

İŞE ALMA İŞLEVİNDE İŞLETME ODAKLILIKTAN ADAY ODAKLILIĞA GEÇİŞ*

ERKAN ERDEM R

Dr. Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Özet: İşe alma, en genel anlamıyla, birey ve organizasyonun bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç birtakım çevresel faktörlerin etkisiyle zaman içerisinde dönüşümler yaşamaktadır. Başlangıçta tamamen işletme odaklı bir bakış açısı ile ele alınan işe alma işlevi giderek aday ve işletme bakış açısını birlikte ele alan bir yapıya bürünmüş, bilgi çağı olarak nitelendirilen son dönemde ise işe almada aday odaklı bakış açısı öne çıkmaya başlamıştır. İşe alma işlevinde meydana gelen söz konusu dönüşüm akademik anlamda işe alma faaliyetini anlamak üzere geliştirilen model ve yaklaşımlara da yansımaktadır. Bu çalışma teoride yaşanan bu dönüşümü işe alma yazını üzerinden incelemektedir.

PT* Bu makale, yazarın Prof. Dr. Ramazan GEYLAN danışmanlığında hazırlanmış olduğu doktora tezinden (Erdemir, 2007) yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, aday odaklı işe alma

Abstract: Staffing can be defined as a mutual process by which the individual and the organization become matched to form the employment relationship. This process is transformed by the effects of some environmental factors by the time. While staffing function, at the beginning, focused mostly on business, it was gradually transformed to the form to include both business and candidate perspectives. This transformation took a new form which brought the candidate focused perspective to the front in today's knowledge society. Therefore, this transformation has reflections on academic models and approaches which developed to understand staffing. This study examines this transformation in theory by reviewing the staffing literature.

Keywords: HRM, staffing, candidate focused staffing

1. G R

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. İçinde yaşadığımız bilgi çağında üst düzey yöneticilerin ve yüksek nitelikli insan kaynağının işletmeler için önemi son derece artmıştır. Bu alanlarda ihtiyaç duyulan personelin bulunması konusunda işletmeler arasında bir rekabet yaşanmaktadır (Tulgan, 2001; Woodruffe, 1999; Johnson, 2001; Ahlrichs, 2000). Bu rekabet, işe alma faaliyetinin odağını işletmeden adaya kaydırmıştır.

İşe alma işlevinde çevresel faktörlerin etkisiyle meydana gelen söz konusu dönüşüm akademik anlamda işe alma faaliyetini anlamak üzere geliştirilen model ve yaklaşımlara da yansımaktadır. İşletmeciliğin tarihsel gelişimi ile birlikte ele alındığında klasik dönemde işe alma faaliyetini tamamen işletme bakış açısı ile ele alan ve adaylar hakkında kestirimlerde bulunmayı amaçlayan psikolojik temelli yaklaşımlar söz konusudur. Modern dönemde çevresel faktörlerin analizlere dahil edilmesini sağlayan sistem ve durumsallık yaklaşımları işe almada stratejik düşüncüyü gündeme getirmiş ve araştırmalarda hem işletme hem de aday bakış açısını birlikte ele alan model ve yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi çağı olarak da nitelendirilen modern

sonrası dönemde ise işe alma işlevinde aday bakış açısını öne çıkaran model ve yaklaşımlar yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

İşe alma, en genel anlamıyla, birey ve organizasyonun bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Heneman vd., 2000; 4). Bu sürecin, geleneksel dönemde ağırlıklı olarak işletmelerin çalıştırmak üzere bireyleri aramaları şeklinde, modern dönemde ise bireylerin çalışmak üzere işletme aramaları şeklinde gerçekleştiği kabul edilmektedir (Wanous, 1991:41-48). Bu çalışmanın temel varsayımı işe alma işlevinde işletme odaklılıktan aday odaklılığa doğru bir dönüşüm yaşandığıdır. Bu çerçevede işe alma konusunda yapılmış çalışmalar yazın taraması gerçekleştirilerek incelenmiş ve söz konusu varsayıma uygun olarak üç temel başlık altında sınıflandırılmışlardır.

2. E ALMADA İŞLETME BAKI AÇISINI ESAS ALAN YAKLAŞIMLAR

İşe alma sürecinde işletme bakış açısını esas alan yaklaşımlar, genellikle işletmeciliğin bir bilim dalı olarak kabul edilmeye başladığı 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 aşamaları ile ilgiliyken bazıları da bir bütün olarak işe alma sürecinin tamamını kapsamaktadırlar.

