday odaklılığa ait temel faktörler keşfedilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirmeye ilişkin diğer çalışmalarda da önerildiği gibi faktör sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmeden veri setine SPSS 12.0 paket programı kullanılarak temel bileşenler faktör analizi, varimax döndürme yöntemiyle uygulanmıştır.³⁴ Açıklayıcı faktör analizinde bir değişkenin faktör yükünün en az 0,40 olması istenmekte, fakat aynı zamanda bir değişkenin 0,40'dan daha yüksek değerle birden fazla faktöre yüklenmesi de arzu edilmemektedir.³⁵ Elde edilen sonuçlar incelenerek 0,40'dan daha düşük faktör yüküne sahip veya 0,40'dan daha yüksek bir değerle birden fazla faktöre yüklenen sorular ölçekten çıkartılmıştır. Bu işlemler gerekli kriterler sağlanıncaya ve yazın taraması yoluyla önceden tahmin edilen boyutlara uygun bir faktör yapısı oluşuncaya kadar birkaç kez tekrar edilmiş ve toplam 17 soru ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak 22 sorudan oluşan altı faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır (Tablo 3.8). Ulaşılan son yapının Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu değer iç tutarlılık açısından oldukça iyi bir düzeyi göstermektedir.

³⁴ Hinkin, 1995, s. 974.

³⁵ Hinkin, 1998, s. 112; Şencan, a.g.e., s. 364-394.

Tablo 3. 8. Aday Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	
	1. Faktör: İmaj Odaklılık	0,77	11,9		
7	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.			0,79	
4	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile aktif bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.			0,77	
8	Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanarak kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.			0,75	
9	Hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları internet sitelerinde kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.			0,53	
	2. Faktör: Memnuniyet Odaklılık	0,74	11,3		
38	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini rahat hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.			0,71	
31	Seçim sürecindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.			0,66	
44	Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.			0,63	
37	Görüşmeciler her açıdan görüşme için hazırlık yapmış olmalıdırlar.			0,59	
33	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.			0,52	
	3. Faktör: Bilgilendirme Odaklılık	0,76	11,2		
47	Görüşmede adaylara işle ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.			0,81	
50	Adaylara kendilerinden neler beklendiğiyle ilgili net bilgiler verilmelidir.			0,72	
48	Görüşmede adaylara işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.			0,70	
35	Uygulanan testlerin neyi ölçtüğüyle ilgili bilgi verilmelidir.			0,50	
	4. Faktör: İletişim Odaklılık	0,69	9,2		
15	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.			0,79	
14	İş ilanlarında kurumu tanıtıcı nitelikte bilgiler verilmelidir.			0,76	
12	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.			0,58	
	5. Faktör: Öğrenme Odaklılık	0,67	9,2		
66	Süreç sonunda adaylarla işe alma süreciyle ilgili değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.			0,85	
65	Süreç sonunda adaylara işe alma süreciyle ilgili değerlendirme anketi uygulanmalıdır.			0,79	
58	Adayların talep ettiklerinde seçim süreciyle ilgili geribildirim alabilecekleri bir iletişim sistemi kurulmalıdır.			0,46	
	6. Faktör: Teknoloji Odaklılık	0,73	8,9		
19	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi olmalıdır.			0,81	
21	Kuruma ait kariyer sitesinde açık pozisyonlara ait güncel bilgilere kolayca ulaşılabilir.			0,69	
18	Her kurum bir aday veritabanı oluşturmalıdır.			0,68	
KMO	0,88	Toplam Açıklanan Varyans	0,62	Genel Cronbach Alpha	0,89

Örneklemin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) uygunluk ölçütü değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de kritik değer olan 0,70'in oldukça üzerindedir. Değişkenler arası ilişkilerin genel anlamlılığını ifade eden Barlett küresellik testi sonucu da 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Sorular arasındaki ilişkinin gücünü gösteren kısmi korelasyon katsayıları sıfıra yakın, bu katsayıların negatifi durumundaki anti imaj korelasyon katsayıları da bire yakın değerler göstermektedir (Tablo 3.9). Aynı amaçla kullanılan ortak varyanslar da ortalama 0,62'lik bir değerdedirler (Tablo 3.10). Açıklanan varyans oranıysa 0,62 olarak hesaplanmıştır. Bütün bu değerler ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeydedir.³⁶

Tablo 3. 9. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara Ait Anti İmaj Korelasyon Katsayıları

Soru No	Katsayı
4	0,85
7	0,87
8	0,90
9	0,92
12	0,95
14	0,87
15	0,81
18	0,86
19	0,80
21	0,84
31	0,92
33	0,87
35	0,94
37	0,95
38	0,92
44	0,90
47	0,85
48	0,91
50	0,90
58	0,93
65	0,75
66	0,74
Ortalama	0,88

Tablo 3. 10. Aday Odaklılık Ölçeğini Oluşturan Sorulara Ait Ortak Varyanslar

Soru No	Başlangıç	Çıkarım
4	1,000	0,67
7	1,000	0,69
8	1,000	0,70
9	1,000	0,41
12	1,000	0,48
14	1,000	0,67
15	1,000	0,72
18	1,000	0,60
19	1,000	0,77
21	1,000	0,66
31	1,000	0,59
33	1,000	0,47
35	1,000	0,46
37	1,000	0,53
38	1,000	0,61
44	1,000	0,59
47	1,000	0,75
48	1,000	0,59
50	1,000	0,66
58	1,000	0,53
65	1,000	0,66
66	1,000	0,75
Ortalama	1,000	0,62

³⁶ Hinkin, 1995, s. 112; A. Akgül ve O. Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, (Ankara: Emek Ofset, 2003), s. 428-429.

Faktörlerden ilki incelendiğinde işletmenin personel bulma öncesi aşamada tercih edilen bir kurum işveren imajı oluşturmak üzere yapması gereken uygulamaları tanımlayan sorulardan oluştuğu görülmektedir. Kurumların nitelikli adaylara ulaşmalarında genel kurum imajlarının yanında işveren imajlarının da etkisi bulunmaktadır. Bu imajın gerekli pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle oluşturulup yönetilmesi gerekmektedir.³⁷ Faktörde yer alan sorular Collins ve Han'ın çalışmasında kullanılan sorularla benzerlik taşımaktadır.³⁸ Bu faktör benzer nitelikteki çalışmalarda kullanılan adlandırmalar da dikkate alınarak 'imaj odaklılık' biçiminde adlandırılmıştır.

İkinci faktör ise genellikle adayın seçim sürecinde memnun edilmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Seçim süreciyle ilgili çalışmalarda bu maddelere benzer maddeler misafirperverlik, geribildirim, insanca davranışlar gibi faktörlerde ele alınmaktadırlar.³⁹ Bu bilgiler ışığında ikinci faktör 'memnuniyet odaklılık' olarak adlandırılmıştır. Bu faktör altında seçim görüşmelerinin biçimsel yapısı görüşmecilerin hazırlıklı olmaları, süreçteki aksaklıkların adayla paylaşılması ve adayla iletişimi yönetecek bir görevlinin bulundurulması gibi davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar özellikle Türkiye bağlamında işe almada aday memnuniyetini sağlayacak davranışlar arasında gösterilmektedirler.⁴⁰

Üçüncü faktör tamamıyla sürecin değişik aşamalarında adayın bilgilendirilmesiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Adayın işe alma sürecinin bütün aşamalarında gerekli ve yeterli biçimde bilgilendirilmesi adayların en önem verdikleri faktörlerden biri olarak görülmekte ve benzer konudaki ölçeklerde de ilk faktörlerden biri olarak

³⁷ A. McKenzie ve S. Glynn, "Effective Employment Branding: The Role of Communication in Recruiting Rare Talent", **Strategic Communication Management**, June/July 2001, s. 23; F. Lievens ve S. Highhouse, "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company's Attractiveness as an Employer", **Personnel Psychology**, 2003, 56, s. 84-85; J. Lemmink vd., "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", **Journal of Economic Psychology**, 2003, 24, s. 1-15; C. J. Collins ve C. K. Stevens, "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", **Journal of Applied Psychology**, Aralık 2002, Vol. 87, N. 6, s. 1121-1133.

³⁸ Collins ve Han, 2004, s. 698.

³⁹ Derous vd., s. 99-119; Bauer vd., s. 387-419.

⁴⁰ T. Sevinçel, **Kariyerimi Şansa Bırakmam**, (Ankara: Elman Basım, 2005), s. 25; N. Telman ve İ. Ö. Türetgen, **Eleman Seçimi**, (İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004), s. 212-215; Küskü vd., s. 44.

yer almaktadır.⁴¹ Bahsedilen çalışmalara uygun biçimde bu faktör ‘bilgilendirme odaklılık’ olarak adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörde yer alan sorular başvuru sağlama aşamasında kullanılan en temel araç olan iş ilanlarının tasarımı ve yayınlandıkları medyaların seçimiyle ilgili bir stratejinin varlığıyla ilişkilidir. İş ilanlarının içerdikleri bilgi miktarının⁴², kapsamının⁴³ ve yayınlandıkları medya türünün⁴⁴ nitelikli adayların başvuru niyetlerini etkilediği bilinmektedir. Faktörün ilk iki maddesi bir önceki faktördeki sorular gibi Collins ve Han’ın çalışmasında yer almaktadır.⁴⁵ Bu faktör de ‘iletişim odaklılık’ olarak adlandırılmıştır.

Beşinci faktörde yer alan sorular işe alma sürecinin en önemli unsurlarından biri olan geribildirimle ilişkilidir. Özellikle işe alma sürecinin adil ve dürüst olarak algılanmasında en önemli faktör geribildirimdir. Çünkü işe alma sürecinde adayların en çok şikayet ettikleri konulardan biri geribildirim konusundaki eksikliklerdir.⁴⁶ Geribildirim aday için olduğu kadar işletme için de önemlidir. İşe alım sürecinin sürece katılan adaylar tarafından değerlendirilmesine yönelik uygulamalar bu sürecin değerlendirilmesiyle ilgili olarak kurumsal bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilebilecektir. Bu sorular hem aday hem de işletme açısından işe alma sürecine yönelik geribildirimi ölçebilecektir. Beşinci faktör de ‘öğrenme odaklılık’ olarak adlandırılmıştır.

⁴¹ S. W. Gilliland, “The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective” , **Academy of Management Review**, Oct93, Vol. 18, Issue 4, s. 694-723; E. Derous ve Karel De Witte, “Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2001, 10 (3), s. 320-321.

⁴² J. Rosse ve R. Levin, **High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance Based Hiring**, (Birinci Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), s. 62.

⁴³ A. E.Barber ve M. V. Roehling, “Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 1993, Vol 78; Number 5, Pages 845-856; D. C. Feldman, W. O. Bearden, ve D. M. Hardesty, “Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity”, **Journal of Advertising**, 2006, vol. 35, no. 1, s. 123–141.

⁴⁴ N. A. Mason ve J. A. Belt, “Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising”, **Journal of Management**, 1986, Vol. 12, No. 3, 425-432.

⁴⁵ Collins ve Han, 2004, s. 698.

⁴⁶ A. M. Ryan ve R. E. Ployhart, “Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future”, **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 565-606.

Son faktörde yer alan sorular işe alma sürecinde teknolojik imkanların kullanımıyla ilgili ifadelerdir. Kuramsal çerçevede kolaylaştırıcı faktörler arasında yer alan teknolojiyle ilgili sorular altıncı faktörde bir araya gelmiştir. Kurumların kendilerine ait web sitelerinde kariyer olanaklarıyla ilgili bir modülün bulunması, kurumdaki açık pozisyonların burada ilan edilmesi ve buradan yapılacak başvurularla kurumun kendine ait bir aday havuzu oluşturulmasının nitelikli adaylara ulaşılabilmesi konusunda avantaj sağlayacağı belirtilmektedir.⁴⁷ Bu son faktör de ‘teknoloji odaklılık’ olarak adlandırılmıştır.

Faktörlere genel olarak bakıldığında ilgili yazında ve bu çalışmada ortaya konan işe almada aday odaklılıkla ilgili kavramsal çerçevede yer alan ve nihai ölçekte yer alması beklenen bütün faktörlerin önemli ölçüde karşılandığı görülmektedir.

4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulaması ve Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları ile aday odaklılık modelini oluşturan gizli değişkenler yani faktörler keşfedilmiş ve her bir faktörün iç tutarlılığı ortaya konmuştur. Böylece aday odaklılık ölçeğinin geliştirilmesi sürecinin ikinci aşaması olan ölçeğin yapılandırılması tamamlanmış olmaktadır. Ancak henüz bu faktörlerin aday odaklılığı ne derece açıkladığı belirsizdir. Bu nedenle açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin kalitesinin ve ölçek yapısının değerlendirilebilmesi açısından doğrulayıcı faktör analizi uygulanması önerilmektedir.⁴⁸ Bu aşamada SPSS programının yapısal eşitlik çözümlenmesi için geliştirilmiş bir modülü olan AMOS 5.0 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizin uygulanması ve sonuçlar doğrulayıcı faktör analizinin üç aşaması olan ölçüm modelinin kurulması, sınanması ve değerlendirilmesi aşamaları için ayrı ayrı açıklanmıştır.

4.6.1. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Kurulması

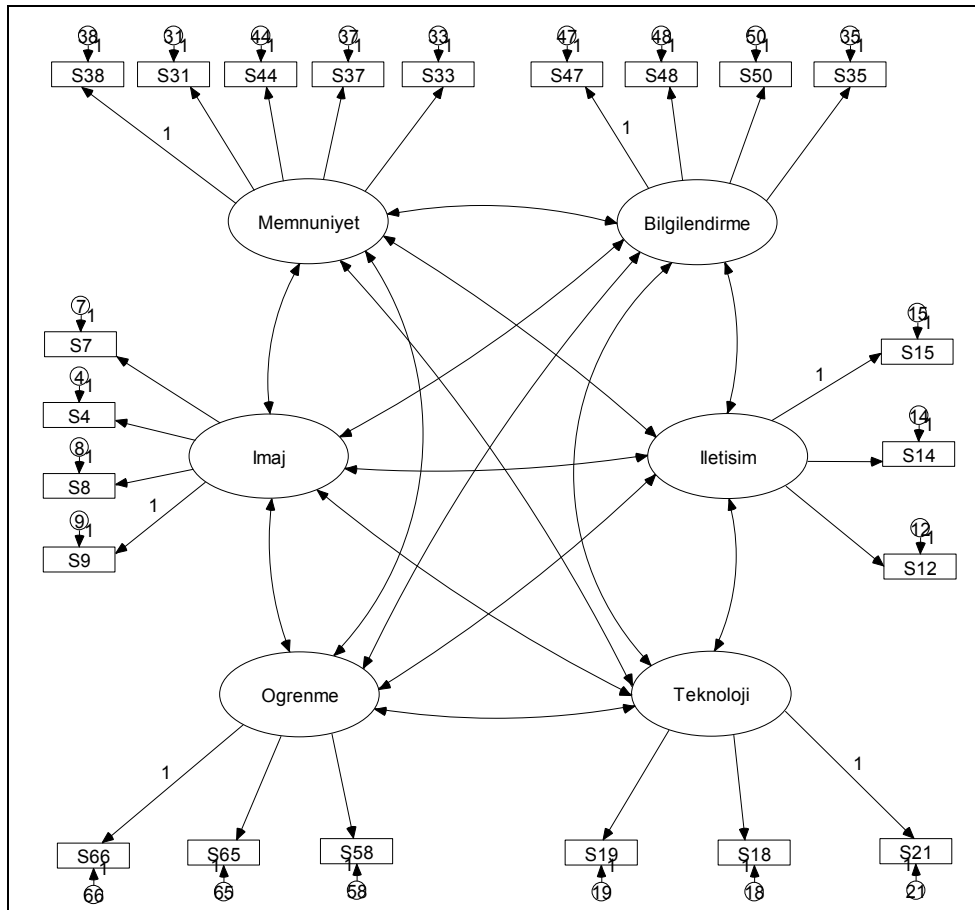
Model kurulması aşamasında önerilecek modelin tanımlanması ve belirlenmesi gerekmektedir.

⁴⁷ E. Turan, “Parmağımızın Ucundaki Aday, Tembel İşe Alım Uzmanı”. F. Tahiroğlu (Ed.) **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2002) içinde, s. 125-129; D. Sears, **Successful Talent Strategies**, (New York: Amacom, 2003), s. 159-163.

⁴⁸ Hinkin, 1998, a.g.e., s. 114.

4.6.1.1. Aday odaklılık ölçüm modelinin tanımlanması

Modelin tanımlanması, yapılan analizin kuramsal bir altyapıya dayandırılmasıdır. Bu aşamada modelin tanımlanmasında aday odaklılık konusunda geliştirilen kavramsal çerçeveden ve bu çerçeve temel alınarak gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu sonuçlara uygun olarak açıklayıcı faktör analizi aşamasında belirlenen faktör yapıları path diyagramlarından yararlanılarak ölçüm modeli biçiminde tasarlanmıştır. Bu amaçla kurulan ölçüm modeli Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3. 1. Aday Odaklılık İçin Önerilen Ölçüm Modeli

Modelde yer alan memnuniyet, bilgilendirme, imaj, iletişim, teknoloji ve öğrenme başlıklı altı faktör bağımsız (exojen) gizli (latent) değişkenleri; S31, S44 vb. şekilde ifade edilen her bağımsız gizli değişkene ait birimler de bağımlı (endojen) gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Bağımsız gizli değişkenler arasında yönü belirsiz bir

ilişki olduğu varsayılmıştır. Buna ek olarak her bir bağımlı değişken için de hata katsayıları modele dahil edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde her gözlenen değişkenin ait olduğu faktörü tam olarak açıkladığı varsayılmaktadır (Varyans=1). Oysa doğrulayıcı faktör analizinde gözlem değişkenlerinin ait oldukları faktörleri tek başlarına ve tam olarak değil, diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı varsayılmakta ve bu nedenle her ilişki için bir hata payı da hesaba katılmaktadır.⁴⁹

4.6.1.2. Aday odaklılık ölçüm modelinin belirlenmesi

Modelin belirlenmesi, modelde tanımlanan her bir parametre için tek bir sayısal çözüm elde etme koşullarını içermektedir. Modelde gizli değişkenlere ve gözlenen değerlere uzanan okların tümü hesaplanması istenen parametrelere (q) karşılık gelmektedir. Gözlenen değişkenlerin birim başına ortalamadan sapmaları varyans, değişkenler arasındaki ilişkiler de kovaryans olarak hesaplanmaktadır. Bir ölçüm modelinde tüm varyans ve kovaryansların hesaplanması gerekmektedir (p^*). Yapısal modeller tam belirlenmiş ($q=p^*$), aşırı belirlenmiş ($q<p^*$) veya eksik belirlenmiş ($q>p^*$) olabilir. Çözüm için serbest parametre sayısının örneklemdaki bütün varyans ve kovaryans sayısından küçük veya ona eşit olması gerekmektedir ($q\leq p^*$). Aşırı belirlenmiş modelde p^* ve q arasındaki fark da serbestlik derecesi olarak adlandırılmaktadır. Serbestlik derecesi model uyumunda kullanılan önemli kriterlerden biridir. Sonuç olarak bir modelde kaç adet varyans, kovaryans ve bağlantının hesaplanacağını belirlenmesi ‘model belirleme’ olarak ifade edilmektedir.⁵⁰

Modeldeki toplam varyans ve kovaryansların hesaplanması şu formüle göre yapılmaktadır: $p^*=p(p+1)/2$. Burada p gözlenen değişken sayısıdır. Aday odaklılık modeli için $p^*= 22(22+1)/2= 253$ 'tür. q ise 59 (22 varyans, 37 ilişki katsayısı)'dur. Modelin serbestlik derecesi ise $p^*-q=253-59=194$ 'tür. Dolayısıyla aday odaklılık modeli aşırı belirlenmiş bir modeldir.

⁴⁹ Schumacker, a.g.e., s. 61-75.

⁵⁰ N. Sütütemiz, “Müşteri Sadakatının Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2005), s. 244-254; Schumacker, a.g.e., s. 61-75.

4.6.2. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Sınanması

Modelin sınanması aşamasında öncelikle model tahmin edilmektedir. Daha sonra modelin uyum istatistiklerinin değerlendirilmesi, ardından da gerekiyorsa modelin yenilenmesi gerekmektedir. Yenilenen model ilk modelle karşılaştırılmalı ve iyileşme olup olmadığı değerlendirilmelidir.

4.6.2.1. Aday odaklılık ölçüm modelinin tahmin edilmesi

Modelin tahmin edilmesi ölçüm modelindeki temel parametrelerin hesaplanmasıdır. Bunun için öncelikle bir tahmin yöntemi seçilmelidir. Bu çalışmada aşırı belirlenmiş modellerde kullanılan maksimum olabilirlik metodu tercih edilmiştir. Modelin hesaplanmasında son adım olarak hata katsayılarının ve her bir gizli değişkene ait gözlenen değişkenlerden birinin regresyon katsayısı 1'e sabitlenmiştir.⁵¹ Daha sonra parametrelere ilişkin tahminler ve hata katsayıları hesaplanmıştır (Şekil 3.2).

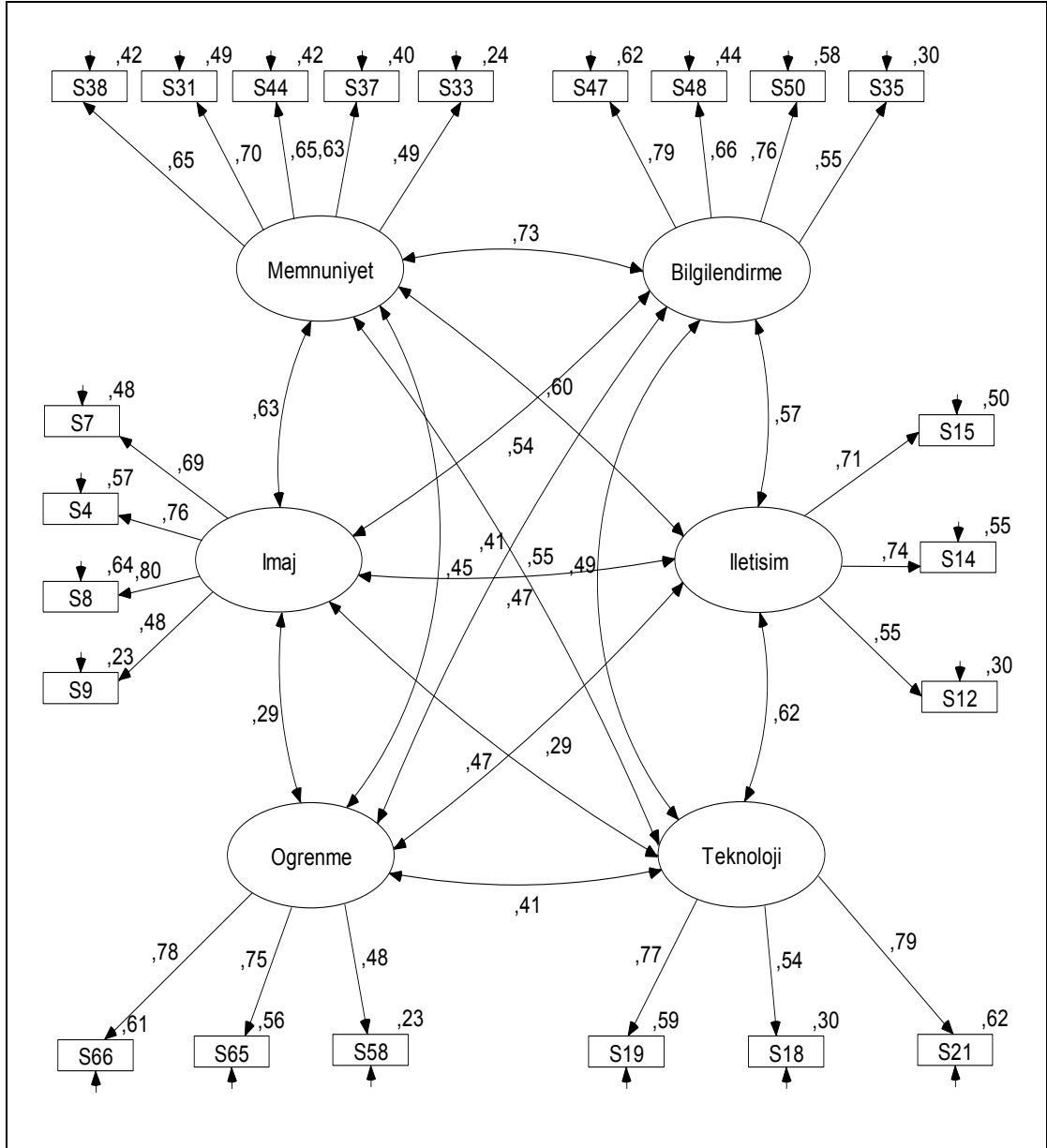
Şekil 3.2'de aday odaklılık faktörleri için elde edilen birinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli ve modele ait parametre tahminleri yer almaktadır. Şekildeki faktör ağırlıkları maksimum olabilirlik metoduna göre standardize edilmiş katsayı tahminleri olarak hesaplanmıştır. Bütün katsayılar 0,01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Her bir faktörü temsil eden sorulara ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde değerlerin genel olarak yüksek ve anlamlı (0,50'den büyük) olduğu görülmektedir.⁵²

Parametre tahminlerinin yanı sıra her bir parametre değerinin standart hatasına bölünmesiyle hesaplanan kritik değerlere de bakılmalıdır. Bu değerlerin sıfır değerinden anlamlı derecede farklı olması beklenmektedir.⁵³ Bu değerler Tablo 3.11'de görüldüğü gibi bütün parametreler için 0,01 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır.

⁵¹ C. L. Wang ve P. K. Ahmed, "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, 2004, 7(4), s. 308; Schumacker, a.g.e., s. 66-67; Sütütemiz, a.g.e., s. 256.

⁵² Schumacker, a.g.e., s. 69-70; Bagozzi vd., a.g.e., s. 431; Hinkin, 1998, a.g.e., s. 141-142.

⁵³ Schumacker, a.g.e., s. 70.



Şekil 3. 2. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Parametre Tahminleri

Tablo 3. 11. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Kritik Değerler

Gözlem Değişkeni		Gizli değişken	Tahmin	Standart Hata	Kritik Değer	P
S38	<---	Memnuniyet	1,000			
S31	<---	Memnuniyet	,832	,094	8,834	***
S44	<---	Memnuniyet	,785	,093	8,463	***
S37	<---	Memnuniyet	,728	,091	7,999	***
S33	<---	Memnuniyet	,893	,135	6,598	***
S47	<---	Bilgilendirme	1,000			
S48	<---	Bilgilendirme	1,061	,106	9,993	***
S50	<---	Bilgilendirme	,897	,078	11,538	***
S35	<---	Bilgilendirme	,871	,111	7,835	***
S15	<---	İletişim	1,000			
S14	<---	İletişim	1,283	,142	9,025	***
S12	<---	İletişim	,748	,110	6,797	***
S7	<---	İmaj	1,392	,207	6,717	***
S4	<---	İmaj	1,348	,202	6,668	***
S8	<---	İmaj	1,508	,219	6,885	***
S9	<---	İmaj	1,000			
S66	<---	Öğrenme	1,000			
S65	<---	Öğrenme	,860	,095	9,071	***
S58	<---	Öğrenme	,474	,081	5,873	***
S19	<---	Teknoloji	1,140	,112	10,178	***
S18	<---	Teknoloji	,615	,086	7,191	***
S21	<---	Teknoloji	1,000			

*** 001 düzeyinde anlamlı.

4.6.2.2. Aday odaklılık ölçüm modelinin uyum indekslerinin hesaplanması

Model uyumu için parametre tahminlerinin ardından model uyum indekslerine bakılmalıdır. Çeşitli araştırmacılar tarafından çok sayıda model uyum indeksi geliştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde kullanılan 30'dan fazla uyum indeksi bulunmaktadır.⁵⁴ Ancak bunların bir kısmı özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında dikkate alınmaktadır. Ölçek geliştirme yazınında en fazla kullanılan uyum indeksleri, kısa tanımları, iyi ve kabul edilebilir referans aralıklarıyla Tablo 3.12'de verilmektedir.

⁵⁴ Hinkin, 1998, s. 114.

Tablo 3. 12. En Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kriterleri

İndeks	Tanımı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare Ki-kare/sd (Chi-Square - χ^2)	Örijinal değişken matrisinin önerilen matristen farklı olup olmadığını test eder. Serbestlik derecesine oranı önemlidir.	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$ $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$ $2 < \chi^2/sd \leq 3$
Ortalama Hata Karekök Değeri (Root Mean Square Error Approximation - RMSEA)	Önerilen modelin parametreleri arasındaki kovaryans matrisiyle, örnekleme gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farka (hataya) dayanan uyum ölçüsüdür.	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index - GFI)	Önerilen modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Çoklu regresyon katsayısına benzer.	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index - NFI)	Ho hipotezinin uygunluğuyla karşılaştırıldığında önerilen modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir.	$.95 \leq NFI \leq 1.00a$	$.90 \leq NFI < .95$
Normlandırılmamış Uyum İndeksi Tucker-Lewis Index (TLI) Nonnormed Fit Index (NNFI)	Önerilen model kullanılarak elde edilebilecek en iyi olası uygunlukla ilgili olarak, önerilen model kullanılarak serbestlik derecesi (sd) başına uygunluktaki artış miktarı olarak yorumlanır.	$.97 \leq TLI \leq 1.00b$	$.95 \leq TLI < .97c$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index - CFI)	Mevcut verilere kötü uyum sağladığı varsayılan bir bağımsız (null) model ile önerilen modele ait kovaryansları karşılaştıran bir indekstir.	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97c$
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI)	Serbestlik derecesine göre düzeltilmiş GFI değeridir.	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$, GFI'ye yakınlık	$.85 \leq AGFI < .90$, GFI'ye yakınlık

Tablodaki değerler şu kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır: K. Schermelleh-Engel, ve H. Moosbrugger, "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", **Methods of Psychological Research Online**, Vol:8 No:2, 23-74; R.H. Hoyle ve A. T. Panter, "Writing about Structural Equation models," R. H. Hoyle (ed.), **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, (Sage Publications, 1995), pp. 158-176; J. L. Arbuckle ve W. Wothke, **Amos 4.0 User's Guide**, (SmallWaters Corporation, 1995), s. 395-415; E. K. Kelloway, **Using LISREL for Structural Equation Modeling**, (Thousand Oaks: Sage, 1998).

χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranının 2'den küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir. Aday odaklılık ölçüm modeli için bu değer $\chi^2 /sd=319,104/194=1,65$ olarak hesaplanmıştır. Diğer uyum iyiliği indeks değerleri ise RMSEA=0,051, GFI=0,90, AGFI=0,87, CFI=0,93, TLI=0,92, NFI=0,84 olarak hesaplanmıştır. Modele ait uyum indeksleri Tablo 3.13'de toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline Ait Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
319,104	1,65	0,051	0,90	0,87	0,93	0,92	0,84

Uyum indekslerine ait genel kriterlere karşılaştırıldığında bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu görülmektedir. Her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir. Bazı değerlerin kriter değerlerin çok az altında kalması örneklem boyutuyla veya modelin karmaşıklığıyla da ilişkilendirilebilir.⁵⁵ Ancak bu durum ilişkinin yönü açısından bir problem olarak görünmemektedir. Sonuç olarak aday odaklılık ölçüm modeline ilişkin uyum indeksleri ve temel parametre tahminleri modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Yine de bu değerleri modelin iyileştirilebilmesine yönelik diğer analizlerin sonuçlarıyla birlikte değerlendirmek daha doğru olacaktır.

4.6.2.3. Aday odaklılık ölçüm modelinde gerekli değişikliklerin yapılması

Modelin verilerle uyumuyla ilgili temel göstergelerin incelenmesinin ardından modelde herhangi bir değişiklik gerekip gerekmediğine karar verilmelidir. Bu amaçla modifikasyon indeksleri ve artık matris değerlerinden yararlanılmaktadır.⁵⁶ Çok yüksek indeks değerleri ve artık matris değerleri bazı maddelerin başka faktörlere kaydırılması veya ölçekten çıkarılması gerektiğini gösterebilmektedir.⁵⁷ Modifikasyon

⁵⁵ “K. Bollen, **Structural Equations with Latens Variables**, (New York: Wiley, 1989) ve P. F. Bone vd., “A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness of Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models”, **Journal of Marketing Research**, 14: 396-402.

⁵⁶ Schumacker, a.g.e., s. 71.

⁵⁷ K. Jöreskog ve D. Sörbom, **Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, (Lincolnwood, IL: Scientific Software International Publishing, 1993), s. 93-94.

indekslerine ait değerler, ait oldukları değişkenin modelden çıkarılması veya yerinin değiştirilmesi durumunda χ^2 değerinde meydana gelecek katsayı değişimlerini de vermektedir. Ancak modelde yapılacak değişikliklerin ölçüm modelinin kuramsal yapısıyla da mantıklı bir ilişki içerisinde bulunması gerekmektedir.⁵⁸

Tablo 3. 14. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Modifikasyon İndeksleri

Gözlem Değişkeni			Modifikasyon İndeksleri	Katsayı Değişimi
18	<-->	Öğrenme	4,506	-,065
18	<-->	21	7,046	-,061
19	<-->	İletişim	8,304	-,062
58	<-->	Öğrenme	10,336	-,103
58	<-->	İmaj	7,992	,041
58	<-->	Memnuniyet	4,133	,035
66	<-->	18	6,494	-,074
8	<-->	Teknoloji	4,670	,040
4	<-->	9	7,186	-,057
7	<-->	Teknoloji	4,503	-,046
7	<-->	9	4,036	,051
12	<-->	58	4,044	,052
15	<-->	21	7,522	,059
15	<-->	19	6,780	-,066
35	<-->	Öğrenme	5,515	,083
35	<-->	58	6,037	,074
48	<-->	50	5,991	-,046
47	<-->	Öğrenme	4,236	-,048
47	<-->	35	4,314	-,044
33	<-->	Öğrenme	6,827	,103
33	<-->	18	4,656	-,069
33	<-->	58	11,226	,114
33	<-->	66	5,291	,087
37	<-->	İmaj	6,258	,025
44	<-->	İmaj	4,998	-,023
44	<-->	33	8,225	-,071
31	<-->	18	7,830	,050
38	<-->	8	4,678	-,042

⁵⁸ Schumacker, a.g.e., s. 72; Sütütemiz, a.g.e., s. 265.

Tablo 3.15. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Artık Matris Değerleri

	S21	S18	S19	S58	S65	S66	S9	S8	S4	S7	S12	S14	S15	S35	S50	S48	S47	S33	S37	S44	S31	
S21	,000																					
S18	1,021	,000																				
S19	,249	,410	,000																			
S58	2,434	1,237	2,083	,000																		
S65	,565	,726	,014	,829	,000																	
S66	,498	1,974	,517	,547	,424	,000																
S9	,617	2,357	1,116	2,993	,850	1,071	,000															
S8	,483	2,207	,348	3,846	,687	1,139	,245	,000														
S4	,409	1,071	1,250	3,456	,595	1,318	1,251	,293	,000													
S7	,981	,240	1,377	3,867	,826	,134	1,088	,414	,349	,000												
S12	,498	1,024	,246	4,088	1,163	,899	,681	,823	,481	,253	,000											
S14	,099	,962	1,491	2,277	,614	,907	,943	,148	,528	,155	,227	,000										
S15	1,271	1,907	1,431	2,427	,725	1,037	1,014	,341	1,190	1,190	,715	,446	,000									
S35	,741	,012	,267	4,539	1,185	,983	1,298	,180	,255	,089	1,842	,116	,662	,000								
S50	,630	1,740	,007	3,383	,143	,553	1,440	,531	,982	,178	,551	,154	,309	,048	,000							
S48	,121	1,385	,115	2,444	,125	,093	1,434	,112	,124	,337	1,472	,293	,532	,162	,893	,000						
S47	,902	,655	1,334	2,332	1,488	1,558	,556	,259	,857	,397	,803	1,003	,016	,825	,412	,563	,000					
S33	,251	,787	,495	5,220	,085	1,874	1,543	,290	,182	,648	,841	,219	,443	,993	,473	,728	,620	,000				
S37	,305	,951	,585	3,072	,787	,913	,578	1,086	,939	1,710	1,462	,312	,286	,238	,023	,768	,934	,206	,000			
S44	,474	,549	,422	2,544	,292	,294	,151	1,025	1,192	,701	1,261	,185	,930	,453	,463	,835	,866	1,662	,100	,000		
S31	,244	2,110	,919	3,072	,821	1,587	,821	,428	,253	,108	1,030	,328	,123	,260	,263	,595	,468	,453	,073	,006	,000	
S38	,274	,155	,318	2,272	,572	,228	,626	1,348	,476	,508	,794	,553	1,326	1,158	,015	,506	,141	,609	,535	,699	,012	

Aday odaklılık ölçüm modeline ilişkin modifikasyon indeksleri Tablo 3.14’de gösterilmektedir. Aday odaklılık modeline ilişkin modifikasyon indeksleri incelendiğinde 58 numaralı gözlem değişkeninin (sorunun) diğerlerine oranla yüksek bir indeks değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç 58. sorunun ölçekten çıkarılabileceğini göstermektedir.

Aday odaklılık ölçüm modeline ilişkin artık matris değerleri ise Tablo 3.15’de görülmektedir. Aday odaklılık modeline ilişkin artık matris değerleri incelendiğinde 58. soruya ait matris değerlerinin birçok soruyla ilişkisinde standart normal dağılım tablosundaki kritik değer olan 2,58’i ($p < 0,01$) aştığı görülmektedir. Diğer sorulara ait değerler kritik değer altındadır. Bu sonuçlar da 58. sorunun ölçekten çıkarılabileceğini göstermektedir.

58. soru adayların talep etmeleri halinde seçim süreciyle ilgili olarak geribildirim alabilmelerine yönelik bir ifadedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre en düşük faktör yükü (0,46) bu soruya aittir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre de regresyon katsayısı en düşük (0,48) iki sorudan biri 58. sorudur. Ayrıca ilgili yazın taraması sonuçları adaylara geribildirim sağlanması konusunun adayların en fazla şikayetçi olduğu konulardan biri olduğunu göstermektedir.⁵⁹ Dolayısıyla özellikle ülkemiz uygulamaları açısından adaylara etkin geribildirim sağlamanın adak odaklılık açısından çok dikkat edilen bir uygulama olmadığı da kabul edilebilir. Bu bilgiler ışığında 58. sorunun modelden çıkarılması mantıklı görünmektedir. Bu aşamada aday odaklılık ölçüm modelinden 58. soru çıkartılarak parametre tahminleri tekrar hesaplanmıştır. Her iki modelin temel uyum indeksleri Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Değiştirilmiş Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

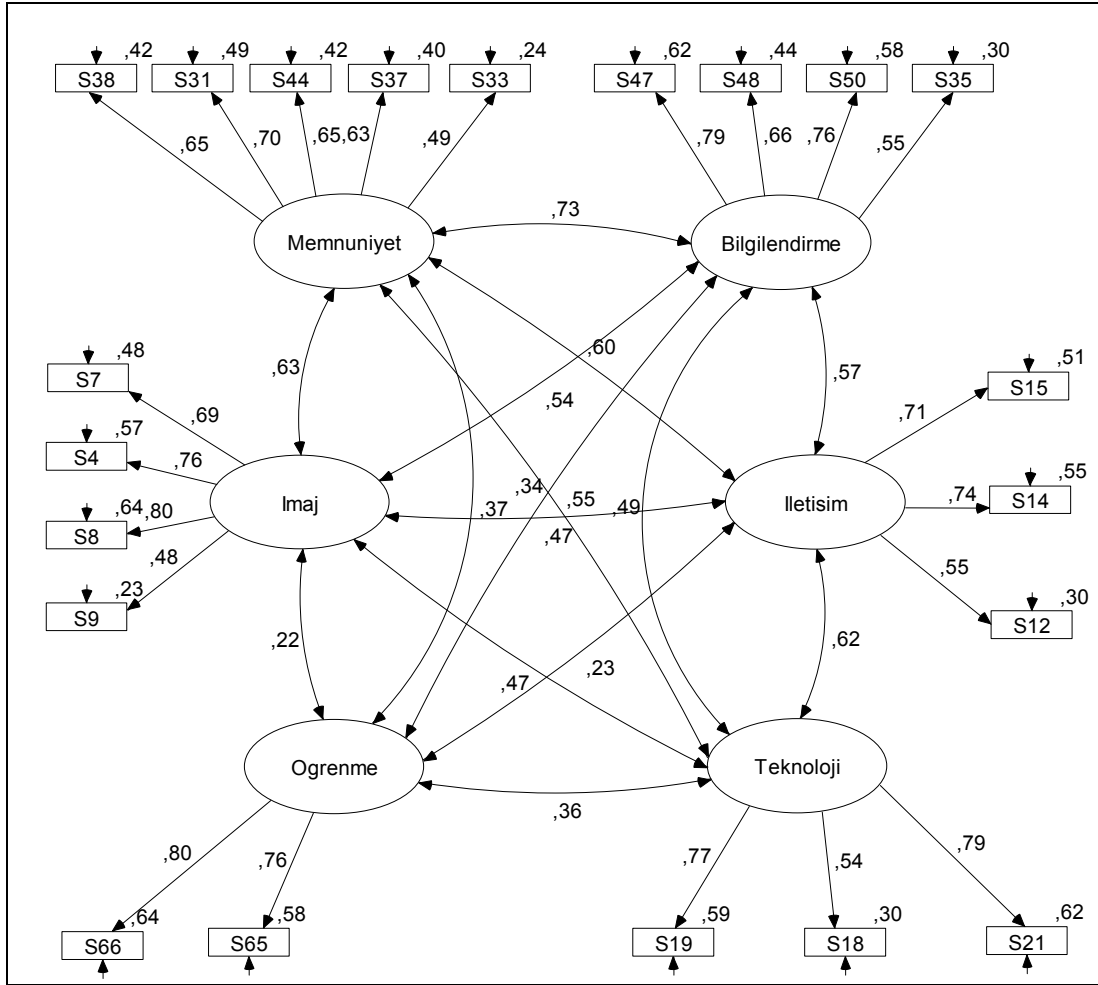
Model	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
İlk model	319,104	1,65	0,051	0,90	0,87	0,93	0,92	0,84
Değiştirilmiş model	237,313	1,36	0,038	0,92	0,89	0,96	0,95	0,87

Görüldüğü gibi değiştirilmiş modelin uyum indekslerinde belirgin bir iyileşme ortaya çıkmıştır. Diğer yandan değiştirilmiş modele ilişkin parametre tahminlerinde de

⁵⁹ Y. Eldem, **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**, (Birinci Basım, İstanbul: Alpha Yayınları, 2003), s. 51-72; Ryan ve Ployhart, a.g.e., s. 565-606.

önceki modele göre daha olumlu sonuçlar hesaplanmıştır (Şekil 3.3). Kritik değerler, modifikasyon indeksleri ve artık matris değerleri de yeni bir değişim öngörmemektedir.

Sonuç olarak işe almada aday odaklılık ölçeğiyle ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları doğrultusunda ölçekteki 58. soru elenmiş ve altı faktörlü 21 soruluk bir ölçek haline gelmiştir.



Şekil 3. 3. Değiştirilmiş Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Parametre Tahminleri

4.6.3. Aday Odaklılık Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Modelin değerlendirilmesi aşamasında aday odaklılık ölçüm modelinin son halinin geçerlilik ve güvenilirliğiyle ilgili analizler gerçekleştirilecektir.

4.6.3.1. Aday odaklılık ölçüm modelinin geçerliliği

Ölçek geçerliliğinin değerlendirilmesinde kullanılan çeşitli geçerlilik türleri ve analiz yöntemleri bulunmaktadır. Görünüm geçerliliği, içerik geçerliliği, yapı geçerliliği, mantıksal geçerlilik ve kriter geçerliliği bunların en bilinenleridir.⁶⁰

4.6.3.1.1. Aday odaklılık ölçeğinin görünüm ve içerik geçerliliği

Aday odaklılık ölçeği, veri toplama aşamasında ayrıntılı olarak açıklandığı gibi, gerek görünüm gerekse içerik geçerliliği açısından gerekli kriterleri sağlamaktadır.

4.6.3.1.2. Aday odaklılık ölçüm modelinin yapısal geçerliliği

Yapısal geçerlilik ölçek maddelerinin ölçülmek istenen faktörle yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun düşmesidir.⁶¹ Bu amaçla kullanılan ilk yöntem ölçeğin uyum indekslerine bakılmasıdır. Doğrulayıcı faktör analizi uyum indekslerinin tatmin edici düzeyde olması ve her bir faktörü etkileyen soruların faktör ağırlıklarının yüksek ve anlamlı olması gerekmektedir.⁶² Aday odaklılık modelinin sınanmasına yönelik analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi gerek uyum indeksleri, gerekse faktörlere ait regresyon ağırlıkları gerekli kriterleri sağlamaktadır.

Yapısal geçerliliğin ölçülmesinde kullanılan farklı yöntemler yapısal geçerliliği iki farklı alt geçerlilik türüyle de açıklamaya çalışmaktadırlar. Bunlardan biri benzeşim geçerliliği, diğeri de ayırım geçerliliği olarak ifade edilmektedir.⁶³

4.6.3.1.2.1. Aday odaklılık ölçüm modelinin benzeşim geçerliliği

Benzeşim geçerliliği aynı yapıyı ölçen faktörlerin ölçtükları yapıyı açıklama dereceleri olarak tanımlanabilir. Benzeşim geçerliliğinin ölçümünde ilk olarak

⁶⁰ Hinkin, 1998, a.g.e., s. 116-117; Şencan, a.g.e., s. 742-788.

⁶¹ Bagozzi vd., s. 425; Şencan, a.g.e., s. 778.

⁶² “R. P. Bagozzi (Ed.), **Advanced Models of Marketing Research**, (Birinci Basım, Massachussets: Basil Blackwell, 1994), s. 1-51” (Sütütemiz, a.g.e., s. 153).

⁶³ D. T. Campbell ve D. W. Fiske, “Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix”, **Psychological Bulletin**, 1959, 56, 81-104.

her bir faktöre (gizli değişkene) ait soruların ilgili faktörü ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleriyle araştırılmalıdır.⁶⁴ Tablo 3.17’de her faktöre ilişkin uyum indeksleri verilmiştir.

Doğrulamayı faktör analizinde soruların üç ve üçten az olduğu durumlarda tek tek faktörler için uyum indeksleri hesaplanamamaktadır. Ancak hesaplanan üç faktöre ilişkin uyum indeksleri yüksek değerlerdedir. Serbestlik derecesiyle yakından ilgili olan RMSEA dışındaki indeksler için uyum değerleri mükemmel uyumu göstermektedir. Bu da diğer faktörler için uyumun iyi olduğu yönünde kanaat oluşturmaktadır. Dolayısıyla hem uyum indeksleri hem de faktör ağırlıkları tatmin edici düzeyde olduğundan ölçeğin benzeşim geçerliliğinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. 17. Aday Odaklılığın Faktörleri İçin Uyum İndeksleri

Faktörler	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
İmaj	10,898/2=5,45	0,134	0,98	0,90	0,97	0,91	0,96
Memnuniyet	10,740/5=2,15	0,068	0,98	0,95	0,98	0,96	0,96
Bilgilendirme	8,222/2=4,11	0,112	0,99	0,93	0,98	0,93	0,97

Benzeşim geçerliliğinin ölçümünde kullanılabilecek bir diğer yöntem önerilen modelin alternatif modellerle karşılaştırılmasıdır. Alternatif modeller kuramsal altyapıya uygun olarak belirlenmelidir.⁶⁵ Bu bağlamda altı faktörlü önerilen aday odaklılık modeli (Model 1) tek faktörlü (Model 2) ve dört faktörlü (Model 3) iki alternatif modele karşı test edilmiştir. Dört faktörlü modelin belirlenmesinde en yüksek korelasyona sahip olan memnuniyet ve bilgilendirme (0,73) faktörleri ile iletişim ve teknoloji (0,62) faktörlerinin birleştirilmesi tercih edilmiştir. Bu faktörler kuramsal olarak da birbirleriyle ilişkili kabul edilmektedirler. Her üç modele ait karşılaştırmalı uyum indeksleri Tablo 3.18’de verilmektedir. Tablo değerleri incelendiğinde önerilen aday odaklılık modeline ait uyum indekslerinin alternatif modellerden daha uyumlu bir tablo çizdiği görülmektedir. Bu sonuçlar da aday odaklılık ölçeğinin benzeşim geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

⁶⁴ Sütütemiz, a.g.e., s. 153.