2.1. Geleneksel Yaklaşım

Sanayi devriminin hemen ardından gelen dönemden itibaren personel bulma faaliyetlerinde iki temel yaklaşım biçimi öne çıkmıştır: Geleneksel yaklaşım ve gerçekçi yaklaşım (Wanous, 1991: 40). Geleneksel yaklaşım, genel olarak 'işletmenin satılması' üzerine kuruludur. Bu yaklaşım, işletmenin adaylara en iyi yönleri ile 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 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 pazarlanması 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 (Walley ve Smith, 1998: 6).

2.2. Gerçekçi Yaklaşım

Gerçekçi personel bulma yaklaşımı ise, adaylara işletme ve iş ile 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 iş girdiklerini göstermektedir (Olian ve Rynes, 1984). 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 kültürü ile 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 mal olabilmektedir.

Gerçekçi personel bulma yaklaşımı, adayların başlangıçtaki yanlış beklentileri nedeniyle ortaya çıkan personel devir oranını azaltan, iş tatminini yükselten bir yaklaşımdır (Wanous, 1991: 48). Sonuç olarak geleneksel ve gerçekçi yaklaşımlar, personel bulma sürecinde işletmeler ve adaylar arasındaki bilgi akışının niteliği üzerinde duran yaklaşımlardır.

2.3. Psikometrik Yaklaşım

Psikometrik yaklaşım, psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zeka ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlenmesi ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. 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 getirilmesi ile ilgili bireysel gereklilikler hakkında işletmelerin edinebildikleri bilgi miktarına bağlı olduğunu varsaymaktadır (Ramsay ve Scholarios, 1999).

Personel seçme uygulamalarında ve araştırmalarda ilk yıllarda seçim testlerinin geçerliliği, güvenilirliği, etkinliği gibi psikometrik özellikler üzerinde durulmuştur. Psikometrik yaklaşım farklılık psikolojisi¹ ve klasik test kuramına² 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.

2.4. Yapı Odaklı Yaklaşım

Yapı odaklı yaklaşım, genel olarak personel seçme sürecinin yapısı üzerinde durmaktadır. Personel seçme faaliyeti geleneksel olarak işletme için en uygun adayı 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 (Lievens vd., 2002).

Bu yaklaşım, işe alma sürecinde kullanılan tekniklerin neden tercih edildiklerini, tam olarak neleri ölçtüklerini, ölçüm kriterlerinin geçerliliğini, sürecin adaya olan etkilerini, adayın süreci algılayışını ele almaktadır (Binning ve Barrett, 1989; Klimoski, 1993). Bu tür bir yaklaşım işe alma sürecinin daha iyi anlaşılmasını ve sürecin aday ve işletme açısından daha iyi çıktılar üretmesini sağlayacaktır (Lievens vd., 2002).

¹ *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>>.

² *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.

2.5. 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 (Olian ve Rynes, 1984). İşe alma uygulamaları adayların iş gereklerine ne kadar uyum sağlayacağını ölçülmesinin ötesine geçmeli ve hangi tür yeteneklerin ve davranış biçimlerinin işletmenin geleceğe yönelik hedefleriyle daha uyumlu olduğu üzerinde durulmalıdır (Schneider, 1983).

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" olarak tanımlanabilir (Butler vd., 1991). Stratejik işe alma, işletmenin sadece kısa dönemdeki operasyonel hedeflerini değil, uzun dönemde işletme için önemli olan insan değerlerini bir araya getirmeyi hedeflemelidir (Miller, 1984).

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 (Miles ve Snow, 1978).

Savunmacı işletmeler belli pazar ve ürün grubuna uzmanlaşmış, teknoloji ve üretime odaklanmış işletmelerdir. Maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma, güçlü işbirlikleri kurma, 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 içerisindeyler. 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 (Miles ve Snow, 1978).

2.5.1. Stratejik Boyutlar Yaklaşımı

Bu stratejik tipolojiyi esas alan iki yaklaşımdan ilki olan stratejik boyutlar yaklaşımı Olian ve Rynes tarafından geliştirilmiştir. Bu model iki temel varsayıma dayanmaktadır (Olian ve Rynes, 1984):

- Farklı türdeki işletmeler özellikle de yönetim kademelerinde farklı tipte personele ihtiyaç duyarlar,
- Farklı tarzlardaki personel bulma ve seçme faaliyetleri farklı tip 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 başvurularda ön taramaya, rutin işlemlere, dolayısıyla temel kriterlere önem verirlerken, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler bu aşamalar konusunda işletme dışı insan kaynakları firmalarında yardım almakta, aranan niteliklere uygun adayları bulabilmek için daha interaktif yöntemlere eğilmektedirler (Olian ve Rynes, 1984).