⁶⁵ Derous vd., a.g.e., s. 110.

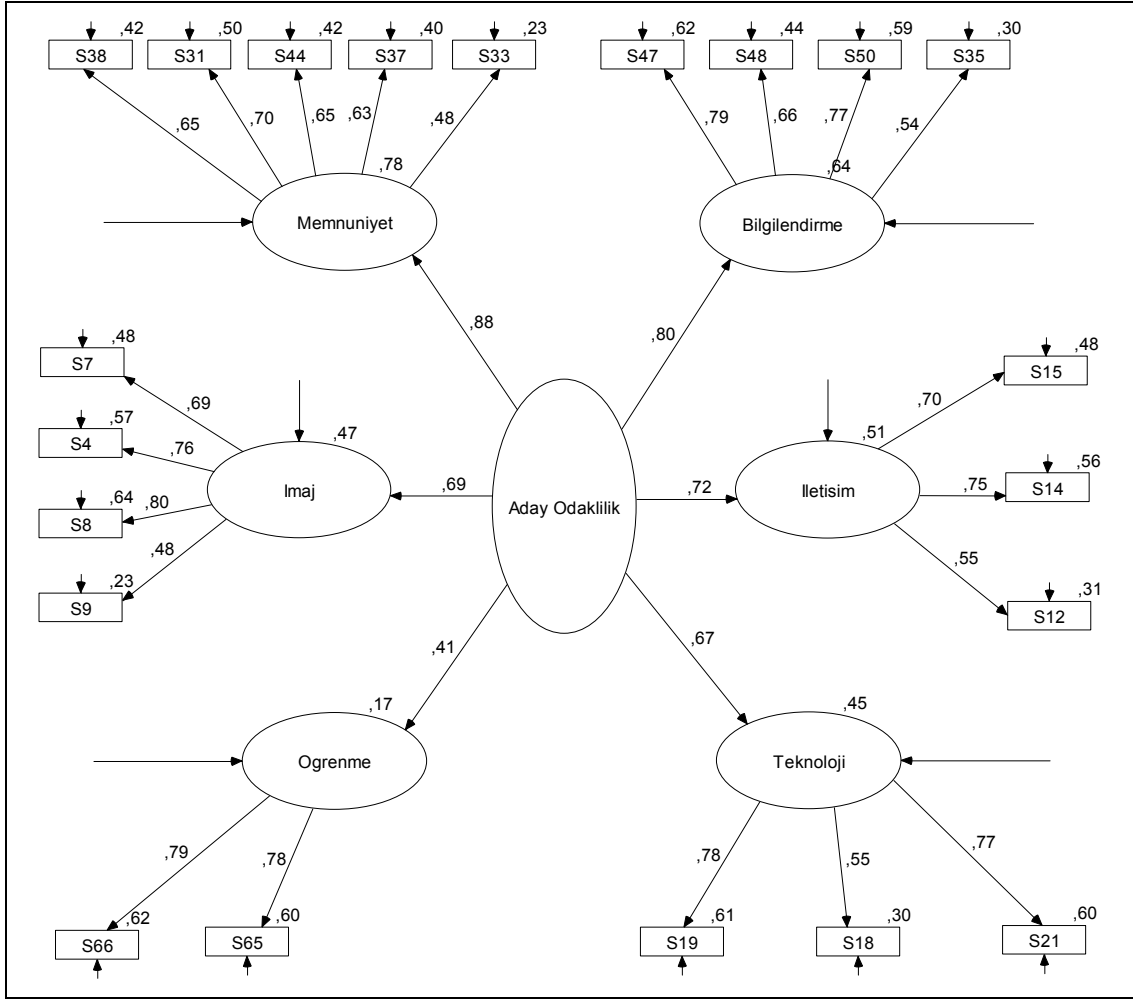
Tablo 3. 18. Aday Odaklılık Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere İlişkin Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri

Modeller	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Model 1	237,313/174=1,36	0,038	0,92	0,89	0,96	0,95	0,87
Model 2	647,669/170=3,81	0,106	0,78	0,73	0,70	0,66	0,64
Model 3	353,056/183=1,93	0,061	0,88	0,85	0,90	0,88	0,81

Benzeşim geçerliliğinin ölçümünde kullanılabilecek bir başka yöntem de ikinci derece faktör analizi uygulanmasıdır. Birinci derece faktör analizi her bir faktörün kendini oluşturan sorular tarafından ne derece temsil edildiğini belirlerken, ikinci derece faktör analizinde aday odaklılığı oluşturan faktörlerin aday odaklılığı hangi düzeyde açıkladığı da test edilebilmektedir. Bu analizde exojen gizli değişken olan altı faktör endojen hale gelmekte ve bir üst exojen gizli değişken olan aday odaklılık faktörünü açıklamaktadırlar. Bu analize ilişkin uyum indeksleri Tablo 3.19’da, grafik gösterim de Şekil 3.4’te verilmektedir.

Tablo 3. 19. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

İkinci Derece Faktör	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Aday Odaklılık	251,624/183=1,36	0,039	0,91	0,89	0,96	0,95	0,87



Şekil 3. 4. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Derece Faktör Analizi Parametre Tahminleri

Aday odaklık ölçeğinde yer alan altı alt faktörün aday odaklılığı açıklama katsayılarının oldukça yüksek olduğu ve sırasıyla memnuniyet (0,88), bilgilendirme (0,80), imaj (0,69), iletişim (0,72), teknoloji (0,67), öğrenme (0,41) katsayı ağırlıklarıyla aday odaklılık faktöründe temsil edildikleri görülmektedir. Aynı zamanda 21 sorudan oluşan altı alt faktör ve bir temel faktörle temsil edilen çok göstergeli aday odaklılık modelinin uyum indeksleri de kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla aday odaklılık; memnuniyet, bilgilendirme, imaj, iletişim, teknoloji ve öğrenme odaklılık olmak üzere altı faktörde kabul edilebilir düzeyde açıklanmaktadır.

Şekil ve tablo birlikte değerlendirildiğinde alt faktörlerde yer alan soruların ilgili faktörleri yüksek düzeyde katsayılarla temsil ettiği ve temsil edilen bu faktörlerin de (gizil değişkenlerin) asıl faktör olan aday odaklılığı yüksek oranda açıkladığı görülmektedir. Bu da aday odaklılık ölçeğinin benzeşim geçerliliğinin bir başka göstergesidir.

4.6.3.1.2.2. Aday odaklılık ölçüm modelinin ayırım geçerliliği

Benzeşim geçerliliğinin bulguları tatmin edici olmakla birlikte ölçekteki faktörlerin her birinin ayrı yapılar olup olmadığının, başka bir ifadeyle her bir faktörün gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğinin ortaya konması için ayırım geçerliliğinin araştırılması gerekmektedir. Dolayısıyla ayırım geçerliliğini doğrulayıcı faktör analiziyle test etmek için ölçekte bulunan bütün faktörler arasındaki korelasyonların bire eşitlendiği standardize edilmiş (kısıtlanmış) bir modele karşı faktörler arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı (standardize edilmemiş-kısıtlandırılmamış) model test edilir. Bunu test etmek için standardize edilmiş ve edilmemiş modeller arasındaki χ^2 ve serbestlik derecesi (sd) arasındaki farklar alınarak Δsd için χ^2 dağılım tablosuna göre karar verilir.⁶⁶

Tablo 3.20'deki değerler incelendiğinde 16 serbestlik derecesinde ve 0,05 önem derecesinde kritik değer $21\chi_{2.05} = 32,671$ ve $631,896 > 32,671$ olduğundan ölçeği oluşturan faktörlerin farklı yapılaraya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu da ölçeğin ayırım geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. 20. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Ayırım Geçerliliğinin Modeller Arası χ^2 ve sd Farklılıkları Açısından Değerlendirilmesi

Modeller	χ^2	sd
Standardize edilmiş model	869,209	195
Standardize edilmemiş model	237,313	174
$\Delta \chi^2$	631,896	
Δsd		21
$21 \chi_{2.05} = 32,671$		

⁶⁶ P. R. Bagozzi ve Y. Yi, "Advanced Topics in Structural Equation Models", R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced Models of Marketing Research*, (Birinci Basım, Massachussets: Basil Blackwell, 1994), s. 1-51.

Ayrım geçerliliğinin ölçülmesinde kullanılan bir başka yöntem de her bir faktör için hesaplanan çıkarılan ortalama varyans değerlerinin her bir faktör için o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının en büyüğünün karesinden daha yüksek olmasıdır.⁶⁷ Tablo 3.21 aday odaklılığı oluşturan her bir faktör için hesaplanmış değerleri göstermektedir. Bu değerler incelendiğinde ilk iki faktör dışındaki faktörlerin gerekli kriteri sağladığı görülmektedir.

Tablo 3. 21. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Ayrım Geçerliliğinin Çıkarılan Ortalama Varyans Değerleri ve Faktörlerarası Korelasyon Değerleri Açısından Değerlendirilmesi*

Aday Odaklılığın Boyutları	En Büyük Faktörlerarası Korelasyon Değerinin Karesi	Çıkarılan Ortalama Varyans	Ayrım Geçerliliği
Memnuniyet	0,53	0,39	Yok
Bilgilendirme	0,53	0,49	Zayıf
İmaj	0,40	0,48	Var
İletişim	0,38	0,45	Var
Öğrenme	0,38	0,61	Var
Teknoloji	0,22	0,50	Var

Diğer yandan faktörlerarası korelasyonlar da ayrım geçerliliğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu değerlerin 0,60'dan düşük olması faktörlerin birbirlerinden farklı yapılar olduğunu, tersi durum ise birbirine benzer yapılar olduğunu göstermektedir.⁶⁸ Tablo 3.22'de SPSS 12.0 paket programıyla hesaplanan faktörlerarası korelasyonlar verilmiştir. En büyük korelasyon değeri 0,57'dir. Diğer değerler daha da düşüktür. Bu değerler de ayrım geçerliliğinin varlığını göstermektedir.

⁶⁷ C. Fornell ve D. F Larcker, "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, Feb 1981; 18, s. 46-47.

* Çıkarılan ortalama varyans (*average variance extracted*) değerlerinin hesaplanmasında $\sum (\text{Faktör yükleri})^2 / [\sum (\text{Faktör yükleri})^2 + \sum \text{Hata katsayıları}]$ formülü kullanılmıştır (Berthon vd., a.g.e., s. 164).

⁶⁸ Şencan, a.g.e., s. 778-780.

Tablo 3.22. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Faktörlerarası Korelasyon Değerleri

		İmaj	İletişim	Bilgilendirme	Teknoloji	Öğrenme	Memnuniyet
İmaj	Pearson Correlation	1	,373(**)	,446(**)	,387(**)	,193(**)	,497(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,000
	N	249	249	249	249	249	249
İletişim	Pearson Correlation	,373(**)	1	,453(**)	,475(**)	,189(**)	,451(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,003	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Bilgilendirme	Pearson Correlation	,446(**)	,453(**)	1	,398(**)	,297(**)	,577(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Teknoloji	Pearson Correlation	,387(**)	,475(**)	,398(**)	1	,259(**)	,425(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Öğrenme	Pearson Correlation	,193(**)	,189(**)	,297(**)	,259(**)	1	,309(**)
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,000	.	,000
	N	249	249	249	249	249	249
Memnuniyet	Pearson Correlation	,497(**)	,451(**)	,577(**)	,425(**)	,309(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	249	249	249	249	249	249

** 0.01 düzeyinde anlamlı.

4.6.3.1.3. Aday odaklılık ölçüm modelinin mantıksal geçerliliği

Mantıksal geçerlilik, ölçeğin bu alandaki diğer ölçeklerle benzer sonuçlar verebilmesine yönelik beklentileri ifade etmektedir.⁶⁹ Bu beklentiler yazın taraması sonuçlarına bağlı olarak açıklanmalıdır.⁷⁰ Ölçeğin yapılandırılması aşamasında açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak elde edilen faktörlerin açıklandığı kısımda bu faktörlerin yazındaki benzer ölçeklerin faktör yapılarıyla benzerlikleri açıklanmıştır. Bu açıklamalar aday odaklılık ölçeğinin mantıksal geçerliliği olduğunu göstermektedir.

⁶⁹ “G. A. Churchill, **Marketing Research Metodological Foundation**, (Fort Worth, TX: Dryden Pres, 1995)”den aktaran Y. M. Sin Leo, C. B. Tse Alan ve H. K. Yim Frederick, “CRM: Conceptualization and Scale Development”, **European Journal of Marketing**; 2005; 39, 11/12, s. 1278.

⁷⁰ Şencan, a.g.e., s. 781-782.

4.6.3.1.4. Aday odaklılık ölçüm modelinin kriter geçerliliği

Kriter geçerliliği bir ölçeğin ortaya koyduğu kavramın ilişkili olabilecek başka kavramlarla birlikte test edilmesini ifade etmektedir.⁷¹ Örneğin yazın taraması sonuçları işe almada aday odaklı davranmanın aday memnuniyetini artıracaklarını veya işletme imajını olumlu etkileyeceğini öngörmektedir. Aday odaklılık ölçeğinin böylesi değişkenlerle anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunun ölçülmesi kriter geçerliliğini ortaya koyacaktır.

Kriter geçerliliği de kendi içinde tahmin geçerliliği ve birlikte vuku bulma geçerliliği olarak iki kısımda incelenmektedir. Tahmin geçerliliği bir ölçeğin başka kriterlerle ilişkisine ait sonuçlarının gelecekte yapılan başka ölçümlerle uyumlu sonuçlar verebilmesidir.⁷² Örneğin farklı zamanlarda yapılan ölçümlerde bir işletmenin personel devir oranı veya kurum işveren imajındaki değişimlerin aday odaklılıktaki değişimle ilişkili olması gibi sonuçlar ölçeğin tahmin geçerliliğini göstermektedir.

Birlikte vuku bulma geçerliliği ise bir ölçeğin kendisiyle benzer özellikteki başka ölçeklerle aynı sonuçları vermesi veya farklı örneklem gruplarında benzer sonuçları vermesi olarak tanımlanmaktadır.⁷³ Bu çalışma bir ölçek geliştirme çalışması olduğundan test edilecek hipotezler (kriterler) geliştirilmemiş ve tahmin geçerliliği de test edilmemiştir.⁷⁴ Birlikte vuku bulma geçerliliğiyle ilgili analizler de çalışmanın sınırlılıkları kısmında belirtildiği gibi istenen nicelik ve nitelikte veri elde edilememesi nedeniyle gerçekleştirilmemiştir.

4.6.3.2. Aday odaklılık ölçüm modelinin güvenilirliği

Ölçek güvenilirliğiyle ilgili en yaygın kullanılan kriter Cronbach Alpha iç tutarlılık değeridir. Ölçeğin son hali için hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,88'dir. Bu değer genel kabul gören kriter değeri olan 0,70'den⁷⁵ büyüktür ve aday odaklılık

⁷¹ Hinkin, 1998, a.g.e., s. 117.

⁷² Şencan, a.g.e., s. 762-763.

⁷³ Şencan, a.g.e., s. 764-765.

⁷⁴ P. Kline, **Handbook of Psychological Testing**, (London: Routledge, 1999), s. 21-23.

⁷⁵ J. Nunnally, **Psychometric Theory**, (New York: McGraw Hill, 1978).

ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Aday odaklılığın her bir faktörü için ölçülen Cronbach Alpha değerleri de 0,69 ve üzerindedir (Tablo 3.23).

Güvenilirlik analizlerinde kullanılan bir başka yöntem de her bir faktör için çıkarılan ortalama varyans değerlerinin incelenmesidir. Bu değerlerin 0,50'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.⁷⁶ Çıkarılan ortalama varyans değerleri güvenilirlik ölçümünde muhafazakar bir test olarak kabul edilmekte ve bu nedenle diğer güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerinin sağlandığı durumlarda 0,50'nin biraz altında kalan değerler de kabul edilebilmektedir.⁷⁷ Aday odaklılık ölçeğine ait çıkarılan ortalama varyans değerlerinin faktörlerden beşi için 0,45 ve üzerinde, biri içinse 0,39 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerler de ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir (Tablo 3.23).

Tablo 3.23. Aday Odaklılık Ölçüm Modeline İlişkin Güvenilirlik Test Sonuçları*

Aday Odaklılığın Boyutları	Cronbach Alpha	Çıkarılan Ortalama Varyans	Bileşik Güvenilirlik
Memnuniyet	0,74	0,39	0,76
Bilgilendirme	0,76	0,49	0,79
İmaj	0,77	0,48	0,78
İletişim	0,69	0,45	0,71
Öğrenme	0,76	0,61	0,76
Teknoloji	0,73	0,50	0,75

Ölçek geliştirme çalışmalarında ölçeğin çok sayıda faktörden oluştuğu ve güvenilirlik testlerinin farklı sonuçlar verdiği durumlarda doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kullanılarak yapılabilecek bir başka güvenilirlik testi de bileşik güvenilirlik testidir.⁷⁹ Test sonuçlarınının 0,70 değerinden büyük olması beklenmektedir.⁸⁰ Tablo

⁷⁶ R.P. Bagozzi ve Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1988, 16, s. 80.

⁷⁷ Fornell ve Larcker, a.g.e., s. 46.

* Bileşik güvenilirlik (*composite reliability*) değerlerinin hesaplanmasında da $(\sum \text{Faktör yükleri})^2 / [(\sum \text{Faktör yükleri})^2 + \sum \text{Hata katsayıları}]$ formülü kullanılmıştır (Gerbing ve Anderson, a.g.e., s. 190).

⁷⁹ Gerbing ve Anderson, a.g.e., s. 190.

⁸⁰ "E. G. Carmines ve R. A. Zeller, **Reliability and Validity Assessment**, (Beverly Hills, CA: Sage, 1988)"den aktaran Berthon vd., a.g.e., s. 164.

3.23’de görüldüğü gibi bileşik güvenilirlik testi sonuçları da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırma sonucunda işletmelerin işe alma sürecinde ne kadar aday odaklı davrandıklarını ölçebilen bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kuramsal bölümde geliştirilen kavramsal çerçeve temel alınarak ölçek geliştirme kurallarına uygun bir yöntemle 21 madde ve altı faktörden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin son hali Tablo 3.24’te görülmektedir.

Yapısal geçerliliğin ayırım geçerliliği yönüyle ilgili iki faktöre ait değerlerin bazı testlerde kriterlerin biraz altında kaldığı görülmüştür. Bunun nedeni büyük ölçüde memnuniyet ve bilgilendirme faktörlerinin birbirleriyle olan korelasyonlarının yüksek oluşudur. Bu durum aslında kuramsal olarak mantıklıdır. Ancak modelin değiştirilmesiyle ilgili bölümde bu faktörlerin birleştirilmesi denendiği halde ortaya çıkan analiz sonuçları faktörlerin modelde ayrı olarak kalmasının daha uygun olacağı şeklindedir. Diğer geçerlilik analizi sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde bir bütün olarak aday odaklılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin gerekli kriterleri sağladığı görülmektedir.

Tablo 3. 24. İşe Almada Aday Odaklılık Ölçeği

Soru No	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	
	1. Faktör: İmaj Odaklılık	0,77	11,9		
7	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.			0,80	
4	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile aktif bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.			0,77	
8	Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanarak kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.			0,75	
9	Hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları internet sitelerinde kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.			0,54	
	2. Faktör: Bilgilendirme Odaklılık	0,76	11,8		
47	Görüşmede adaylara işle ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.			0,81	
50	Adaylara kendilerinden neler beklendiğiyle ilgili net bilgiler verilmelidir.			0,72	
48	Görüşmede adaylara işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.			0,70	
35	Uygulanan testlerin neyi ölçtüğüyle ilgili bilgi verilmelidir.			0,52	
	3. Faktör: Memnuniyet Odaklılık	0,74	11,6		
38	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini rahat hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.			0,71	
31	Seçim sürecindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.			0,66	
44	Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.			0,63	
37	Görüşmeciler her açıdan görüşme için hazırlık yapmış olmalıdırlar.			0,60	
33	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.			0,53	
	4. Faktör: Teknoloji Odaklılık	0,73	9,4		
19	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi olmalıdır.			0,83	
21	Kuruma ait kariyer sitesinde açık pozisyonlara ait güncel bilgilere kolayca ulaşılabilir.			0,71	
18	Her kurum bir aday veritabanı oluşturmalıdır.			0,67	
	5. Faktör: İletişim Odaklılık	0,69	9,3		
15	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.			0,79	
14	İş ilanlarında kurumu tanıtıcı nitelikte bilgiler verilmelidir.			0,78	
12	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.			0,58	
	6. Faktör: Öğrenme Odaklılık	0,76	8,4		
66	Süreç sonunda adaylarla işe alma süreciyle ilgili değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.			0,87	
65	Süreç sonunda adaylara işe alma süreciyle ilgili değerlendirme anketi uygulanmalıdır.			0,82	
KMO	0,87	Toplam Açıklanan Varyans	0,63	Genel Cronbach Alpha	0,88

İşe almada aday odaklılık ölçeğinde yer alan sorular araştırma süreci boyunca aday odaklılıkla ilgili yöneticilerin tutumlarını ölçecek ifadeler biçiminde kullanılmışlardır. Soruların aday odaklılığın ölçümünde kullanılabilecek anket formu biçimi Tablo 3.25'te görülmektedir. İfade biçimleri ve sıralamaları sürece uygun olarak yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 3. 25. İşe Almada Aday Odaklılık Ölçeği Anket Formu

1	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmaktadır.
2	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile aktif bir iletişim ağı oluşturulmaktadır.
3	Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanarak kurumun çalışma olanakları tanıtılmaktadır.
4	Hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları internet sitelerinde kurumun çalışma olanakları tanıtılmaktadır.
5	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmektedir.
6	İş ilanlarında kurumu tanıtıcı nitelikte bilgiler verilmektedir.
7	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmiştir.
8	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi vardır.
9	Kuruma ait kariyer sitesinde açık pozisyonlara ait güncel bilgilere kolayca ulaşılabilmektedir.
10	Kuruma ait bir aday veritabanı bulunmaktadır.
11	Görüşmede adaylara işle ilgili ayrıntılı bilgi verilmektedir.
12	Adaylara kendilerinden neler beklediğiyle ilgili net bilgiler verilmektedir.
13	Görüşmede adaylara işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgi verilmektedir.
14	Uygulanan testlerin neyi ölçtüğüyle ilgili bilgi verilmektedir.
15	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini rahat hissedebileceği biçimde düzenlenmiştir.
16	Seçim sürecindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmektedir.
17	Görüşmeler çeşitli nedenlerle bölünmemektedir.
18	Görüşmeciler her açıdan görüşme için hazırlık yapmaktadırlar.
19	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmektedir.
20	Süreç sonunda adaylarla işe alma süreciyle ilgili değerlendirme görüşmesi yapılmaktadır.
21	Süreç sonunda adaylara işe alma süreciyle ilgili değerlendirme anketi uygulanmaktadır.

Genel olarak ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin aday odaklılık ölçeğini oluşturan sorular üzerinde hemfikir oluş dereceleri üst düzeydedir. Ancak bazı maddeler yüksek frekanslara sahip olsalar da bir faktör oluşturamadıkları veya herhangi bir faktöre dahil olamadıkları için elenmişlerdir. Bunun nedeni sorulara karşı tek tek olumlu tutumlar gösterilse de bazı uygulamaların katılımcıların zihninde bütüncül nitelikte bir faktör oluşturmamış olmasıdır.

Ölçek geliştirme sürecinin son aşamasında gerçekleştirilen ikinci dereceden faktör analizi sonucu belirlenen aday odaklılık ölçeğine ait ölçüm modeli ve faktörler başlangıçta belirlenen kavramsal çerçeve ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan durum Tablo 3.26’da görülmektedir.

Tablo 3. 26. İşe Almada Aday Odaklılığa İlişkin Önerilen ve Ulaşılan Kavramsal Çerçeveler ile Aday Odaklılığın Boyutlarının Karşılaştırılması

İşe Alma Sürecinin Aşamaları	Başlangıçta Önerilen Kavramsal Çerçeve'deki Aday Odaklı Davranışlar	Araştırma Sonucu Ulaşılan Kavramsal Çerçeve'deki Aday Odaklı Davranışlar	Aday Odaklılığın Boyutları
Personel Bulma Öncesi Dönem	Reklam ve halkla ilişkiler Sponsorluk İşlerin ve işyerinin tanıtımı Yetenek ağı	İşlerin ve işyerinin tanıtımı Yetenek ağı Sponsorluk	İmaj Odaklılık
Personel Bulma Dönemi	Konumlanma Medya seçimi Mesaj biçimi ve içeriği Başvuru alma Teknoloji	Medya seçimi Mesaj biçimi ve içeriği Teknoloji	İletişim Odaklılık Teknoloji Odaklılık
Personel Seçme Dönemi	İletişim Saygı ve nezaket Misafirperverlik Adalet Dürüstlük Şeffaflık Katılımcılık Bilgilendirme Mahremiyete saygı	İletişim Saygı ve nezaket Misafirperverlik Şeffaflık Bilgilendirme	Memnuniyet Odaklılık Bilgilendirme Odaklılık
Personel Seçme Sonrası Dönem	Geribildirim Teklif paket, İşe alıştırma Sürecin değerlendirilmesi Aday ilişkileri yönetimi	Sürecin değerlendirilmesi	Öğrenme Odaklılık

Tablo incelendiğinde başlangıçta ilgili yazın taraması sonuçları ve insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu oluşturulan aday odaklılığa ilişkin kavramsal çerçeve'deki bazı aday odaklılık davranışlarının nihai çerçevede yer almadığı görülmektedir. Ancak ortaya çıkan aday odaklılık boyutları bu çalışmada önerilen dört aşamalı işe alım sürecinin bütün aşamalarını kapsamaktadır.

Personel bulma öncesi dönem genel olarak işletmelerin kamuoyunda, özel olarak da işgücü piyasasında olumlu bir kurum imajı oluşturmasına yönelik çabaların

gerçekleştirildiği dönemdir. Araştırma sonuçları işletmelerin genel reklam ve halkla ilişkiler çabalarında kurum işveren imajının da gözetilmesi gibi sembolik faktörler yerine daha çok işgücü piyasasına yönelik iş ve işyeri tanıtımları, sponsorluklar ve yetenek ağı oluşturma gibi araçsal faktörlere ilgi duyduklarını göstermektedir. Bu uygulamalar da daha çok üniversiteler çerçevesinde kalmaktadır. Buradan, genel kurum imajıyla ilgili stratejilerin oluşturulmasında insan kaynakları birimlerinin etkili olmadığı anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin birer stratejik ortak olarak kurumsal hiyerarşinin daha üst kademelerinde temsil edilmeleri yaklaşımının Türkiye özelinde henüz pek yaygınlık kazanmamış olması bu durumun bir nedeni olarak kabul edilebilir.⁸¹

Personel bulma döneminin en önemli amacı istenen nicelik ve nitelikte başvuru sağlamadır. Bu amaçla hedef kitlenin belirlenmesi ve belirlenen hedef kitleyle iletişim kurulması gerekmektedir. Aday odaklılık ölçeğinde hedef kitlenin belirlenmesiyle ilgili soru yer almamıştır. Bu durum insan kaynakları birimlerinin işe alma uygulamalarında pazarlama ve halkla ilişkiler birimlerinden destek alması gibi yaklaşımların henüz çok az sayıda işletme için anlamlı görünmesinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim yöneticilerle yapılan görüşmelerde bu tür uygulamaların çok sınırlı olduğu belirlenmiştir. Ölçekte personel bulma aşamasıyla ilgili olarak yer alan sorular hedef kitleyle iletişim kurmanın iki temel aracı olan iş ilanları ve web sitelerinin etkin biçimde kullanımıyla ilgilidir. Bilgi teknolojilerinin iş başvurularının alımı ve saklanmasında kullanımıyla ilgili bir soru da bu bölümde yer almıştır. Başvuru alımında adayların işini kolaylaştıracak birtakım düzenlemeler ve adaydan istenen bilgilerin niteliği ile ilgili sorular ise ölçekte yer almamıştır.

Personel seçme aşaması işe alma sürecinin en kritik aşamasıdır. İşletme için en uygun adayların belirlenmeye çalışıldığı bu aşama işletme ve adayın birbirini en yakından tanıdıkları aşamadır. İşe almada aday bakış açısıyla ilgili çalışmalarda personel seçim sürecinin çeşitli aşamalarında işletme tarafından ortaya konan davranışların bilgilendirici, saygılı, misafirperver, nazik, şeffaf, adayın beklenti ve katılımını dikkate alan, dürüst, adil, aday mahremiyetini gözetilen ve amaca uygun

⁸¹ Uyargil vd., s. 16.

özellikler taşınması gerektiği belirtilmektedir.⁸² Bu özelliklerin her biri değişik çalışmalarda birer boyut olarak yer almaktadır.⁸³

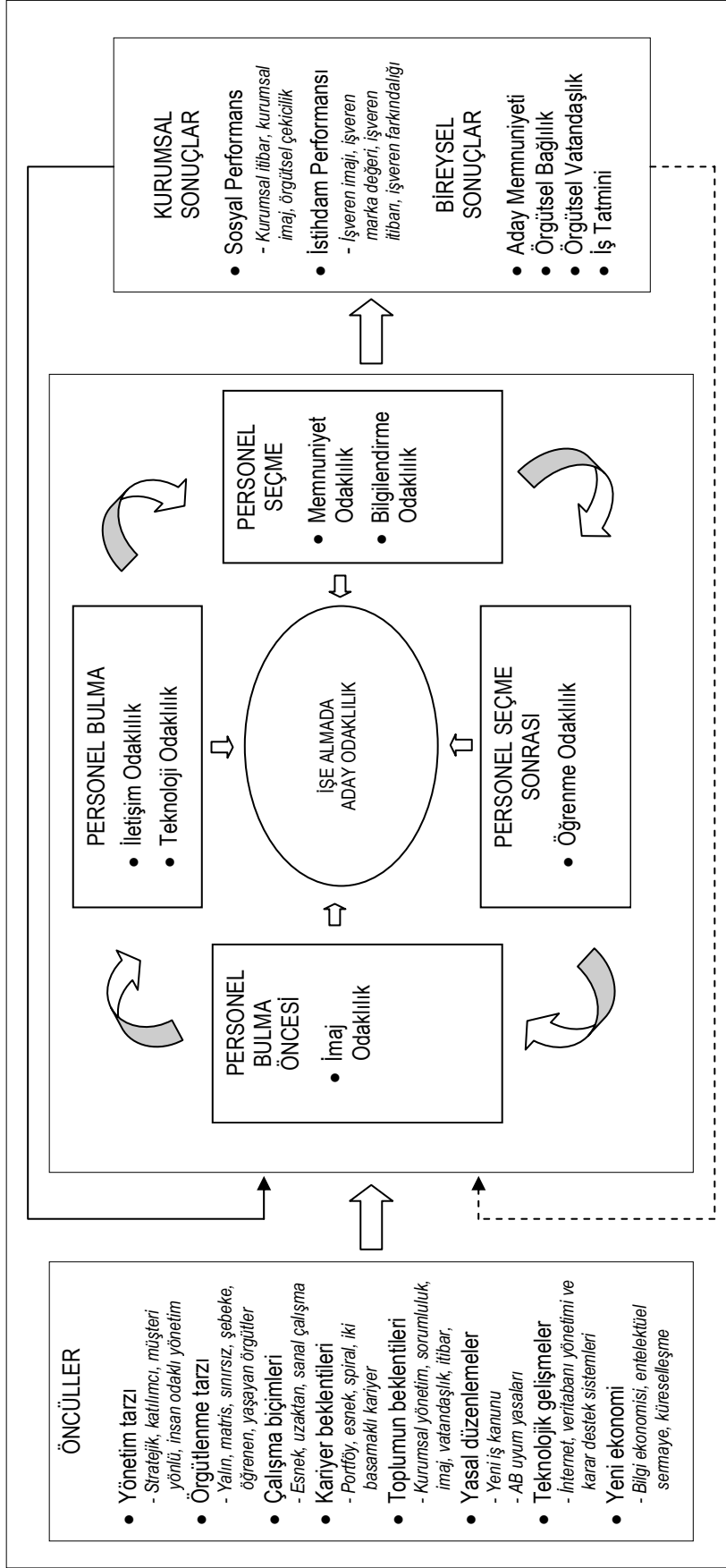
İşe almada aday odaklılık ölçeğinin son hali göz önüne alındığında uluslararası yazında bahsi geçen bu boyutların bir kısmının Türkiye özelinde için de geçerli olduğu, bazılarınsa henüz gündemde olmadığı görülmektedir. Özellikle adayın süreç içerisinde bilgilendirilmesi ve memnun edilmesine yönelik davranışlar aday odaklılık ölçeğinde birer boyut olarak yer almışlardır. Memnuniyet odaklılık boyutunda adaya nazik, saygılı ve misafirperverce davranılmasıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Bilgilendirme odaklılık boyutunda da sürecin şeffaf ve bilgilendirici olmasıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Ancak sürecin adayın beklenti ve katılımını dikkate alan, dürüst, adil, aday mahremiyetini gözetken, geribildirim sağlayıcı ve amaca uygun özellikler taşınması gibi boyutlarıyla ilgili sorular ölçek geliştirme süreci içerisinde elelenmişler ve ölçeğin son halinde yer alamamışlardır.

Son aşama olan personel seçme sonrası aşamada başlangıçta üç temel aday odaklı davranış önerilmiştir: Reddedilen adaylara geribildirim sağlanması, kabul edilen adayların kapsamlı bir teklif paketi sunularak uygun biçimde işe başlatılmaları ve sürecin değerlendirilmesi. Yazında aday bakış açısından işe alma süreciyle ilgili en önemli aksaklığın adaylara süreç içerisinde yeterli geribildirim sağlanamaması olduğu halde aday odaklılık ölçeğinde adaylara geribildirim sağlanmasıyla ilgili bir soru yer alamamıştır. İşe yeni başlatılan adaylara yönelik çeşitli uygulamaların da araştırmaya katılan yöneticiler tarafından işe alma sürecinde aday odaklı davranmanın gerekleri arasında kabul edilmediği anlaşılmaktadır. Bu aşamayla ilgili aday odaklılık ölçeğinde öğrenme odaklılık boyutunda yer alan iki soru da işe alma sürecinin aday gözüyle değerlendirilmesine yöneliktir.

Sonuç olarak başlangıçta önerilen kavramsal çerçevenin araştırma sonuçlarına uygun olarak yeniden düzenlenmiş hali Şekil 3.5'te görülmektedir. Kavramsal çerçevede başlangıçta yer alan öncüller ve sonuçlarla ilgili varsayımlardaysa bir değişiklik yapılmamıştır.

⁸² Derous ve De Witte, a.g.e., s. 326-328.

⁸³ Derous vd., s. 99-119; Bauer vd., s. 387-419.



Şekil 3.5. İşe Almada Aday Odaklılığa Ait Kavramsal Çerçevenin Son Hali

SONUÇ

Bu çalışmada işe almada aday odaklılık konusunda kavramsal bir çerçeve ve aday odaklılığın ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın kuramsal bölümü ve uygulama aşamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ulaşılan önemli sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Son yıllarda işletmelerin çevresel faktörlerinde meydana gelen değişimler, nitelikli çalışanların işletmelere kazandırılmasının, dolayısıyla işe alma işlevinin önemini artırmıştır.
- Nitelikli adayların işletmeler için artan önemi, işe alma işlevinin odak noktasını işletmeden adaya doğru kaydırmış, işe alma sürecinin aday bakış açısıyla değerlendirilmesini gerekli kılmıştır.
- Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için işe alma işlevinin yeni bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Nitelikli adayları elde etme konusunda işletmeler arasında yaşanmaya başlayan rekabette öne geçmek üzere işlerin ürün, adayların müşteri olarak konumlandırıldıkları pazarlama bakış açısının önemli katkıları olabilecektir.
- İşe alım süreci pazarlama bakış açısıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu açıdan geleneksel işe alma süreci olan personel bulma ve seçme aşamalarının kendilerinden önceki ve sonraki aşamalarla birlikte birbirine bağlı dört aşamalı döngüsel bir süreç olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Özellikle kurumun işveren imajının oluşturulduğu personel bulma öncesi dönemin işe alma sürecinde önemli bir süreç olarak incelenmesi gerektiği görülmektedir.
- İşe alım sürecinin her aşamasında işletmelerin uygulayabileceği çok sayıda aday odaklı davranış bulunmaktadır. Her işletme kendi yapısına uygun aday odaklı davranışları aday odaklı bir strateji ve teknolojik altyapı yardımıyla uygulamaya geçirmelidir.
- Nitelikli adayları kazanma konusunda işletmeler arasında yaşanan ve yetenek savaşları olarak da tanımlanan rekabet, önde gelen Türk işletmelerinin de gündeminde bulunmaktadır.
- İşe almada aday odaklılık vizyonu; yabancı sermayeli veya ortaklı işletmelerde yerli sermayeli işletmelere göre, üst düzey insan kaynakları yöneticilerinde alt

düzyedekilere göre, bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanan işletmelerde diğer işletmelere göre daha gelişmiştir.

- Çalışma sonucu geliştirilen kavramsal çerçeve ve ölçek, işe almada aday odaklılığın anlaşılmasında ve ölçülmesinde kullanılabilirlik ve güvenilirliğe sahiptir.
- Yapılan ölçek geliştirme çalışması sonuçları, işe almada aday bakış açısının yazında belirlenmiş boyutlarının önemli ölçüde Türk işletmelerince de benimsendiğini, ancak adalet, geribildirim, mahremiyete saygı, aday katılımına açıklık gibi bazı önemli boyutlar açısından arada farklılıklar bulunduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar yanında bundan sonraki çalışmalar için getirilebilecek bazı öneriler de bulunmaktadır:

- Bu çalışmada işe alma sürecinde aday odaklılığa insan kaynakları yöneticileri bakış açısıyla yaklaşmıştır. Sürecin aday bakış açısıyla yapılacak çalışmalarla da incelenmesinin önemli katkıları sağlayacağı düşünülmektedir.
- Yazın taraması bulgularından, gerek işe alma gerekse genel örgütsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin Türkiye koşullarına uyarlanması veya yeni ölçekler geliştirilmesi konusunda metodolojik çalışmaların artırılması gerektiği anlaşılmaktadır.
- İlerleyen çalışmalarda işe almada aday odaklılık ölçeğinin daha geniş örneklerle veya başka zaman dilimlerinde aynı örnekleme yeniden ölçülmesi ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin daha ileri düzeyde test edilmesini sağlayacaktır.
- İşe alma sürecinin çeşitli aşamalarının pazarlama bakış açısıyla derinlemesine incelenmesi ve her bir aşama için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi veya mevcut ölçeklerin Türkiye koşullarına uyarlanmasıyla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.
- İşe almada aday odaklılık ölçeği Türkiye koşullarına uyarlanmış benzer yabancı ölçeklerle birlikte değerlendirilerek sonuçlar karşılaştırılmalıdır.
- İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevede belirlenen yönetim tarzı, örgütlenme tarzı, çalışma biçimleri, kariyer beklentileri, toplumsal beklentiler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve yeni ekonomi gibi öncülleriyle

ilgili çalışmalar yapılmalı ve her bir öncülün aday odaklılığı ne ölçüde etkilediği araştırılmalıdır.

- İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevede belirlenen kurumsal sosyal performans, kurumsal işveren performansı gibi kurumsal sonuçları ve aday memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi bireysel sonuçlarıyla ilişkisinin ölçümüne yönelik hipotezler geliştirilmeli ve bu hipotezlerin test edilebilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

EKLER

Ek No	Sayfa No
EK1. Veri Toplama Sürecinin İlk Aşamasında Kullanılan Soru Formu.....	192
EK 2. Veri Toplama Sürecinin İkinci Aşamasında Kullanılan Soru Formu.....	193
EK 3. Görüşme Talep Formu.....	194
EK 4. İşe Almada Aday Odaklılık Anket Taslağı.....	195
EK 5. İşe Almada Aday Odaklılık Anket Formu İlk Hali.....	201
EK 6. İşe Almada Aday Odaklılık Anket Formu Son Hali.....	205
EK 7. Genel Uygulamada Kullanılan İşe Almada Aday Odaklılık Anketi	208

EK 1. VERİ TOPLAMA SÜRECİNİN İLK AŞAMASINDA KULLANILAN SORU FORMU

Sorular:

1. İnsan kaynakları birimlerinin işletmelerine kazandırmak için rekabet halinde oldukları tür adaylar var mıdır? Varsa, bu adayların genel özellikleri nelerdir?
2. Bu adayların işletme tercihlerinde işe alma sürecinde karşılaştıkları uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkisi olabilir mi?
3. Adayların işe alma sürecinde işletme hakkında edindikleri olumlu ve olumsuz izlenimlerin uzun vadede şirket imajı veya itibarına etkisi olabilir mi?
4. İşe alma sürecinde karşılaşılabilecek ve adayın tercihini olumsuz etkileyebilecek durumlar ve davranışlar neler olabilir?
5. İşe alma sürecinde karşılaşılabilecek ve adayın tercihini olumlu etkileyebilecek durumlar ve davranışlar neler olabilir?

EK 2. VERİ TOPLAMA SÜRECİNİN İKİNCİ AŞAMASINDA KULLANILAN SORU FORMU

Sayın,

İşe alma uygulamaları konusunda bir doktora tezi hazırlıyorum. Tezimin başlığı "Aday İlişkileri Yönetimi: İşe Almada Aday Odaklılık ve Bir Model Önerisi". Bu çalışma ile işe alma sürecine aday gözüyle yaklaşmayı işe alma sürecinde adayların karşılaştıkları uygulamaların işletmelerin imajına etkilerini incelemek istiyorum. Böylece işe alma sürecini hem işletme hem de aday açısından daha verimli kılacak bir model oluşturmayı hedefliyorum. Çalışmamın uygulama bölümü için sizler gibi ülkemizin önde gelen işletmelerinde işe alma sürecinin her iki tarafında da bulunmuş uygulamacıların desteğine ihtiyaç duyuyorum. Mail adresinizi Capital Dergisinin Haziran 2004 tarihinde yayınladığı Kariyer Kavşağı adlı kitapçıktan aldım. Eğer aşağıdaki sorulara kısa da olsa birkaç cümle ile cevap verebilerseniz çalışmaya çok önemli bir katkı sağlamış olacaksınız. Değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür ediyorum, iyi çalışmalar diliyorum.

Sorular:

1. İnsan kaynakları birimlerinin işletmelerine kazandırmak için rekabet halinde oldukları tür adaylar var mıdır? Varsa, bu adayların genel özellikleri nelerdir?
2. Bu adayların işletme tercihlerinde işe alma sürecinde karşılaştıkları uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkisi olabilir mi?
3. Adayların işe alma sürecinde işletme hakkında edindikleri olumlu ve olumsuz izlenimlerin uzun vadede şirket imajı veya itibarına etkisi olabilir mi?
4. İşe alma sürecinde karşılaşılabilecek ve adayın tercihini olumsuz etkileyebilecek durumlar ve davranışlar neler olabilir?
 - a. Personel Bulma Öncesi Aşama
 - b. Personel Bulma Aşaması
 - c. Personel Seçme Aşaması
 - d. Personel Seçme Sonrası Aşama
5. İşe alma sürecinde karşılaşılabilecek ve adayın tercihini olumlu etkileyebilecek durumlar ve davranışlar neler olabilir?
 - a. Personel Bulma Öncesi Aşama
 - b. Personel Bulma Aşaması
 - c. Personel Seçme Aşaması
 - d. Personel Seçme Sonrası Aşama

EK 3. GÖRÜŞME TALEP FORMU

Sayın,

İşe alma uygulamaları konusunda bir doktora tezi hazırlıyorum. Tezimin başlığı "Aday İlişkileri Yönetimi: İşe Almada Aday Odaklılık ve Bir Model Önerisi". Bu çalışma ile işe alma sürecine aday gözüyle yaklaşmayı, işe alma sürecinde adayların karşılaştıkları uygulamaların işletmelerin imajına etkilerini incelemek istiyorum. İş ilanlarının hazırlanmasından işe alım kararının verilmesi aşamasına kadarki süreçte adaylarla kurulan ilişkinin işletmelerin adaylara pazarlanması gibi farklı bir strateji ile ele alınmasının imkânı üzerinde duruyorum. Böylece işe alma sürecini hem işletme hem de aday açısından daha verimli kılacak bir model oluşturmayı hedefliyorum. Bu amaçla işe alma uygulamaları açısından ülkemizdeki en iyi uygulamalara sahip işletmelerin üst düzey insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Geliştirmeye çalıştığım model daha çok üst düzey yöneticilerin veya yüksek nitelikli insan kaynağının işe alımı ile ilgili olduğundan mümkün olduğunca üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile görüşmek istiyorum. Özellikle çalışma sonucunda ortaya koyacağım "işe almada aday odaklılık" ölçeğinin ulusal ve uluslararası geçerliliği açısından sizler gibi işe alma sürecinin her iki tarafını da yakından tanıyan tecrübeli yöneticilerin desteği çok önemli. Bu çerçevede sizinle en fazla 45dk. sürmesini beklediğim bir görüşme talep ediyorum. İlginiz için şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Arş. Gör. Erkan ERDEMİR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü B Blok

26480 Meşelik Kampusu

ESKİŞEHİR - TÜRKİYE

02222393750/1174

05557140141

eerdemir@ogu.edu.tr

erkanerdemir@hotmail.com

EK 4. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK ANKET TASLAĞI

Değerli katılımcı,

Bu anket işletmelerin işe alım süreçlerinde aday odaklı olabilmek için nelere dikkat etmeleri gerektiğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Aday odaklılık ile işe alma sürecine aday gözüyle yaklaşılması ve özellikle nitelikli adayların işe alma sürecinde memnun edilmeye çalışılmaları kastedilmektedir. Sizden, işveren imajının oluşturulmasından işe başlatma veya reddetme aşamalarına kadarki işe alma sürecinde işletmelerce ortaya konan çeşitli davranış biçimlerini özellikle yönetici veya yüksek nitelikli adayların alımı açısından değerlendirmeniz istenmektedir. Ankette yer alan ifadelerin tümünün aday odaklılık açısından belli ölçülerde önemli olduğu ilgili literatür ve ön görüşmeler yardımıyla tespit edilmiştir. Bu nedenle sizlerin ifadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek aday odaklılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Anket aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kurum bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır. Katkınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Arş. Gör. Erkan ERDEMİR
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
02222393750/1174
eerdemir@ogu.edu.tr

Ölçek: 7'li Likert (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Kararsızım, Pek Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum)

PERSONEL BULMA ÖNCESİ AŞAMA

a) Kurum imajının oluşturulması ile ilgili ifadeler

- Kurumun genel reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarının hedef kitlelerinin belirlenmesinde potansiyel adaylar da dikkate alınmalıdır.
- Öğrencilerin takip ettiği medya organlarında kurum ve iş olanakları ile ilgili tanıtıcı ilanlar yayınlanmalıdır.

b) Kurum işveren imajının oluşturulması ile ilgili ifadeler

- İşletmenin çekiciliğini artırmak üzere işgücü piyasasında kurumun nasıl tanıtılması gerektiği ile ilgili reklam ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım alınmalıdır.
- Kuruma ait tanıtım broşürlerinde kurumun işveren olarak kimliğine de vurgu yapılmalıdır.

- Özellikle hedef kitleyi oluşturan üniversite öğrencilerine burs imkanı sağlanmalıdır.
- Belirlenecek üniversitelere kurum adına bina, konferans salonu, derslik, laboratuvar yapımı gibi katkılar sağlanmalıdır.
- Öğrencilerin kullandıkları sınıf ve laboratuvarların donatılmasına katkıda bulunulmalıdır.
- Üniversitelerin kariyer günleri programlarına yoğun olarak katılım sağlanmalı ve özellikle çalışma olanakları tanıtılmalıdır.
- Kariyer günlerine o üniversiteden mezun olan çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Öğrenci kulüplerinin ve üniversite kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.
- Öğrencilere staj olanakları sağlanmalıdır.
- Nitelikli öğrencilerle okul dönemlerinde iş ilişkisi kurulmaya çalışılmalıdır.
- Üniversitelere yönelik tanıtım faaliyetleri belli sayıdaki üniversitelerle ve bölümlerle sınırlı kalmamalıdır.
- Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, mezun dernekleri vb. sivil toplum kuruluşları ile iletişim kurularak aktif bir yetenek ağı oluşturulmalıdır.
- Üniversitelere yönelik tanıtım faaliyetlerinin planlanmasında katılımın yüksek olabileceği zamanlar gözetilmelidir.
- Kariyer siteleri arama motorlarına ilgili aramalarda öncelikli görünmek üzere kaydedilmelidir.
- İnternet üzerindeki özel kariyer sitelerine reklamlar verilmelidir.
- İnternet üzerinde hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları sitelere reklam verilmelidir.

PERSONEL BULMA AŞAMASI

a) İletişim stratejisi ile ilgili ifadeler

- Hedeflenecek adaylara hangi yöntemlerle daha etkin ulaşılabileceği ile ilgili reklam ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım alınmalıdır.
- Adaylarla kurulacak iletişimde mümkün olduğunca kişisel temas sağlanabilecek yöntemler tercih edilmelidir.
- Rakip firmaların personel bulma yöntemleri izlenmelidir.
- Personel bulma süreci sadece belli pozisyonların doldurulması için değil sürekli bir faaliyet olarak kabul edilmelidir.

b) İş ilanları ile ilgili ifadeler

- İş ilanlarının görsel olarak tasarlanmasında reklam ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım alınmalıdır.
- İş ilanlarının büyüklüğü ile pozisyon arasında orantı bulunmalıdır.
- İş ilanının büyüklüğü ile kurum büyüklüğü arasında orantı bulunmalıdır.
- İş ilanlarında pozisyonlarla ilgili kısaltma ve kodlar kullanılmamalı veya öne çıkarılmamalıdır.
- İş ilanlarında hedef kitleye yönelik etkili ve çeşitli ifade biçimleri kullanılmalıdır.
- İş ilanlarında çalışan personelin resimleri yer almalıdır.
- İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.
- İş ilanlarında işle ilgili ayrıntılı ve açık bilgiler verilmelidir.

- İş ilanlarında kurumla ilgili ayrıntılı ve açık bilgiler verilmelidir.
- İş ilanlarında ücret, haklar ve diğer katkılarla ilgili net bilgiler verilmelidir.
- İş ilanlarında yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, medeni hal gibi konularda ayırmıcılık yapılmamalıdır.
- İş ilanlarında emekliler, engelliler, eski hükümlüler, öğrenciler, yeni mezunlar gibi dezavantajlı olabilecek kesimler de hedeflenmelidir.

c) Kurum kariyer siteleri ile ilgili ifadeler

- Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi ve aday veritabanı olmalıdır.
- Kariyer sitelerinin görsel ve işlevsel olarak tasarlanması konusunda uzman yardımı alınmalıdır.
- Kariyer siteleri adaylar tarafından kişiselleştirilebilecek özellikte tasarlanmalıdır.
- Kariyer siteleri adaylara ayrıntılı taramalar yapabilme olanağı sunmalıdır.
- Kariyer sitelerinde özgeçmiş hazırlama sihribazları ve örnek özgeçmişler bulunmalıdır.
- Kariyer sitelerinde adayların siteyi başkalarına tavsiye etmelerini kolaylaştırıcı özellikler bulunmalıdır.
- Kariyer sitelerinde çalışma ortamına ait görüntüler bulunmalıdır.
- Kariyer sitelerinde adayların çalışanlarla doğrudan iletişim kurabilmesine olanak tanınmalıdır.

d) Başvuruların alınması ile ilgili ifadeler

- İş başvurularının alınmasında kullanılan formlarda gereksiz, ilgisiz ve hatırlanması zor bilgiler istenmemelidir.
- İş başvurularında fotoğraf istenmemelidir.
- Adayların mahremiyetini zedeleyebilecek bilgiler istenmemelidir.
- Adaylardan alınacak bilgilerin gizliliği garanti edilmelidir.
- Bütün başvurulara başvuru alındığına dair geribildirim verilmelidir.

PERSONEL SEÇME AŞAMASI

a) Aday odaklılık vizyonu ile ilgili ifadeler

- İşe almada aday odaklı davranmanın gerekliliği süreç içerisinde adayla iletişimde bulunan tüm çalışanlarca benimsenmiş olmalıdır.

b) Adayla ilk iletişim ile ilgili ifadeler

- Adayla ilk görüşmenin ve sonraki aşamaların ayarlanmasında adayın ajandası da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Adaya ilk görüşme için gerekli olabilecek bilgiler önceden verilmelidir.

c) Adayın karşılanması ile ilgili ifadeler

- Gerekli durumlarda adayların kuruma ulaşımı için araç sağlanmalıdır.
- Adayların görüşmeye gelişlerindeki yol masrafları karşılanmalıdır.

- Adaylar kuruma gelişlerinde işe alma görevlilerince karşılanmalıdır.
- Adaylardan ilk görüşme öncesi doldurdukları formlarda daha önce istenmiş bilgiler tekrar istenmemelidir.
- Adaylara seçim sürecinin takvimi ve aşamaları ile ilgili önceden bilgi verilmelidir.
- Seçim takvimindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.
- Adaylara seçim sürecinde özel bekleme yerleri, ikramlar, yemek gibi olanaklar sağlanmalıdır.
- Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.

d) Görüşmeciler ile ilgili ifadeler

- Görüşmeye insan kaynakları birimi dışından katılan görüşmeciler de görüşme teknikleri ile ilgili eğitim almış olmalıdırlar.
- Görüşmeciler giyim vb. açılardan görüşmeye özel bir hazırlık yapmış olmalıdırlar.
- Görüşmeciler aday ile ilgili ön bilgileri gözden geçirmiş olmalıdırlar.
- Görüşmecilerin bilgi ve tecrübeleri adaylarınkine denk olmalıdır.
- Adaylara görüşmecilerin profesyonel geçmişi ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Görüşmeciler görüşme süresince stresi azaltıcı, olumlu ve ilgili bir tutum göstermelidirler.
- Görüşmeciler adayı elemekten çok işletmeye kazandırmaya yönelik tutumlar göstermelidirler.
- Görüşmeciler adayı ayakta karşılamalıdırlar.
- Görüşmeciler görüşme sırasında telefon görüşmesi yapmamalıdırlar.
- Bütün görüşmeciler adaya aynı biçimde ve nezaket içerisinde hitap etmelidirler.
- Görüşmeciler adaya soru sorma ve bilgi edinme hakkı tanınmalıdırlar.
- Görüşmeciler adayda kurum ile ilgili olumlu imaj oluşturmak üzere etkilemeye yönelik özel iletişim teknikleri kullanmalıdırlar.

e) Görüşme ile ilgili ifadeler

- Görüşmenin yapıldığı mekan adayın kendini eşit konumda hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.
- Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.
- Görüşmede adaylara iş ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.
- Görüşmede adaylara işletme ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.
- Görüşmede adaylara çalışma koşulları ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.
- Görüşmede adaylara kendilerinden neler beklendiği ile ilgili net bilgiler verilmelidir.
- Görüşmede ve testlerde adaylara medeni durum, din, dil, ırk, memleket, siyasi eğilim gibi konularda ayırımcılık olarak algılanabilecek tarzda sorular sorulmamalıdır.
- Görüşmede ve testlerde adaylara evlilik, çocuk gibi kişisel konulardaki planları sorulmamalıdır.
- Görüşmede ve testlerde işle doğrudan ilgisi olmayan sorular sorulmamalıdır.
- Görüşmede adayın kendini ifade etmesine olanak sağlanmalıdır.
- Görüşmelerde yapılandırılmış tekniklere ağırlık verilmelidir.
- Görüşmelerde davranışsal tekniklere ağırlık verilmelidir.

- Seçim sürecinde bütün adaylara her konuda eşit davranılmalıdır.
- Adaylara seçim kriterleri ile ilgili net bilgiler verilmelidir.
- Adaya aynı pozisyon için kaç kişinin başvurduğu ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Adaylara görüşme içerisinde anında geribildirim sağlanmalıdır.
- Adaylara her ara görüşmeden sonra onbeş gün içinde geribildirim sağlanmalıdır.
- Hiçbir aşamada adayın bilgisi olmadan referans kontrolü yapılmamalıdır.

f) Seçim testleri ile ilgili ifadeler

- Adaylara uygulanacak testler için uygun fiziksel koşullar ve zaman sağlanmalıdır.
- Adaylara uygulanacak testlerin neyi ölçtüğü ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Adaylara uygulanacak testlerin güvenilirliği ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Adaylara test uygulayacak görevliler tecrübeli ve eğitimli olmalıdırlar.
- Adaylara testin şekli ve uygulanacağı zaman önceden bildirilmelidir.
- Adaylara uygulanan testlerin sonuçları hakkında geribildirim sağlanmalıdır.

g) Aracı firmalar ile ilgili ifadeler

- Personel seçme sürecinde kullanılan aracı firmalar adaylara karşı tutumları açısından denetlenmelidir.

PERSONEL SEÇME SONRASI AŞAMA

a) Genel geribildirim ile ilgili ifadeler

- Bütün adaylara bir ay içerisinde geribildirim yapılmalıdır.
- Tüm adayların seçim süreci ile ilgili gerçek zamanlı bilgi alabilecekleri bir telefon veya internet iletişim sistemi kurulmalıdır.

b) Reddedilen adaylara yönelik geribildirim ile ilgili ifadeler

- Reddedilen adaylara bir ay içinde geribildirim yapılmalıdır.
- Reddedilen adaylara neden reddedildikleri ile ilgili ayrıntılı açıklama yapılmalıdır.
- Reddedilen adaylara mümkün olduğunca şahsen geribildirim sağlanmalıdır.
- Reddedilen adaylara daha sonraki aşamalarda tekrar iş başvurusunda bulunabilecekleri ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Reddedilen adaylara geribildirim ile birlikte teşekkür anlamında küçük hediyeler verilmelidir.

c) Aday ilişkileri yönetimi ile ilgili ifadeler

- Aday havuzundaki tüm adaylara belli günlerde kutlama mesajları gönderilmelidir.
- Aday havuzundaki adaylarla belli aralıklarla iletişim kurulmalı ve özgeçmiş bilgilerini güncel tutmaları hatırlatılmalıdır.
- Kuruma ait aday veritabanında yer alan adaylara kurumdaki açık pozisyonlarla ilgili sürekli olarak bilgi verilmelidir.

d) Kabul edilen adaylarla ilgili ifadeler

- İşe kabul edilen adaylara iş teklifi için ödemeler, sigorta, kariyer planları, emeklilik planları, sosyal haklar ve sözleşmeyi içeren kapsamlı bir teklif paketi sunulmalıdır.
- Özellikle tecrübeli adaylara yönelik esnek ve kişiselleştirilebilir teklif paketleri sunulmalıdır.

- İşe başlayan adayların ilk günlerinde kimlik, ofis, ofis gereçleri, telefon, e-posta adresleri gibi gereksinimleri hazırlanmış olmalıdır.

e) İşe alım sürecinin değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler

- İşe alım sürecinin sonunda işe alınan adaylara süreç ile ilgili değerlendirme yapmalarını sağlayacak bir anket uygulanmalıdır.
- İşe alım sürecinin sonunda reddedilen adaylara süreç ile ilgili değerlendirme yapmalarını sağlayacak bir anket uygulanmalıdır.
- İşe alım sürecinin sonunda işe alınan adaylarla süreç değerlemeye yönelik bir görüşme yapılmalıdır.
- İşe alım sürecinin sonunda reddedilen adaylarla süreç değerlemeye yönelik bir görüşme yapılmalıdır.

f) İşe alım sürecinde öğrenme ile ilgili ifadeler

- Görüşme süreci rakipler ve işgücü piyasası ile ilgili bir öğrenme süreci olarak da değerlendirilmelidir.

EK 5. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK ANKET FORMU İLK HALİ

Değerli katılımcı,

Bu anket işletmelerin işe alım süreçlerinde aday odaklı olabilmek için nelere dikkat etmeleri gerektiğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Aday odaklılık ile işe alma sürecine aday gözüyle yaklaşılması ve özellikle nitelikli adayların işe alma sürecinde memnun edilmeye çalışılmaları kastedilmektedir. Sizden, işveren imajının oluşturulmasından işe başlatma veya reddetme aşamalarına kadarki işe alma sürecinde işletmelerce ortaya konan çeşitli davranış biçimlerini özellikle yönetici veya yüksek nitelikli adayların alımı açısından değerlendirmeniz istenmektedir. Ankette yer alan ifadelerin tümünün aday odaklılık açısından belli ölçülerde önemli olduğu ilgili literatür ve ön görüşmeler yardımıyla tespit edilmiştir. Bu nedenle sizlerin ifadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek aday odaklılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Anket aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kurum bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır. Katkınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Arş. Gör. Erkan ERDEMİR
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
02222393750/1174
eerdemir@ogu.edu.tr

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz. İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek aday odaklılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Katınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Reklâm ve halkla ilişkiler çalışmalarında potansiyel adaylar da hedef alınmalıdır.					
2	Tercih edilen bir kurum olabilmek için hedeflenen adaylara kurumun nasıl tanıtılması gerektiği ile ilgili uzman yardımı alınmalıdır.					
3	Kurumun tanıtılmasında çalışma ortamına da vurgu yapılmalıdır.					
4	Nitelikli öğrencilere burs ve staj imkânı sunulmalıdır.					
5	Belirlenecek üniversitelere kurum adına bina, salon, laboratuvar vb. katkılar sağlanmalıdır.					
6	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile iletişim kurularak bir yetenek ağı oluşturulmalıdır.					
7	Nitelikli öğrencilerle okul dönemlerinde iş ilişkisi kurulmaya çalışılmalıdır.					
8	Tanıtım faaliyetleri belli sayıdaki üniversitelerle ve bölümlerle sınırlı kalmamalıdır.					
9	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.					
10	Üniversitelerin kariyer günlerine yoğun katılım sağlanmalı ve özellikle çalışma olanakları tanıtılmalıdır.					
11	Kariyer günlerine o üniversiteden mezun olan çalışanların katılımı sağlanmalıdır.					
12	İnternet üzerinde hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları sitelere reklâm verilmelidir.					
13	Adaylarla kurulacak iletişimde mümkün olduğunca kişisel temas sağlanabilecek yöntemler tercih edilmelidir.					
14	Rakip firmaların personel bulma yöntemleri izlenmelidir.					
15	Personel bulma süreci sadece belli pozisyonların doldurulması için değil, sürekli bir faaliyet olarak kabul edilmelidir.					
16	İş ilanlarının görsel olarak tasarlanmasında uzman desteği alınmalıdır.					
17	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.					
18	Emekliler, engelliler, eski hükümlüler, öğrenciler, yeni mezunlar gibi dezavantajlı olabilecek kesimleri de hedefleyen iş ilanları verilmelidir.					
19	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.					
20	İlanın büyüklüğü ile pozisyon arasında orantı bulunmalıdır.					
21	İş ilanlarında kurumla ilgili açık bilgiler verilmelidir.					
22	Yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, medeni hal gibi kriterler ilanda yer almamalıdır.					
23	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi ve aday veritabanı olmalıdır.					
24	Kariyer sitesinin görsel ve işlevsel tasarımında uzman yardımı alınmalıdır.					
25	Kariyer siteleri adaylar tarafından kişiselleştirilebilecek özellikte tasarlanmalıdır.					
26	Adaylar kariyer sitesinde kendilerine uygun açık işleri kolayca bulabilmelidirler.					
27	Adayların siteyi başkalarına tavsiye etmelerini kolaylaştırıcı özellikler bulunmalıdır.					
28	Kariyer sitelerinde çalışma ortamına ait görüntüler bulunmalıdır.					
29	İş başvurularında kullanılan formlarda, seçim görüşmelerinde ve testlerde ilgisiz ve mahrem bilgiler istenmemeli veya işle ilgisi açıklanmalıdır.					
30	İş başvurularında fotoğraf istenmemelidir.					

31	Adayların mahremiyetini zedeleyebilecek bilgiler istenmemelidir.					
32	Adaylara ait bilgilerin gizliliği garanti edilmelidir.					
33	İşe almada aday odaklı olmanın gerekliliği üst yönetimden başlayarak süreç içerisinde adayla iletişimde bulunan herkes tarafından benimsenmiş olmalıdır.					
34	Adayla ilk görüşmenin ve sonraki aşamaların ayarlanmasında adayın uygun olduğu zaman göz önünde bulundurulmalıdır.					
35	Adaya ilk görüşme için gerekli olabilecek bilgiler önceden verilmelidir.					
36	Gerekli durumlarda adayların kuruma ulaşmaları için araç sağlanmalıdır.					
37	Adayların görüşmeye gelişlerindeki yol masrafları karşılanmalıdır.					
38	Adaylar kuruma gelişlerinde işe alma görevlilerince karşılanmalıdır.					
39	Adaylardan ilk görüşme öncesi doldurdukları formlarda daha önce istenmiş bilgiler tekrar istenmemelidir.					
40	Adaylara seçim sürecinin takvimi ve aşamaları ile ilgili önceden bilgi verilmelidir.					
41	Seçim takvimindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.					
42	Seçim sürecinde uygun bekleme yerleri, ikramlar, yemek gibi olanaklar sağlanmalıdır.					
43	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.					
44	Adaylara uygulanacak testler için uygun fiziksel koşullar ve zaman sağlanmalıdır.					
45	Testlerin neyi ölçtüğü ile ilgili bilgi verilmelidir.					
46	Testi uygulayacak görevliler tecrübeli ve eğitimli olmalıdırlar.					
47	Adaylara testin şekli ve uygulanacağı zaman önceden bildirilmelidir.					
48	Görüşmeye insan kaynakları birimi dışından katılan görüşmeciler de görüşme teknikleri ile ilgili eğitim almış olmalıdırlar.					
49	Görüşmeciler giyim-kuşam olarak kurum imajını temsil edebilmelidirler.					
50	Görüşmeciler aday ile ilgili ön bilgileri gözden geçirmiş olmalıdırlar.					
51	Görüşmecilerin bilgi ve tecrübeleri adaylarınkinden az olmamalıdır.					
52	Görüşmeciler adaya tanıtılmalıdır.					
53	Görüşmeciler görüşme süresince stresi azaltıcı, olumlu ve ilgili bir tutum göstermelidirler.					
54	Görüşmeciler adayı elemekten çok işletmeye kazandırmaya yönelik tutumlar göstermelidirler.					
55	Görüşmeciler adaya soru sorma ve bilgi edinme hakkı tanınmalıdırlar.					
56	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini eşit konumda hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.					
57	Adayların görüşmeye alınma sırası objektif bir kritere bağlı olarak belirlenmelidir.					
58	Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.					
59	Görüşmede adaylara iş ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
60	Görüşmede adaylara işletme ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
61	Bütün adaylara yeterli ve eşit görüşme süresi tanınmalıdır.					
62	Görüşmede adaylara çalışma koşulları ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
63	Adaylara kendilerinden neler beklendiği ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					
64	Görüşmede medeni durum, din, dil, ırk, memleket, siyasi eğilim gibi konularda ayrımcılık olarak algılanabilecek tarzda sorular sorulmamalıdır.					
65	Görüşmede adaylara evlilik, çocuk gibi kişisel konulardaki planları sorulmamalıdır.					
66	Görüşmede ve testlerde işle doğrudan ilgisi olmayan sorular sorulmamalıdır.					

67	Bütün adaylara aynı sorular sorulmalıdır.					
68	Görüşmede adayın kendini ifade etmesine olanak sağlanmalıdır.					
69	Adaylara seçim kriterleri ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					
70	Bütün adaylar seçim sürecini tamamlamalıdır.					
71	Adaylara her ara görüşmeden sonra en kısa sürede geribildirim sağlanmalıdır.					
72	Hiçbir aşamada adayın bilgisi olmadan referans kontrolü yapılmamalıdır.					
73	Personel seçme sürecinde kullanılan aracı firmalar adaylara karşı tutumları açısından denetlenmelidir					
74	Bütün adaylara her aşamanın ardından en kısa sürede geribildirim yapılmalıdır.					
75	Tüm adayların seçim süreci ile ilgili geribildirim alabilecekleri bir iletişim sistemi kurulmalıdır.					
76	Reddedilen adaylara neden reddedildikleri ile ilgili açıklama yapılmalıdır.					
77	Reddedilen adaylara teşekkür anlamında küçük hediyeler verilmelidir.					
78	Aday havuzundaki adaylara belli günlerde kutlama mesajları gönderilmelidir.					
79	Aday havuzundaki adaylarla belli aralıklarla iletişim kurulmalı ve özgeçmiş bilgilerini güncel tutmaları hatırlatılmalıdır.					
80	Kuruma ait aday veritabanında yer alan adaylara kurumdaki açık pozisyonlarla ilgili sürekli olarak bilgi verilmelidir.					
81	İşe kabul edilen adaylara iş teklifi için ödemeler, sigorta, kariyer planları, emeklilik planları, sosyal haklar ve sözleşmeyi içeren kapsamlı bir teklif paketi sunulmalıdır.					
82	Üst düzey yönetici adaylarına yönelik esnek, kişiselleştirilebilir teklif paketleri sunulmalıdır					
83	İşe başlayan adayların ilk günlerinde kimlik, ofis, ofis gereçleri, telefon, e-posta adresleri gibi gereksinimleri hazırlanmış olmalıdır.					
84	İşe alım süreci sonunda adaylara süreç değerlendirme anketi uygulanmalıdır.					
85	İşe alım süreci sonunda adaylarla süreç değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.					
86	Görüşme sürecinde rakipler ve işgücü piyasası ile ilgili bilgi edinilmeye de çalışılmalıdır.					

CEVAPLAYICI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26 – 35 () 36 – 45 () 46-55 () 56 ve üstü

Eğitim Durumunuz: () İlk ve ortaokul () Lise () Yüksekokul () Fakülte () Y. Lisans ve Doktora

Mezun Olduğunuz Bölüm:

Bu kurumda çalışma süreniz: () 2 Yıldan az () 2 – 5 Yıl () 6 -10 Yıl () 10'dan fazla

Kurumdaki Unvanınız:

E-mail adresiniz:

KURUM İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kurum adı:

Çalışan Sayısı:

() 50'den az () 101 - 200 () 501 - 1000 () 2001 ve üzeri

() 51 - 100 () 201 - 500 () 1001 – 2000

Faaliyet Alanı:

Sermaye Yapısı: () Yerli () Yabancı () Yerli – Yabancı Ortaklığı

EK 6. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK ANKET FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçüğe uygun olarak işaretleyiniz. İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek aday odaklılık ölçüğünün geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Katınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Reklâm ve halkla ilişkiler çalışmalarında iş arayanlarca tercih edilen bir kurum olma amacı da gözetilmelidir.					
2	Başarılı öğrencilere burs ve staj imkânı sunulmalıdır.					
3	Belirlenecek üniversitelere kurum adına bina, salon, laboratuvar vb. katkılar sağlanmalıdır.					
4	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile aktif bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.					
5	Nitelikli öğrencilerle okul dönemlerinde iş ilişkisi kurulmaya çalışılmalıdır.					
6	Tanıtım faaliyetleri belli sayıdaki üniversitelerle ve bölümlerle sınırlı kalmamalıdır.					
7	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.					
8	Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanarak çalışma olanakları tanıtılmalıdır.					
9	Hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları internet sitelerinde kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.					
10	Rakip firmaların personel bulma yöntemleri izlenmelidir.					
11	Personel bulma süreci sadece boş pozisyonların doldurulması için değil, sürekli bir faaliyet olarak kabul edilmelidir.					
12	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.					
13	İlanın büyüklüğü ile pozisyonun önemi arasında orantı bulunmalıdır.					
14	İş ilanlarında kurumu tanıtıcı nitelikte bilgiler verilmelidir.					
15	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.					
16	Yaş, cinsiyet, medeni hal gibi kriterler iş ilanlarında yer almamalıdır.					
17	İş ilanlarında mezun olunan öğretim kurumları konusunda tercih belirtilmemelidir.					
18	Her kurum bir aday veritabanı oluşturmalıdır.					
19	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi olmalıdır.					
20	Kuruma ait kariyer siteleri adaylar tarafından kişiselleştirilebilecek özellikte tasarlanmalıdır.					
21	Kuruma ait kariyer sitesinde açık pozisyonlara ait güncel bilgilere kolayca ulaşılabilmelidir.					
22	İş başvurularında kullanılan formlarda, seçim görüşmelerinde ve testlerde ilgisiz ve mahrem bilgiler istenmemeli veya işle ilgisi açıklanmalıdır.					
23	İş başvurularında fotoğraf istenmemelidir.					
24	Adaylara ait bilgilerin gizliliği garanti edilmelidir.					
25	İşe almada aday odaklı olmanın gerekliliği üst yönetimden başlayarak süreç içerisinde adayla iletişimde bulunan herkes tarafından benimsenmiş olmalıdır.					
26	İlk görüşmeden başlayarak seçim sürecinin tüm aşamalarında adayın uygun olduğu zaman göz önünde bulundurulmalıdır.					
27	Adaya ilk görüşme için gerekli olabilecek ulaşım, seçim süreci vb. bilgiler önceden verilmelidir.					
28	Adayların görüşme ile ilgili ulaşım masrafları karşılanmalıdır.					
29	Adayların kuruma gelişlerinde nasıl karşılanacakları önceden belirlenmelidir.					

		Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
30	İlk görüşme öncesinde, görüşmelerde ve testlerde adaydan daha önce istenmiş bilgiler istenmemelidir.					
31	Seçim sürecindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.					
32	Adaylar için uygun bekleme yerleri, ikramlar, yemek gibi olanaklar sağlanmalıdır.					
33	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.					
34	Adaylara uygulanacak testler için uygun fiziksel koşullar ve zaman sağlanmalıdır.					
35	Uygulanan testlerin neyi ölçtüğü ile ilgili bilgi verilmelidir.					
36	Adaylara test sonuçları ile ilgili bilgi verilmelidir.					
37	Görüşmeciler her açıdan görüşme için hazırlık yapmış olmalıdırlar.					
38	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini rahat hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.					
39	Aday ve görüşmeci arasında bilgi, tecrübe ve olgunluk açısından adayı olumsuz etkileyecek düzeyde farklılık olmamalıdır.					

40	Adayların görüşmeye alınma sırası objektif bir kritere bağlı olarak belirlenmelidir.					
41	Görüşmeciler adaya tanıtılmalıdır.					
42	Görüşmeye insan kaynakları birimi dışından katılan görüşmeciler de görüşme teknikleri ile ilgili eğitim almış olmalıdırlar.					
43	Görüşmeciler görüşme süresince stresi azaltıcı, olumlu ve ilgili bir tutum göstermelidirler.					
44	Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.					
45	Görüşmeciler adayı elemekten çok işletmeye kazandırmaya yönelik tutumlar göstermelidirler.					
46	Görüşmeciler adaya soru sorma ve bilgi edinme hakkı tanınmalıdırlar.					
47	Görüşmede adaylara iş ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
48	Görüşmede adaylara işletme ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
49	Aynı pozisyona başvuran bütün adaylara eşit görüşme süresi tanınmalıdır.					
50	Adaylara kendilerinden neler beklendiği ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					

51	Görüşmede medeni durum, din, ırk, memleket, siyasi eğilim gibi konularda ayrımcılık olarak algılanabilecek tarzda sorular sorulmamalıdır.					
52	Aynı pozisyona başvuran bütün adaylara aynı sorular sorulmalıdır.					
53	Adaylara seçim kriterleri ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					
54	Bütün adaylara seçim sürecini tamamlama fırsatı tanınmalıdır.					
55	Adayın bilgisi olmadan hiçbir aşamada referans kontrolü yapılmamalıdır.					
56	Personel seçme sürecinde yardım alınan aracı firmalar aday odaklılık açısından denetlenmelidir					
57	Bütün adaylara her aşamanın ardından en kısa sürede geribildirim yapılmalıdır.					
58	Adayların talep ettiklerinde seçim süreci ile ilgili geribildirim alabilecekleri bir iletişim sistemi kurulmalıdır.					
59	Reddedilen adaylara neden reddedildikleri ile ilgili açıklama yapılmalıdır.					
60	Aday havuzundaki adaylara doğum günü, bayram, yılbaşı vb. önemli tarihlerde kutlama mesajları gönderilmelidir.					

		Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
61	Aday havuzundaki adaylara özgeçmiş bilgilerini güncel tutmaları belli aralıklarla hatırlatılmalıdır.					
62	Kuruma ait aday veritabanında yer alan adaylara kurumdaki açık pozisyonlarla ilgili sürekli olarak bilgi verilmelidir.					
63	İşe kabul edilen adaylara iş teklifi için ödemeler, sigorta, kariyer planları, emeklilik planları, sosyal haklar ve sözleşmeyi içeren kapsamlı bir teklif paketi sunulmalıdır.					
64	İşe başlayan adayların ilk günlerinde kimlik, ofis, iş gereçleri, telefon, e-posta adresleri gibi gereksinimleri hazırlanmış olmalıdır.					
65	Süreç sonunda adaylara işe alım süreci ile ilgili değerlendirme anketi uygulanmalıdır.					
66	Süreç sonunda adaylarla işe alım süreci ile ilgili değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.					
67	Seçim görüşmelerinde adaylardan rakipler ve işgücü piyasası ile ilgili bilgi edinilmeye de çalışılmalıdır.					

CEVAPLAYICI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26 – 35 () 36 – 45 () 46-55 () 56 ve üstü

Eğitiminiz: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Fakülte () Lisansüstü

Mezun Olduğunuz Bölüm:

Bu kurumda çalışma süreniz: () 2 Yıdan az () 2 – 5 Yıl () 6 -10 Yıl () 10'dan fazla

Kurumdaki Unvanınız:

E-mail adresiniz:

KURUM İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kurum adı:

Çalışan Sayısı:

() 50'den az () 101 – 200 () 501 – 1000 () 2001 ve üzeri

() 51 – 100 () 201 – 500 () 1001 – 2000

Faaliyet Alanı:

Sermaye Yapısı: () Yerli () Yabancı () Yerli – Yabancı Ortaklığı

EK 7. GENEL UYGULAMADA KULLANILAN İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK ANKETİ

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi,

Bu anket işletmelerin işe alım süreçlerinde aday odaklı olabilmek için nelere dikkat etmeleri gerektiğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu konuda yürütülen bir doktora tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Anketi **insan kaynakları yöneticileri** veya **işe alım sorumlularının** doldurması tercih edilmektedir.

Aday odaklılık ile işe alma sürecine aday gözüyle yaklaşılması ve özellikle nitelikli adayların işe alma sürecinde memnun edilmeye çalışılmaları kastedilmektedir. Sizden, tercih edilen bir işveren imajının oluşturulmasından işe başlatma veya reddetme aşamalarına kadarki işe alma sürecinde işletmelerce ortaya konan çeşitli davranış biçimlerini özellikle yönetici veya yüksek nitelikli adayların alımı açısından değerlendirmeniz istenmektedir. Anket aracılığıyla toplanacak bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kurum bilgilerine yer verilmeyecektir. Çalışma sonuçları istendiği takdirde siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır.

Bu çalışma ile işe alma uygulamalarının etkinliğinin hem adaylar hem de işletmeler açısından artırılmasını sağlayacak bir yaklaşım geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Ülkemiz işletmelerine insan kaynakları yönetimi alanında olumlu katkılar sağlayacağını düşündüğümüz bilimsel çalışmaya destek vereceğinizi ümit ediyoruz.

Katkınız için teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyoruz.

Prof. Dr. Ramazan Geylan
(Tez Danışmanı)
Anadolu Üniversitesi
İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Erkan ERDEMİR
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

ANKETİ ULAŞTIRMAK İÇİN İLETİŞİM SEÇENEKLERİ

Web adresi

Anketimizi internet üzerinden **www.makrodata.net/anket** adresini kullanarak on-line olarak doldurabilirsiniz.

Posta adresi:

Posta veya kargoyu tercih ederseniz doldurduğunuz anketi zarfın içinde bulacağınız küçük geri dönüş zarfı ile ödemeli olarak aşağıdaki adrese gönderebilirsiniz:

Arş. Gör. Erkan ERDEMİR
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,
İİBF İşletme Bölümü, 26480
Meşelik Kampusu, ESKİŞEHİR

Fax:

Doldurduğunuz anketin 2, 3 ve 4. sayfalarını **0 222 229 25 27** numaralı faksa yollayabilirsiniz.

E-posta:

Dileyen katılımcılara istemeleri halinde anket word dokümanı olarak da yollanabilir. Ayrıca isteyen katılımcılarla çalışmanın sonuçları paylaşılacaktır. Bunun için aşağıdaki e-posta adresleri kullanılabilir: **erkanerdemir@gmail.com** veya **eerdemir@ogu.edu.tr**

Telefon: 0 222 239 37 50 / 1174 veya 0 555 714 01 41

İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK ANKET FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçüğe uygun olarak işaretleyiniz. İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz çalışma sonucu gerçekleştirilecek aday odaklılık ölçüğünün geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Katkınız için teşekkür ederiz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Reklâm ve halkla ilişkiler çalışmalarında iş arayanlarca tercih edilen bir kurum olma amacı da gözetilmelidir.					
2	Başarılı öğrencilere burs ve staj imkânı sunulmalıdır.					
3	Belirlenecek üniversitelere kurum adına bina, salon, laboratuvar vb. katkılar sağlanmalıdır.					
4	Üniversitelerin kariyer merkezleri, öğretim üyeleri, danışmanlık firmaları, öğrenci kulüpleri, mezun dernekleri vb. ile aktif bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.					
5	Nitelikli öğrencilerle okul dönemlerinde iş ilişkisi kurulmaya çalışılmalıdır.					
6	Tanıtım faaliyetleri belli sayıdaki üniversitelerle ve bölümlerle sınırlı kalmamalıdır.					
7	Öğrenci kulüplerinin ve kariyer merkezlerinin faaliyetlerine destek olunmalıdır.					
8	Üniversitelerin kariyer günlerine katılım sağlanarak çalışma olanakları tanıtılmalıdır.					
9	Hedeflenen adayların yoğun olarak kullandıkları internet sitelerinde kurumun çalışma olanakları tanıtılmalıdır.					
10	Rakip firmaların personel bulma yöntemleri izlenmelidir.					
11	Personel bulma süreci sadece boş pozisyonların doldurulması için değil, sürekli bir faaliyet olarak kabul edilmelidir.					
12	İş ilanlarının yayınlanacağı medyanın seçimine yönelik objektif kriterler geliştirilmelidir.					
13	İlanın büyüklüğü ile pozisyonun önemi arasında orantı bulunmalıdır.					
14	İş ilanlarında kurumu tanıtıcı nitelikte bilgiler verilmelidir.					
15	İş ilanlarında işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.					
16	Yaş, cinsiyet, medeni hal gibi kriterler iş ilanlarında yer almamalıdır.					
17	İş ilanlarında mezun olunan öğretim kurumları konusunda tercih belirtilmemelidir.					
18	Her kurum bir aday veritabanı oluşturmalıdır.					
19	Kurumun kendine ait bir kariyer sitesi olmalıdır.					
20	Kuruma ait kariyer siteleri adaylar tarafından kişiselleştirilebilecek özellikte tasarlanmalıdır.					
21	Kuruma ait kariyer sitesinde açık pozisyonlara ait güncel bilgilere kolayca ulaşılabilir.					
22	İş başvurularında kullanılan formlarda, seçim görüşmelerinde ve testlerde ilgisiz ve mahrem bilgiler istenmemeli veya işle ilgisi açıklanmalıdır.					
23	İş başvurularında fotoğraf istenmemelidir.					
24	Adaylara ait bilgilerin gizliliği garanti edilmelidir.					
25	İşe almada aday odaklı olmanın gerekliliği üst yönetimden başlayarak süreç içerisinde adayla iletişimde bulunan herkes tarafından benimsenmiş olmalıdır.					
26	İlk görüşmeden başlayarak seçim sürecinin tüm aşamalarında adayın uygun olduğu zaman göz önünde bulundurulmalıdır.					
27	Adaya ilk görüşme için gerekli olabilecek ulaşım, seçim süreci vb. bilgiler önceden verilmelidir.					
28	Adayların görüşme ile ilgili ulaşım masrafları karşılanmalıdır.					
29	Adayların kuruma gelişlerinde nasıl karşılanacakları önceden belirlenmelidir.					

		Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
30	İlk görüşme öncesinde, görüşmelerde ve testlerde adaydan daha önce istenmiş bilgiler istenmemelidir.					
31	Seçim sürecindeki olası gecikme ve değişimler adaya zamanında bildirilmelidir.					
32	Adaylar için uygun bekleme yerleri, ikramlar, yemek gibi olanaklar sağlanmalıdır.					
33	Süreç boyunca adayla her türlü iletişimi yönetecek bir aday temsilcisi görevlendirilmelidir.					
34	Adaylara uygulanacak testler için uygun fiziksel koşullar ve zaman sağlanmalıdır.					
35	Uygulanan testlerin neyi ölçtüğü ile ilgili bilgi verilmelidir.					
36	Adaylara test sonuçları ile ilgili bilgi verilmelidir.					
37	Görüşmeciler her açıdan görüşme için hazırlık yapmış olmalıdırlar.					
38	Görüşmenin yapıldığı mekân adayın kendini rahat hissedebileceği biçimde düzenlenmiş olmalıdır.					
39	Aday ve görüşmeci arasında bilgi, tecrübe ve olgunluk açısından adayı olumsuz etkileyecek düzeyde farklılık olmamalıdır.					

40	Adayların görüşmeye alınma sırası objektif bir kritere bağlı olarak belirlenmelidir.					
41	Görüşmeciler adaya tanıtılmalıdır.					
42	Görüşmeye insan kaynakları birimi dışından katılan görüşmeciler de görüşme teknikleri ile ilgili eğitim almış olmalıdırlar.					
43	Görüşmeciler görüşme süresince stresi azaltıcı, olumlu ve ilgili bir tutum göstermelidirler.					
44	Görüşme çeşitli nedenlerle bölünmemelidir.					
45	Görüşmeciler adayı elemekten çok işletmeye kazandırmaya yönelik tutumlar göstermelidirler.					
46	Görüşmeciler adaya soru sorma ve bilgi edinme hakkı tanınmalıdırlar.					
47	Görüşmede adaylara iş ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
48	Görüşmede adaylara işletme ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmelidir.					
49	Aynı pozisyona başvuran bütün adaylara eşit görüşme süresi tanınmalıdır.					
50	Adaylara kendilerinden neler beklendiği ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					

51	Görüşmede medeni durum, din, ırk, memleket, siyasi eğilim gibi konularda ayrımcılık olarak algılanabilecek tarzda sorular sorulmamalıdır.					
52	Aynı pozisyona başvuran bütün adaylara aynı sorular sorulmalıdır.					
53	Adaylara seçim kriterleri ile ilgili net bilgiler verilmelidir.					
54	Bütün adaylara seçim sürecini tamamlama fırsatı tanınmalıdır.					
55	Adayın bilgisi olmadan hiçbir aşamada referans kontrolü yapılmamalıdır.					
56	Personel seçme sürecinde yardım alınan aracı firmalar aday odaklılık açısından denetlenmelidir					
57	Bütün adaylara her aşamanın ardından en kısa sürede geribildirim yapılmalıdır.					
58	Adayların talep ettiklerinde seçim süreci ile ilgili geribildirim alabilecekleri bir iletişim sistemi kurulmalıdır.					
59	Reddedilen adaylara neden reddedildikleri ile ilgili açıklama yapılmalıdır.					
60	Aday havuzundaki adaylara doğum günü, bayram, yılbaşı vb. önemli tarihlerde kutlama mesajları gönderilmelidir.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
61	Aday havuzundaki adaylara özgeçmiş bilgilerini güncel tutmaları belli aralıklarla hatırlatılmalıdır.					
62	Kuruma ait aday veritabanında yer alan adaylara kurumdaki açık pozisyonlarla ilgili sürekli olarak bilgi verilmelidir.					
63	İşe kabul edilen adaylara iş teklifi için ödemeler, sigorta, kariyer planları, emeklilik planları, sosyal haklar ve sözleşmeyi içeren kapsamlı bir teklif paketi sunulmalıdır.					
64	İşe başlayan adayların ilk günlerinde kimlik, ofis, iş gereçleri, telefon, e-posta adresleri gibi gereksinimleri hazırlanmış olmalıdır.					
65	Süreç sonunda adaylara işe alım süreci ile ilgili değerlendirme anketi uygulanmalıdır.					
66	Süreç sonunda adaylarla işe alım süreci ile ilgili değerlendirme görüşmesi yapılmalıdır.					
67	Seçim görüşmelerinde adaylardan rakipler ve işgücü piyasası ile ilgili bilgi edinilmeye de çalışılmalıdır.					

CEVAPLAYICI İLE İLGİLİ BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26 – 35 () 36 – 45 () 46-55 () 56 ve üstü

Eğitiminiz: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Fakülte () Lisansüstü

Mezun Olduğunuz Bölüm:

Bu kurumda çalışma süreniz: () 2 Yıdan az () 2 – 5 Yıl () 6 -10 Yıl () 10' dan fazla

Kurumdaki Unvanınız:

E-mail adresiniz:

KURUM İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kurum adı:

Çalışan Sayısı:

() 50'den az () 101 – 200 () 501 – 1000 () 2001 ve üzeri

() 51 – 100 () 201 – 500 () 1001 – 2000

Faaliyet Alanı:

Sermaye Yapısı: () Yerli () Yabancı () Yerli – Yabancı Ortaklığı

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aaker, D. A. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. Birinci Basım. New York: The Free Press, 1991.
- Ahlich, N. S. **Competing for Talent**. Birinci Basım. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2000.
- Akgül, A. ve O. Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Emek Ofset, 2003.
- Allen, K. I. ve A. K. Korman (Eds.). **Evolving Practices in Human Resource Management**. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Altunışık, R., Ş. Özdemir ve Ö. Torlak. **Modern Pazarlama**. Dördüncü Basım, Sakarya: Değişim Yayınları, 2006. Arnould, E. vd., **Consumers**. Birinci Basım. Boston: McGraw Hill, 2002.
- Arthur Andersen. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000.
- Aycan, Z. (Der.). **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.
- Aytaç, S. **Çalışma Yaşamında Kariyer**. İkinci Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.
- Bacharach, S. ve E. J. Lawler (Eds.), **Research In The Sociology Of Organizations**, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
- Bagozzi, R. P. (Ed.). **Advanced Models of Marketing Research**. Birinci Basım. Massachusetts: Basil Blackwell, 1994.
- Barber, A. E. **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**. Birinci Basım. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- Barutçugil, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Beach, L. R. **Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts**. Chichester England: Wiley & Sons, 1990.
- Belek, İ. **Postkapitalist Paradigmalar**. İkinci Basım. İstanbul: Sorun Yayınları, 1999.
- Bell, D. **The Coming of Post-Industrial Society**. New York: Basic Books, 1973.

- Bergquist, W. **The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible**. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- Billsberry, J. **Finding & Keeping The Right People**. London: Prentice Hall, 2000.
- Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Altıncı Basım. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006.
- Bollen, K. **Structural Equations with Latens Variables**. New York: Wiley, 1989.
- Bouwen, R., K. De Witte ve J. Verboven (Eds.). **Organiseren et Veranderern**. Leuven: Garant, 1996.
- Bozkurt, V. **Endüstriyel & Postendüstriyel Dönüşüm**. Birinci Basım. İstanbul: Aktüel Yayınları, 1995.
- , **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.
- Braverman, H. **Labor and Monopoly Capital**. New York: Monthly Press Review, 1974.
- Breaugh, J. A. **Recruitment: Science and Practice**. Boston: PWS-Kent Publishing, 1992.
- Butler, J. E., G. R. Ferris ve N. K. Napier. **Strategy and Human Resource Management**. Cincinnati, OH: South-Western, 1991.
- Carmines, E. G. ve R. A. Zeller. **Reliability and Validity Assessment**. Beverly Hills, CA: Sage, 1988.
- Castells, M. **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplununun Yükselişi**. Birinci Basım. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005.
- Churchill, G. A. **Marketing Research Methodological Foundation**. Fort Worth, TX: Dryden Pres, 1995.
- Cohen, D. S. **The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers**. Birinci Basım. Toronto: John Wiley & Sons, 2001.
- , ve L. Prusak. **Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. Birinci Basım. İstanbul: MESS Yayınları, 2001.
- Cook, M. **Personnel Selection**. Chichester, UK: Wiley, 1998.
- Cummings, L. L. ve B. M. Staw (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- , ve B. M. Staw (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1980.

- DeBono, E. **Rekabetüstü**. İkinci Basım. İstanbul: Remzi Yayınları, 2000.
- Dessler, G. **Human Resource Management**. Yedinci Basım. International Edition: Prentice Hall, Inc., 1997.
- Dinçer, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Doğan, S. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**. Birinci Basım. Kare Yayınları: İstanbul, 2005.
- Drucker, P. F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Birinci Basım. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.
- Drucker, P. F. **Kapitalist Ötesi Toplum**. Birinci Basım. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1994.
- **Managing for the Future**. Oxford: Butterford Heinemann Ltd., 1992.
- Dunnette, M. D. ve L. M. Hough (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. İkinci Basım. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.
- Eder, R. W. ve M. Harris (Eds.). **The Employment Interview Handbook**. Birinci Basım. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- Eldem, Y. **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- Erdemir, E. "Postmodern Yaklaşımın Yönetim ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Modernden Postmoderne Dönüşüm Tartışmalarının Yönetim Teorisine Katkıları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Erdoğan, İ. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. Birinci Basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1991.
- Erdoğan, N. **Kariyer Geliştirme**. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Eren, E. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Ergin, C. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Fein, R. **101 Hiring Mistakes Employers Make and How to Avoid Them**. Manassas Park, Virginia: Impact Publications, 2000.
- Fındıkcı, İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Alpha Yayınları, 1999.
- Folger, R. ve Russel Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

- Fombrun, C. J., N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.). **Strategic Human Resource Management**. New York: Wiley, 1984.
- Foot, M. ve C. Hook. **Introducing Human Resource Management**. İkinci Basım. Essex: Longman, 1999.
- Geylan, R. **Personel Yönetimi**. Birinci Basım. Eskişehir: Met Basım-Yayım, 1992.
- Ginzberg, E. (Ed.). **Executive Talent: Developing and Keeping Best People**. Birinci Basım. New Brunswick: Transaction Publishers, 1995.
- Gratton, L., V. H. Hailey, P. Stiles ve C. Truss. **Strategic Human Resource Management**. Birinci Basım. Oxford University Pres, 1999.
- Heneman, H. G. III, T. A. Judge ve R. L. Heneman. **Staffing Organizations**. Üçüncü Basım. Mendota House, Middleton, WI: Irwin-McGraw Hill, 2000.
- Hesselbein, F. vd. (eds.). **The Organization of The Future**. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Hiring and Keeping the Best People**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.
- Jaffee, D. **Organization Theory: Tension and Change**. Birinci Basım, Boston: McGraw Hill, 2001.
- Jameson, F. **Postmodernizm ya da Geç Kapitalizmin Kültürel Mantığı**. Birinci Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1994.
- Johnson, M. **Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need**. İkinci Basım. London: Prentice Hall, 2001.
- Jöreskog, K. ve D. Sörbom. **Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Publishing, 1993.
- Kanter, R. M. **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's**. Üçüncü Basım. London: International Thomson Business Pres, 1997.
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 6.Basım, 1994.
- Kaynak, T. vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 2000.
- Keser, A. (Der.). **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**. Birinci Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.

- Kırım, A. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama: CRM**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Kline, P. **Handbook of Psychological Testing**. London: Routledge, 1999.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. 9. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Kumar, K. **Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma**. Birinci Basım. Ankara: Dost Yayınları, 1999.
- Kurtulmuş, N. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. Birinci Basım. İstanbul: İz Yayınları, 1996.
- Lengnick-Hall, M. L. ve C. A. Lengnick-Hall. **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Dışbank Kitapları, 2004.
- McCarter, J. ve R. Schreyer. **Recruit & Retain the Best**. Manassas Park, Virginia: Impact Publications, 2000.
- McCarthy, E. J. **Basic Marketing**. Birinci Basım. Homewood, IL: Irwin Publishing, 1964.
- McIntosh, M. vd. **Successful Strategies for Responsible Companies: Corporate Citizenship**. Birinci Basım. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.
- McKenna, R. **Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer**. Birinci Basım. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Meyer, J. P. ve J. N. Allen. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. London: Sage Publications, 1997.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones ve B. Axelrod. **War For Talent**. Birinci Basım, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Miles, R. E. ve C. C. Snow. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw Hill, 1978.
- Mondy, R. W., R. M. Noe ve S. R. Premeaux. **Human Resource Management**. Sekizinci Basım. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc., 2002.
- Morgan, G. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Birinci Basım. İstanbul: MESS Yayınları, 1998.
- Naisbitt J. ve P. Aburdene. **Megatrends 2000**. Birinci Basım, İstanbul: Form Yayınları, 1990.
- Nunnally, J. **Psychometric Theory**. New York: McGraw Hill, 1978.

- Odabaşı, Y. **Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici**. Birinci Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004.
- Oluç, M. **Temel Pazarlama Kavramları**. Birinci Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2006.
- Organization for Economic Cooperation and Development. **The Knowledge Economy**. Paris: OECD, 1996.
- Öz-Alp, Şan (Ed.). **Genel İşletme**. Dördüncü Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Paksoy, M. **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**. Birinci Basım, İstanbul: Çantay Yayınevi, 2002.
- Peters, T. J. ve R. H. Waterman. **Mükemmeli Arayış**. Birinci Basım. İstanbul: Altın Yayınları, 1982.
- Pfeffer, J. **New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects**. Birinci Basım. New York: Oxford University Press, 1997.
- Porter, L. W., E. E. Lawler III ve J. R. Hackman (Eds.). **Behavior in Organizations**. New York: McGraw Hill, 1975.
- Rosse, J. ve R. Levin. **High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance Based Hiring**. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Rowland, K. ve G. Ferris (Eds.), **Personnel Management**, Boston: Allyn & Bacon, 1982.
- Rowland, K. ve G. Ferris (Eds.). **Research in Personnel and Human Resource Management**. Vol. 7, Greenwich, JT: JAI, 1989.
- Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. Bursa: Ezgi Yayınları, 2000.
- Schein, E. H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Schmitt, N. ve D. Chan. **Personnel Selection: A Theoretical Approach**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- ve W. C. Borman (Ed). **Personnel Selection in Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- Schuler, H., J. L. Farr ve M. Smith (Eds.). **Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1993.

- Schumacker, R. E. (Ed.). **Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Sears, D. **Successful Talent Strategies**. New York: Amacom, 2003.
- Sevinçel, T. **Kariyerimi Şansa Bırakmam**. Ankara: Elman Basım, 2005.
- Singer, M. **Fairness in Personnel Selection**. Aldershot: Avebury, 1993.
- Smart, B. D. **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People**. Birinci Basım. London: Prentice Hall, 1999.
- Staw, B. ve L. L. Cummings (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Vol. 12, New York: JAI Press, 1990.
- Steiner, G. A. ve J. F. Steiner. **Business Government and Society**. Sekizinci Basım. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Sutton, R. I. **İşe Yarayan Çılgın Fikirler: İnnovasyon Yapan Bir Şirket Yaratmanın 11,5 Sıra Dışı Yolu**. İstanbul: Boyner Yayınları, 2006.
- Sütütemiz, N. "Müşteri Sadakatinin Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2005.
- Şencan, H. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Tahiroğlu, F. (Ed.). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002.
- Tapscott, D. **Dijital Ekonomi**. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 1998.
- Telman, N. ve İ. Ö. Türetgen, **Eleman Seçimi**. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004.
- The Organization of The Future**. Birinci Basım. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Thibaut, J. W. ve L. Walker. **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. Hillsade, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.
- Toffler, A. **Üçüncü Dalga**. Üçüncü Basım. İstanbul: Altın Yayınları, 1996.
- ve H. Toffler. **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**. Birinci Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.

- Tulgan, B. **Winning The Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy**. Birinci Basım. New York: Norton & Company, Inc., 2001.
- Uyargil, C. vd. **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi, 2006.
- Uzkurt, C. “Kriz Döneminde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Birinci. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Walley, L. ve M. Smith. **Deception in Selection**. Birinci Basım. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- Wanous, J. P. **Organizational Entry**. İkinci Basım. Addison-Wesley Publishing, 1991.
- Wood, R. ve T. Payne. **Competency Based Recruitment and Selection**. Birinci Basım. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- Woodruffe, C. **Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People**. Birinci Basım. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- Yalım, D. (Ed.). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.
- Yaman, H. **Hamili Kitap Yakınımdır**. Elma Yayınları, 2005.
- Yate, M. **Hiring The Best**. Holbrook, Massachusetts: Adams Media Corporation, 1994.
- Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Üçüncü Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Makaleler

- Aaker, D. A. “Managing the Most Important Asset: Brand Equity”, **Planning Review**, Sep/Oct 1992, 20, 5, s. 56–58.
- Aaker, D. A. “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, **California Management Review**, Spring 1996, 38, 3, s. 102–120.

- Acar, A. C. “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 2000), s. 113-168.
- Aiman-Smith, L., T. N. Bauer ve D. M. Cable. “Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study”, **Journal of Business and Psychology**, 2001, 16 (2), s. 219-238.
- Albinger, H. S. ve S. J. Freeman. “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**, 2000, Volume 28, Number 3, s. 243–253.
- Allen, D. G. vd. “Recruitment Communication Media: Impact on Pre-hire Outcomes”, **Personnel Psychology**, 2004, 57, 143–171.
- , J. R. Van Scotter ve R. F. Otondo. “Recruitment Communication Media: Impact On Prehire Outcomes”, **Personnel Psychology**, 2004, 57 (1), s. 143-172.
- Altink, W. M. M. “Selection Psychology 1994 and thereupon: Towards an Interdisciplinary Field of Practice and Research”, **23rd International Congress of Applied Psychology**, July 1994, Madrid, Spain.
- Anderson, J. C. ve D. W. Gerbing. “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, **Psychological Bulletin**, 1988, vol. 103, no3, s. 411–423.
- Andrews, M. C. ve K. M. Kacmar. “Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale”, **Journal of Vocational Behavior**, 2001, 58, 142–161.
- Anil, V. “Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy”, **Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontario**, February 14–16, 2001, Toronto.
- Arbak, Y. ve Ö. N. T. Özmen. “Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma”, Aycan, Z. (Der.), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000), s. 91-118.
- Arvey, R. D. ve G. L. Renz. “Fairness in the Selection of Employees”, **Journal of Business Ethics**, May 1992, 11, s. 331-340.
- Backhaus, K. B vd. “Exploring The Relationship Between Corporate Social Performance And Employer Attractiveness”, **Business and Society**, Sep 2002, 41, 3, s. 292–318.
- , “An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monsters.com”, **Journal of Business Communication**, April 2004, Volume 41, Number 2, s. 115-136.

- Bagozzi, P. R. ve Y. Yi. "Advanced Topics in Structural Equation Models", R. P. Bagozzi (Ed.), **Advanced Models of Marketing Research**, (Birinci Basım, Massachusetts: Basil Blackwell, 1994), s. 1-51.
- , Y. Yi ve L. W. Phillips. "Assessing Construct Validity in Organizational Research", **Administrative Science Quarterly**, 1991, 36(3), s. 421-458.
- ve Y. Yi. "On the Evaluation of Structural Equation Models", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1988, 16, s. 74-94.
- Barber, A. E. ve M. V. Roehling. "Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1993, Vol 78, Number 5, s. 845-856.
- , R. B. Dunham ve R. A. Formisano. "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study", **Personnel Psychology**, Spring92, Vol. 45 Issue 1, s. 55-75.
- Barclay, J. M. "Employee Selection: A Question of Structure", **Personnel Review**, 1999, 28 (1/2), s. 134-151.
- "Improving Selection Interviews with Structure: Organization's Use of 'Behavioral' Interviews", **Personnel Review**, 2001, 30 (1), s. 81-101.
- Barnes, L. B. "Managing the Paradox of Organizational Trust", **Harvard Business Review**, March-April 1981, s. 107-116.
- Barringer, M. W. ve G. T. A. Milkovich. "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", **Academy of Management Review**, Apr98, Vol. 23 Issue 2, s. 305-324.
- Bateman, T. S. ve D. W. Organ. "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", **Academy of Management Journal**, Dec 1983, Vol. 26, No. 4, s. 587-596.
- Bauer, T. N. vd. "Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS)", **Personnel Psychology**, 2001, 54, s. 387-419.
- Beach, L. R. ve T. R. Mitchell. "Image Theory: A Behavioral Theory of Decision Making in Organizations". In, B. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 12, 1990, s. 1-42.

- Belt, J. A. ve J. G.P. Paolillo. "The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement", **Journal of Management**, 1982, Vol. 8, No. 1, 105–112.
- Benligiray, S. "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt no 17, 2001,1, s. 35-59.
- Berkson, H. M. vd. "Enhancing Organizational Reputation to Attract Applicants". R. W. Eder ve M. Harris (Eds.), **The Employment Interview Handbook**, (Birinci Basım, Thousand Oaks: Sage Publications, 1999), s. 83–98.
- Berthon, P. vd. "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding", **International Journal of Advertising**, 24(2), s. 151-172.
- Binning, J. F. ve G. V. Barrett. "Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, 1989, s. 478–494.
- Boehle, S. "Online Recruiting Get Sneaky", **Training**, May2000, 37(5), 66-71.
- Bone, P. F. vd. "A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness of Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models", **Journal of Marketing Research**, 14: 396-402.
- Boudreau, J. W. ve S. L. Rynes. "Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1985, 70, 354–366.
- Bowen, D. E., G. E. Ledford ve B. R. Nathan. "Hiring for the Organization not the Job", **Academy of Management Executive**, 1991, 5, 35–51.
- Breaugh, J. A. ve M. Starke. "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", **Journal of Management**, 2000 26(3), 405–434.
- , ve R. S. Billings. "The Realistic Job Preview: Five Key Elements and Their Importance for Research and Practice", **Journal of Business and Psychology**, 1998, 2(4), 291 – 305.
- Bretz, R. D. Jr. ve T. A. Judge. "The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes", **Journal of Management**, 1994, 20, (3), s. 531-551.
- , R. A. Ash ve G. F. Dreher. "Do People Make the Place? An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis", **Personnel Psychology**, 1989, 42, s. 561-581.
- , ve T. A. Judge. "The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes", **Journal of Management**, 1994, 20, (3), s. 531-551.

- Brice, T. S. ve M. Waung. "Web Site Recruitment Characteristics: America's Best Versus America's Biggest", **SAM Advanced Management Journal**, Spring 2002, s. 4-8.
- Broderick, R. ve J.W. Boudreau. "Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge", **Academy of Management Executive**, 1992, Vol. 6, No. 2, s. 7-17.
- Butcher, D. ve M. Clark. "Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy", **Organizational Dynamics**, Vol. 31, No. 1, 2003, s. 35-46.
- Cable, D. M. ve D. B. Turban. "Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment", (G.R. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**, New York, NY: Elsevier Science, 2001).
- ve D. B. Turban. "The Value of Organizational Image in the Recruitment Context: A Brand Equity Perspective". Paper presented at the **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Nisan 2000, New Orleans, LA.
- ve T. A. Judge. "Interviewers' Perceptions of Person - Organization Fit and Organizational Selection Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Aug97, Vol. 82, No. 4, s. 546-561.
- Campbell, D. T. ve D. W. Fiske. "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", **Psychological Bulletin**, 1959, 56, 81-104.
- Cappelli, P. "Making the Most of On-Line Recruiting", **Harvard Business Review**, Mar 2001, Vol. 79, No. 3, s. 139-147.
- Carlson, K. D. ve Mary L. Connerley. "The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events", **Journal of Management**, 2003, 29 (1), s. 51-78.
- , M. L. Connerly ve R. L. Mecham III. "Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted", **Personnel Psychology**, 2002, 55, 461-490.
- Carroll, A. B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", **Academy of Management Review**, 1979, 4, 497-505.
- Chambers, E. G. vd. "The War For Talent", **The McKinsey Quarterly**, 1998, No. 3, s. 44-57.
- Chan, D., N. Schmitt, R. P. DeShon, C. S. Clause ve K. Delbridge. "Reactions To Cognitive Ability Tests: The Relationships Between Race, Test Performance, Face Validity Perceptions, and Test-Taking Motivation", 1997, **Journal of Applied Psychology**, 82(2), 300-310.
- Chan, J. O. "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Mar 2005, 6, 1, s. 32-38.

- Chapman, D. S. ve J. Webster. "The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 16, No. 2/3, June/September 2003, s. 113–120.
- Chatman, J. A. "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, 1989, 14, 333–349.
- Chiang, H. ve F. Chia. "An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance", **Journal of American Academy of Business**, March 2005, 95–101.
- Chiavenato, I. "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium", **Public Personnel Management**, Vol. 30, No. 1, Spring 2001, s. 17–26.
- Churchill, G. A. Jr. "A Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs", **Journal of Marketing Research**, 1979, 16, s. 64-73.
- Clarke, T. ve S. Clegg. "Management Paradigms for the New Millennium", **International Journal of Management Reviews**, 2000, Vol.2, No.1, s. 45-64.
- Coates, J. F. "The HR Implications of Emerging Business Models", **Employment Relations Today**, Winter 2001, Vol. 27, No. 4, s. 1–8.
- Cober, R. T., D. J. Brown, P. E. Levy, A. B. Cober ve L. M. Keeping. "Organizational Web Sites: Style as Determinants of Organizational Attraction", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 16, No. 2/3, June/September 2003, s. 158-169.
- , D. J. Brown ve P. E. Levy. "Form, Content, and Function: An Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites", **Human Resource Management**, 2004, 43(2&3), 201-218.
- Collin, A. "New Challenges in the Study of Career", **Personnel Review**, Vol. 27, No. 5, s. 412–425.
- Collins, C. J. ve C. K. Stevens. "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", **Journal of Applied Psychology**, Aralık 2002, Vol. 87, N. 6, s. 1121–1133.
- ve J. Han. "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation", **Personnel Psychology**, 2004, 57, 685–717.
- Connerley, M. L. "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sep97, Vol. 70, No. 3, s. 259-273.

- vd. "Selection in the Workplace: Whose Rights Prevail?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Mar 2001, 13(1), s. 1-13.
- , F. A. Mael ve R. A. Morath. "Don't Ask: Please tell': Selection Privacy from Two Perspectives", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1999, 72, 405-422.
- Coombs, G. ve J. G. Rosse. "Recruiting And Hiring The High-Technology Professional: Trends and Future Directions", **Advances in Global High-Technology Management**, 1, s. 91-107.
- Cropanzano, R. ve T. A. Wright. "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", **Human Resource Management Review**, 2003, 13, s. 7-39.
- Dandridge, T. C. vd. "Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis", **Academy of Management Review**, Jan1980, Vol. 5, No. 1, s. 77-82.
- Denton, D. K. "Reengineering the Employee Recruitment: Retain the Best that Remains", **Business Forum**, Spring-Fall 1997, V. 22, N. 2, s. 13-16.
- Dereli T. "Teknolojik Değişmeler Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri". A. Keser (Der.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), s. 1-9.
- Derous, E. vd. "How Applicants Want and Expect to Be Treated: Applicants' Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social Process Questionnaire on Selection", **International Journal of Selection and Assessment**, 2004, Vol. 12, No. 1/2, s. 99-119.
- ve Karel De Witte. "Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2001, 10 (3), s. 319-342.
- Deshpande, R. vd. "Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 1993, Vol. 57, January, s. 23-37.
- Dolphin, R. R. "Corporate Reputation - A Value Creating Strategy", **Corporate Governance**, 2004, Vol. 4, No. 3, s. 77-92.
- Eby, L. T. ve J. E. A. Russell. "Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm", **Journal of Vocational Behavior**, 2000, 57 (1), s. 42-61.
- Ensher, E. A. vd. "Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes", **Organizational Dynamics**, 2002, Vol. 31, No. 3, s. 224-244.
- Erdem, M. B. "Küreselleşme ve Bilgi Çağında Yeni Ekonomi", **Yeni Türkiye**, Mart-Nisan 1998, Yıl 4, Sayı 20, s. 983-986.

- Esnaflar, Ş. ve M. Paksoy, "Contributed Fuzzy MCDM Algorithm for Personnel Selection", **Proceedings of the Institute of Control Systems of Georgian Academy of Sciences**. (Tbilisi: Publishing House "Modesta", 2000), s. 53-55.
- Ettorre, B. "The Care and Feeding of A Corporate Reputation", **Management Review**, Jun 1996, Vol. 85, No. 6, s. 39-42
- Ewing, M. T. vd. "Employment Branding in the Knowledge Economy", **International Journal of Advertising**, 2002, 22, s. 13-14.
- Farrel, D. "The Real New Economy", **Harvard Business Review**, October 2003, s. 105-112.
- Feldman, D. C. ve M. C. Bolino. "Moving On Out: When Are Employees Willing To Follow Their Organization During Corporate Relocation?", **Journal of Organizational Behavior**, 1998, 19 (3), s. 275-288.
- , W. O. Bearden ve D. M. Hardesty. "Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity", **Journal of Advertising**, 2006, vol. 35, no. 1, s. 123-141.
- Ferris, G. R. vd. "A Political Conceptualization of Managerial Behavior", **Human Resource Management Review**, Spring 1994, Vol. 4, No. 1, s. 1-34.
- vd. "Human Resources Management: Some New Directions", **Journal of Management**, 1999, Vol. 25, No. 3, 388-394.
- vd. "Political Skill at Work", **Organizational Dynamics**, Vol. 28, No. 4, 2000, s. 25-37.
- vd. "The Recruitment Interview Process: Persuasion and Organization Reputation Promotion in Competitive Labor Markets", **Human Resource Management Review**, 2002, 12, s. 359-375.
- Fischer, C. D. ve N. Ashkanasy. "The Emerging Role of Emotions in Workplace: An Introduction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, s. 123-129.
- Fornell, C. ve D. F Larcker. "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, Feb 1981, 18(1), s. 39-50.
- Fox, S. ve P. Spector. "Emotions in the Workplace: The Neglected Side of Organizational Life Introduction", **Human Resource Management Review**, Summer 2002, Vol. 12, No. 2, s. 167-172.
- Gardner, T. M. "In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources", **Human Resource Management**, Summer 2002, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.

- Gatewood, R. D. vd. "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions", **Academy of Management Journal**, 1993, Vol. 36, No. 2, 414-427.
- Gerbing, D. W. ve J. C. Anderson. "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", **Journal of Marketing Research**, 1988,25(2), s. 186-192.
- Gilliland, S. "Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures", **International Journal of Selection and Assessment**, 1995, 3, 11-19.
- . "The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy of Management Review**, Oct93, Vol. 18, Issue 4, s. 694-723.
- . vd. "Improving Applicants' Reactions To Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", **Personnel Psychology**, 2001, 54 (3), s. 669-703.
- Gilmore, D. C. veG. R. Ferris. "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", **Journal of Management**, Dec89, Vol. 15 Issue 4, s. 557-564.
- Ginzberg, E. "Tomorrow's Executives: Findings and Directions for Research", E. Ginzberg (Ed.), **Executive Talent: Developing and Keeping Best People**, (Birinci Basım, New Brunswick: Transaction Publishers, 1995), s. 163-178.
- Glassman, M. ve B. McAfee. "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990's", **Business Horizons**, May-June 1992, s. 52-59.
- Gompers, P. A. "Corporate Governance and Equity Prices", **Quarterly Journal of Economics**, 2003, 118 (1), 107-155.
- Graves, L. M. vd. "The Effect of Sex Similarity on Recruiters' Evaluations of Actual Applicants: A Test of The Similarity-Attraction Paradigm", **Personnel Psychology**, Spring 95, Vol. 48, No. 1, s. 85-98.
- Greenberg, J. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Jan1987, Vol. 12, No. 1, s. 9-23.
- . "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Jun 1990, Vol. 16, No. 2, s. 399-433.
- Hammer, L. B. ve K. M. Barbera. "Toward An Integration of Alternative Work", **HR. Human Resource Planning**, 1997, 20, 2, s. 28-36.

- Han, J. ve C. J. Collins. "The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities", **Academy of Management Proceedings**, 2002, HR: A1.
- Harcourt, J. ve A.C. Krizan. "Recruiters' Opinions About Resume Content", **Journal of Education for Business**, May/Jun 91, Vol. 66, No. 5, s. 267-273.
- Hausknecht, J. P. vd. "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta Analysis", **Personnel Psychology**, 2004, 57, 639-683.
- Herrbach, O. ve K. Mignonac. "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", **Human Resource Management Journal**, 2004, Vol. 14, No. 4, s. 76-88.
- Herriot, P. "Selection and Self: Selection as a Social Process", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2002, 11 (4), 385-402.
- Highhouse, S. vd. "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", **Personnel Psychology**, 1999, Vol. 52, No. 1, s. 151-176.
- , M. J. Zickar, T. J. Thorsteinson, S. L. Stierwalt ve J. E. Slaughter. "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", **Personnel Psychology**, 1999, 52, s. 151-172.
- Hiltrop, J. M. "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", **European Management Journal**, 1999, Vol. 17, No. 4, s. 422-430.
- Hinkin, T. R. "A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**, 1998, 1(1), s. 104-121.
- , "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", **Journal of Management**, 1995, 21(5), s. 967-988.
- Hjalager, A. "Virtually Working: Traditional and Emerging Institutional Frameworks for the Contingent Workforce", **International Journal of Manpower**, 2003, Vol. 24, No. 2, s. 187-206.
- Ho, C. K. "Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis", **Corporate Governance**, 2005, (13) 2, 211-253.
- Hogan, J. E. "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", **Journal of Service Research**, Aug 2002, 5, 1, s. 4-12.
- Holland, P. J. vd. "Human Resource Strategies and Organizational Structures for Managing Gold-collar Workers", **Journal of European Industrial Training**, 2002, 26, 2-4, s. 72-80.

- Iles, P. M., C. Mabey ve I. Robertson. "HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes", **British Journal of Management**, 1990, 1 (3), 147-157.
- Ioma Business Intelligence of Work. "How HR Can Build a Cohesive Workforce Out of 'Squares', 'Hippies' & 'Slackers' ", **Human Resource Management Report**, Issue 05-03, s. 1-7.
- Joinson, C. "Revving Up Your Web Presence", **Employment Management Today**, Summer 2001, Vol. 6, No. 3, s. 6-11.
- Joyce, K. E. "Lessons for Employers from Fortune's '100 Best' ", **Business Horizons**, March-April 2003, s. 77-84.
- Judge, T. A. ve D. M. Cable. "Applicant, Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction", **Personnel Psychology**, 1997, 50, s. 359-394.
- ve G. R. Ferris. "The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions", **Human Resource Planning**, 1992, 154, 47-67.
- Kane, R. vd. "HRM without HR staff: Does it make a difference?", **14th Australia and New Zealand Academy of Management Conference**, Macquarie University Graduate School of Management, Sydney, December 2000.
- Keeley, M. "Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25, Haziran 1980, s. 337-362.
- Keller, K. L. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, Jan 1993, 57, 1, s. 1-22.
- Kennedy, L. "The Up&Coming Generation", **Consumer Insight**, March 2001, s. 15-18.
- Keser, A. "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma yaşamında Yaşanan Dönüşümler". A. Keser (Der.), **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002), s. 79-93.
- Klimoski, R. J. "Predictor Constructs and Their Measurement", **Personnel Selection in Organizations**. Ed: N. Schmitt ve W. C. Borman, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993), s. 99-134.
- Knox, S., ve S. Maklan. "Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes", **European Management Journal**, Vol. (22) 5, 508-516.
- Kohli, A. K. vd. "MARKOR: A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing**, 1993, Vol. 30, November, s. 467-77.

- ve B. J. Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 1990, Vol. 54, April, s. 1–18.
- Kolodny, H. vd. "New Technology and the Emerging Organizational Paradigm", **Human Relations**, 1996, Vol. 49, No. 12, s. 1457–1487.
- Kristof-Brown, A. L. "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", **Personnel Psychology**, 2000, 53(3), s. 643–672.
- vd. "Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity", **Journal of Management**, 2002, 28(1), 27–46.
- Küskü, F. vd. "İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2003, Cilt 3, Sayı 1, s. 29–55.
- Larsen, D. A. ve J. I. Phillips. "Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 16, No. 3, İlkbahar 2002, s. 347–364.
- Lee, I. "Evaluation of Fortune 100 Companies' Career Web Sites", **Human Systems Management**, 2005, 24, 175–182.
- Lee, T. W ve D. Johnson. "The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organization Commitment and Job Satisfaction of Full-Time Versus Part-Time Employees", **Journal of Vocational Behavior**, 1991, 38, 208–224.
- Lemmink, J. vd. "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", **Journal of Economic Psychology**, 2003, 24, s. 1–15.
- Lengnick-Hall, C. A. ve M. L. Lengnick-Hall. "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and A Proposed Typology", **Academy of Management Review**, Jul 1988, Vol. 13, No. 3, s. 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L. ve C. A. Lengnick-Hall. "Expanding Customer Orientation in the HR Function", **Human Resource Management**, Hoboken, Fall 1999, Vol. 38, No. 3, s. 201-214.
- Lester, D. L. vd. "Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale", **International Journal Of Organizational Analysis**, 2003, 11(4), s. 339–354.
- Lievens, F. vd. "Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective", **Applied Psychology: An International Review**, 2001, Vol. 50, No. 1, s. 30–51.

- ve S. Highhouse. "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company's Attractiveness as an Employer", **Personnel Psychology**, 2003, 56(1), s. 75-102.
- , K. van Dam ve Neil Anderson. "Recent Trends and Challenges in Personnel Selection", **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, 2002, s. 580-601.
- Luce, R. A. vd. "Good deeds and misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness", **Business and Society**, Dec 2001, 40, 4, s. 397-415.
- Lupton, B. "Puring the Coffee at Interviews?: Personnel's Role in the Selection of Doctors", **Personnel Review**, 2000, 29(1), s. 48-68.
- Macan, T. H. vd. "The Effects of Applicant's Reactions to Cognitive Ability Tests and An Assessment Center", **Personnel Psychology**, 1994, 47, 715-738.
- Mahon, J. F. "Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature", **Business and Society**, Dec 2002, Vol. 41, No. 4, s. 415-445.
- Mamatoğlu, N. "Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme", **Türk Psikoloji Bülteni**, 2000, Sayı 16-17, s. 98-107.
- Marshall, J. "Managing Different Generations at Work", **Financial Executive**, July/August 2004, s. 18-19.
- Martin, J. H. ve E. B. Franz. "Attract Applicants from a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 6, No. 1, Spring 1994, s. 33-53.
- Martin, R. L. ve M. C. Moldoveanu. "Capital Versus Talent: The Battle That's Reshaping Business", **Harvard Business Review**, July 2003, s. 36-41.
- Martin, S. L. ve N. S. Raju. "Determining Cutoff Scores that Optimize Utility: A Recognition of Recruiting Costs", **Journal of Applied Psychology**, 77, 15-23.
- Mason, N. A. ve J. A. Belt. "Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising", **Journal of Management**, 1986, Vol. 12, No. 3, 425-432.
- Maurer, S. D. vd. "Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates", **Personnel Psychology**, 1992, 45, s. 807-833.
- McGovern, T. ve J. Panaro. "The Human Side of Customer Relationship Management", **Benefits Quarterly**, Brookfield: Third Quarter 2004, Vol. 20, No. 3, s. 26-36.

- McKenzie, A. ve S. Glynn. "Effective Employment Branding: The Role of Communication in Recruiting Rare Talent", **Strategic Communication Management**, June/July 2001, 5(4), s. 22–25.
- McNab, S. M. ve L. Johnston. "The Impact of Equal Employment Opportunity Statements in Job Advertisements on Applicants' Perceptions of Organisations", **Australian Journal of Psychology**, 2002, Vol. 54, No. 2, s. 105-109.
- Meyer, J. P. vd. "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal of Applied Psychology**, Dec2004, Vol. 89, No.6, s. 991-1098.
- ve L. Herscovitch. "Commitment in the Workplace: Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, Fall 2001, Vol. 11, No. 3, s. 299-326.
- Miller, E. "Strategic Staffing". C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), **Strategic Human Resource Management**, (New York: Wiley, 1984), s. 57–68.
- Morgan, R. E. ve C. A. Strong. "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation" **European Journal of Marketing**, 1998, Vol. 32, No. 11/12, s. 1051-1073.
- Morris, J. A. ve D. C. Feldman. "Managing Emotions in the Workplace", **Journal of Managerial Issues**, Fall 1997, Vol. 9, No. 3, s. 257–275.
- Moser, K. "Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations", **International Journal of Selection and Assessment**, 2005, 13 (3), s. 188–197.
- Narver, J. C. ve S. F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 1990, Vol. 5, October, s. 20–35.
- Nelson, J. B. "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, And Selection", **HR. Human Resource Planning**, 1997, 20, 4, s. 39–49.
- Nye, D. "The 'Privacy in Employment' Critique: A Consideration of Some of the Arguments for 'Ethical' HRM Professional Practice", **Business Ethics: A European Review**, 2002, 11 (3), 224–232.
- Olian, J. D. ve S. L. Rynes, "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", **Industrial Relations**, Vol. 23, No. 2 (Spring 1984), s. 170–183.
- Organ D. W. "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Management**, Summer 1994, Vol. 20, No. 2, s. 465-479.
- Paksoy, M. ve Ş. Esnaf, "Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 1995, C.24, S.1, s. 43-57;

- Parston, G. "Producing Social Results", F. Hesselbein vd. (eds.), **The Organization of The Future**, (Birinci Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), s. 341–348.
- Pathak, D. S. ve G. Burton. "Measurement and Prediction of Job Satisfaction", **Journal of Management**, Spring 1976, Vol. 2, No.1, s. 9–19.
- Patterson, F. "Developments in Work Psychology: Emerging Issues and Future Trends", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2001, 74, s. 381–390.
- Pearce II, J. A. "The Company Mission as a Strategic Tool", **Sloan Management Review**, Spring 1982, Vol. 23, No. 3, s. 15–24.
- Pfeffer, J. "Fighting the War For Talent is Hazardous to Your Organization's Health", **Organizational Dynamics**, 2001, Vol. 29, No. 4, s. 248-259.
- "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Management Paradigms" in L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3, (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), s. 1-52.
- Ployhart, R. E., A. M. Ryan ve M. Bennett. "Explanations for Selection Decisions: Applicants' Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations", **Journal of Applied Psychology**, 1999, 84, 87-106.
- Podsakoff, P. M. vd. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, 2000, 26, 513–563.
- Poe, A. C. "Face Value: Snag Students Early by Establishing a Long-Term Personal Presence on Campus", **HR Magazine**, 2000, 45(5), 60–68.
- Porter, L. W., E. E. Lawler III ve J. R. Hackman. "Choice Processes: Individuals and Organizations Attracting and Selecting Each Other". L. W. Porter, E. E. Lawler III ve J. R. Hackman (Eds.), **Behavior in Organizations**, (New York: McGraw Hill, 1975), s. 131-159.
- Posthuma, R. A. ve M. A. Campion. "When Do Multiple Dimensions of Procedural Justice Predict Agreement to Public Endorse Your Employer in Recruitment Advertisements?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005, 78, s. 431-452.
- Price, D. "How Marketing Can Sell Your Personnel Product", **People Management**, 1996, Vol. 2, No. 12, s. 21.

- Probst, T. M. "Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT Approach", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003, 76, s. 451-467.
- Racz, S. "Finding the Right Talent Through Sourcing and Recruiting", **Strategic Finance**, December 2000, s. 38-44.
- Rafiq M., P. K. Ahmed ve N. M. Saad. "Internal Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance", **American Marketing Association Conference Proceedings**, 2002, 13, s. 500-501
- ve P. K. Ahmed. "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, 2000, Vol. 14, No. 6, s. 449-462.
- ve P. K. Ahmed. "Internal Marketing Issues and Challenges", **European Journal of Marketing**, 2003, Vol. 37, No. 9, s. 1185-1186.
- ve P. K. Ahmed. "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", **Journal of Marketing Management**, 1993, 9, s. 219-232.
- ve P. K. Ahmed. "Using the 7P as a Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics", **Marketing Intelligence & Planning**, 1995, Vol. 13, No. 9, s. 4-15.
- , P. K. Ahmed ve N. M. Saad. "Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies", **European Journal of Marketing**, 2003, Vol. 37, No. 9, s. 1221-1241.
- Ramsay, H. ve D. Scholarios. "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process", **International Journal of Management Reviews**, March 1999, 1(1), s. 63-90.
- Raymark, P. H. vd. "Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection", **Personnel Psychology**, Autumn 1997, 50, 3, s. 723-736.
- Redman, T. ve B. P. Matthews. "Advertising for Effective Managerial Recruitment", **Journal of General Management**, 18, 29-44.
- Resnick, J. T. "Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation - Applying Rigorous Measures to A Key Asset", **The Journal of Business Strategy**, 2004, Vol. 25, No. 6, s. 30-38.
- Riordan, C. M. vd. "Corporate image: Employee Reactions And Implications For Managing Corporate Social Performance", **Journal of Business Ethics**, Mar 1997, 16, 4, s. 401-412.
- Robinson, S. L. ve E. W. Morrison. "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behavior**, 2000, 21, 5, s. 525-546.

- Rodoplu, D. "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Kocaeli, 2003), s. 463–474.
- Roe, M. A. "Cultivating the Gold-Collar Worker", **Harvard Business Review**, May 2001, s. 32-33.
- Roe, R. "Naar Een Nieuw Paradigma voor de Personeelsselectie". In, R. Bouwen, K. De Witte ve J. Verboven (Eds.), **Organiseren et Veranderen** (Leuven: Garant, 1996).
- Rousseau, D. M. "New Hire Perceptions of their own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, 1990, 11, 5, s. 389–400.
- Ryan, A. M. ve R. E. Ployhart. "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future", **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 565-606.
- , M. Horvath ve S. D. Kriska. "The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions to Apply", **International Journal of Selection and Assessment**, 2005, 13 (4), s. 235–249.
- Ryan, G. vd. "Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface", **International Advances in Economic Research**, May 2000, Vol. 6, No. 2, s. 354-364.
- Rynes, S. L. "Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences". M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 399–444.
- vd. "Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review", **Personnel Psychology**, Autumn 80, Vol. 33, No. 3, s. 529-542.
- ve A. E. Barber. "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", **Academy of Management Review**, 1990, Vol. 15, No. 2, s. 286–310.
- ve A. E. Barber. "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", **Academy of Management Review**, 1990, Vol. 15, No. 2, s. 286-310.
- ve B. Gerhart. "Interviewer Assessments of Applicant Fit: An Exploratory Investigation", **Personnel Psychology**, 1990, 43, 13-35.
- , H. G. Heneman III ve D. P. Schwab. "Individual Reactions to Organizational Recruiting", **Personnel Psychology**, 1980, 33, 529–542.

- , R. D. Bretz ve Jr. B. Gerhart. "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking", **Personnel Psychology**, 1991, 44, s. 487-521.
- Sanchez, J. I. ve E. L. Levine. "Is Job Analysis Dead or Misunderstood, or Both?". K. I. Allen ve A. K. Korman (Eds.), **Evolving Practices in Human Resource Management**, (Birinci Basım, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999), s. 43-63.
- Schinkel, S., D. Dierendonck, N. Anderson. "The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into Feedback Effects after A Negative Selection Decision", **International Journal of Selection and Assessment**, 2004, 12(1/2), 197-205.
- Schuler, H. "Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results". H. Schuler, J. L. Farr ve M. Smith (Eds.), **Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives**, (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1993), s. 11-26.
- Schwab, D. P. "Construct Validity in Organizational Behavior", (L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press, 1980), içinde, s. 3-43.
- vd. "Theories and Research on Job Search and Choice", **Research in Personnel and Human Resource Management**, 1987, Volume 5, s. 129-166.
- Silvester, J. M., R. Afandi, F. M. Anderson-Gough ve N. R. Anderson. "[Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview](#)", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Mar2002, Vol. 75 Issue 1, s. 59-76.
- Sin Leo, Y. M., C. B. Tse Alan ve H. K. Yim Frederick. "CRM: Conceptualization and Scale Development", **European Journal of Marketing**, 2005, 39, 11/12, s. 1264-1290.
- Smith, H. C. "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", **California Management Review**, 2003, (45) 4, 52-76.
- Snell, A. F., E. J. Sydell ve S.B. Lueke. "Towards a Theory of Applicant Faking: Integrating Studies of Deception", **Human Resource Management Review**, 1999, 9(2), 219-242.
- Soelberg. P. "Unprogrammed Decision Making", **Academy of Management Proceedings**, 1966, 3, s. 3-16.
- Sonnenfeld, J. A. ve M. A. Peiperl. "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", **Academy of Management Review**, Vol. 13, N. 4, 1988, s. 588-600.

- Sovina, J. ve C. J. Collins. "The Effects of Organizational Brand Equity on Employment Brand Equity and Recruitment Outcomes", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2003, HR, s. 1-6.
- Stevens C. D. ve R. A. Ash. "Selecting Employees For Fit: Personality and Preferred Managerial Style", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 4, Winter 2001, s. 500–517.
- Stevens, C. K. "Toward A New Conceptualization of Job Search Processes". Paper presented at the **National Academy of Management Meetings**, 1992, Las Vegas.
- ve A. L. Kristof. "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, Oct95, Vol. 80 Issue 5, s. 587–606.
- ve L. R. Beach. "Application of Image Theory to Job Choice Processes: New Directions for Theory & Research", Paper presented at the **National Academy of Management Meetings**, 1992, Las Vegas.
- Stewart, G. L. ve K. P. Carson. "Moving beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations", **Human Resource Management Review**, Vol.7, N. 2, 1997, s. 157–184.
- Sullivan, S. E. ve R. S. Bhagat. "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, Jun 1992, Vol. 18, No. 2, s. 353–375.
- "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 3, s. 457–484.
- Taylor, M. S. ve C. M. Giannantonio. "Forming, Adapting, and Terminating the Employment Relationship: A Review of the Literature from Individual, Organizational, and Interactionist Perspectives", **Journal of Management**, 1993, (19), 2, 461–515.
- ve T. J. Bergmann. "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process", **Personnel Psychology**, Summer 87, Vol. 40, No. 2, s. 261-275.
- Taylor, R. G. "The Role of Trust in Labor Management Relations", **Organization Development Journal**, 1989, (7), s. 85-89.
- Terpstra, D. E. ve E. J. Rozell. "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", **Personnel Psychology**, 1993, 46, 27–48.

- Thomas, S. L. ve K. Ray. "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring", **Business Horizons**, May/Jun 2000, Vol. 43, No. 3, s. 43-52.
- Tokol, A. "Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri", **ISGUC.ORG Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004, Cilt 2, No. 1.
- Trank, C. Q. vd. "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers", **Journal of Business and Psychology**, Spring 2002, 16, 3, s. 331-345.
- Turan, E. "Parmağınızın Ucundaki Aday, Tembel İşe Alım Uzmanı". F. Tahiroğlu (Ed.) **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2002), s. 125-129.
- Turban, D. B. vd. "Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits", **Journal of Vocational Behavior**, 1995, 47, 193-213.
- ve D. M. Cable. "Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics", **Journal of Organizational Behavior**, 2003, 24, 6, S. 733-751.
- ve D. W. Greening. "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, 1996, (40) 3, s. 658-672.
- ve D. W. Greening. "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", **Business & Society**, 2000, Vol. 39, No. 3, 254-280.
- ve T. W. Dougherty. "Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol. 35, No. 4, s. 739-765.
- , J. E. Campion ve A. R. Eyring. "Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits", **Journal of Vocational Behavior**, 1995, 47(2), s. 193-213.
- Van Latham, M. ve P. M. Leddy. "Source of Recruitment and Employee Attitudes: An Analysis of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, 1987, Volume 1, Number 3, s. 230-235.
- Vendelo, M. T. "Narrating Corporate Reputation", **International Studies of Management & Organization**, Fall 1998, Vol. 28, No. 3, s. 120-137.
- Verkinderen, F. ve Y. Altman. "Leisureplanet.com: Organization and Human Resource Management in the New Economy", **Human Resource Planning**, 2002, Vol. 25, No. 4, s. 19-29.
- Waddock, S. A. ve S. B. Graves. "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", **Strategic Management Journal**, 1998, Volume 18, Issue 4, Pages 303-319

- Wang, C. L. ve P. K. Ahmed. "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, 2004, 7(4), s. 303-313.
- Wanous, J. P. ve A. Colella. "Organizational Entry Research: Current Status and Future Directions". Rowland, K. ve G. Ferris (Eds.). **Research in Personnel and Human Resource Management**. (Vol. 7, Greenwich, JT: JAI, 1989), s. 59.
- , T. D. Poland, S. L. Premack ve K. S. Davis. "The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1992, 77(3), s. 288-297.
- Webster, F. E. "Rediscovery of the Marketing Concept", **Business Horizons**, 1988, 17 (June), s. 22-26.
- Weilbaker, D. C. ve N. J. Merritt. "Attracting Graduates to Sales Positions: The Role of Recruiter Knowledge", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Fall 92, Vol. 12, No. 4, s. 49-58.
- Williams, M. L. ve T. N. Bauer. "The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness", **Group and Organizational Management**, 1994, 19, 295-308.
- Witt, C. E. "Get Smart about Productivity", **Material Handling Engineering**, 51, (January 1996).
- Wood, D. J. "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, 1991, 16: 691-718.
- Wright, P. M. ve W. R. Boswell. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 2002 28(3), 247-276.
- Yaman, H. "Kötü Yöneticinin İş Görüşmesi Kılavuzu". D. Yalın (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2005), s. 31-36.
- Yılmaz, G. ve L. Sevinç. "Aday Açısından Personel Seçim Sürecinin Adilliğinin Değerlendirilmesi", **XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul, s. 89-93.
- Zaheer, A. vd. "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Mar/Apr 1998, Vol. 9, No.2, s. 123-132.
- Zeithaml, V. A. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, Jul88, Vol. 52, No. 3, s. 2-21.

Zottoli, M. A. ve J. P. Vanous. "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", **Human Resource Management Review**, 2000, 10 (4), s. 353–382.

İnternet Kaynakları

Aish, E. M. A. **Developing Successful CRM Programs**. Seminar Notes.

<http://www.idsc.gov.eg/upload/docs/7/SeminarE-business/CRMSeminar.pdf> (erişim : 21/11/2006).

Datasist. **4857 Sayılı İş Kanunu ve 1475 sayılı İş Kanunu'na Göre Getirdiği Değişiklikler**,
ynb.datassist.com.tr/4857sayili_iskanunu_yorumlari.pdf

Encyclopædia Britannica. 2005. Encyclopædia Britannica Premium Service, 18 May 2005
<<http://www.britannica.com/eb/article?tocId=13342>>.

Encyclopædia Britannica. 2005. Encyclopædia Britannica Premium Service, 18 May 2005
<<http://www.britannica.com/eb/article?tocId=9030415>>.

HAK-İŞ Konfederasyonu, **Ekonomik ve Sosyal Konsey Raporu**, 25 Mart 2005, Ankara,
www.hakis.org.tr/arsiv/esk_hakis_raporu.htm (erişim: 21/11/2006).

<http://en.wikipedia.org/wiki/Classical+test+theory>, 18 May 2005.

<http://www.hire.com/solutions/crm.pdf>, (erişim: 19/6/2005).

http://www.jobpositive.com/products/jp_features.htm; (erişim: 19/6/2005).

<http://www.workforce.com/archive/article/23/41/94.php> (erişim: 10/10/2005).

iLogos Study Finds Structured Candidate Relationship Databases Reduce Cost per Hire and Identify Quality Candidates Faster", 2002, <http://www.taleo.com/news/press-detail.php?id=73>, (erişim: 13/5/2006).

ilogos Research. **Global 500 Website Recruiting 2003 Survey**., www.ilogos.com , erişim: 19/4/2006.

Jobpositive Brochure, <http://www.jobpositive.com/assets/downloads/jobpositive.pdf>, (erişim: 13/5/2006);
E-Recruitment Solutions, http://www.i4-talent.com/i4_solution.pdf, (erişim: 13/5/2006).

Kenar, N. **Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye**, econ.boun.edu.tr/ces/erzan/erzan/kenar.ppt (erişim: 21/11/2006).

Liljander, V. vd., “Customer Satisfaction With E-Services: The Case of An On-line Recruitment Portal”.
M. Bruhn ve B. Stauss (Eds.), **Yearbook of Service Management 2002**, Yayın aşamasında, 2001,
<http://www.shh.fi/~liljande/vlarmprecr.pdf> (erişim: 21/11/2006).

O’Neill, S., S. Larson, A. Hewitt ve J. Sauer, “RJP Overview”, <http://rtc.umn.edu/docs/rjp.pdf>, 2001,
(erişim: 13/5/2006).

OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, (erişim:
01/06/2005).

Snell, A.. “Candidate Relationship Management”, <http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp>. (erişim:
19/6/2005).

Strategic Talent Management, http://www.i4-talent.com/i4_tm.pdf, (erişim: 13/5/2006).

Tulgan, B. “Generational Shift”, <http://www.staffingtoday.net/memberserv/1103ss/story1.htm>, (erişim,
31/05/2005).

www.hire.com

www.i4-talent.com

www.ilogos.com

www.jobpositive.com

www.recruitsoft.com