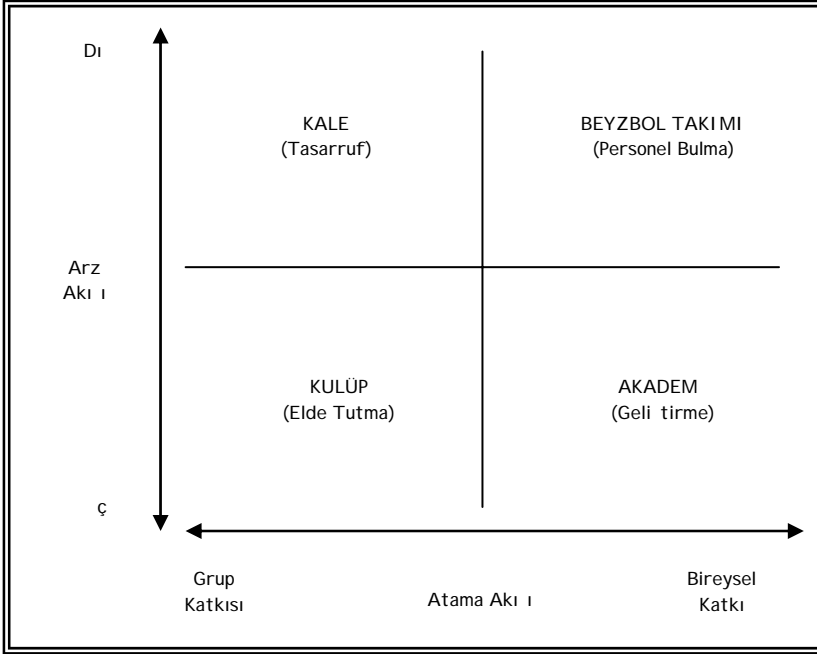
Aday başvurularının sağlanması konusunda da savunmacı işletmeler Wanous tarafından tanımlanan geleneksel yöntemi benimserlerken arayışçı işletmeler gerçekçi bir yaklaşım tercih etmektedirler (Wanous, 1991, 48). Yine savunmacı işletmeler broşürler, videolar gibi standart sunumları tercih ederlerken arayışçı işletmeler kişisel ve on-line yöntemleri kullanmaktadırlar (Olian ve Rynes, 1984).

Personel seçmede savunmacı işletmeler adayların gelecekteki performanslarını kestirmeye çalışırken, arayışçı işletmeler adayların geçmişteki başarıları ile daha fazla ilgilenmektedirler. İşe alma kararının verilmesinde savunmacı işletmeler insan kaynakları yöneticilerini ön planda tutarlarken arayışçı işletmeler birim yöneticilerini öne çıkarmaktadırlar (Olian ve Rynes, 1984).

2.5.2. 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 (*Career System Theory-CST*) (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988). 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 ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade eden atama ve terfi akışıdır. Bu boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterleri ifade etmektedir (Taylor ve Giannantonio, 1993). Bir başka deyişle birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir (Erdoğan, 2003: 112).

Kariyer Sistem Kuramı, bu iki boyutun farklı oranlarda etkisinde olan dört işletme türü tanımlamaktadır: Klüpler, akademiler, beyzbol takımları ve kaleler (Şekil 1).



ekil 1. Kariyer Sistem Modelleri

(Sonnenfeld ve Peiperl, 1988)

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 işletmelerdir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988).

Kariyer Sistem Kuramı bu çerçevede işe alma faaliyetinin bütün aşamaları ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sunmaktadır. Sonuç olarak bu dört işletme türünden beyzbol takımlarının Miles ve Snow'un tipolojisindeki arayışçı işletmeler ile, akademilerin analizi işletmeler ile, kulüplerin savunmacı işletmeler ile, kalelerin ise tepkici işletmeler ile eşleştikleri kabul edilmektedir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988; Taylor ve Giannantonio, 1993).

3. E ALMADA LETME VE ADAY BAKI AÇISINI B RL KTE ELE ALAN YAKLAŞIMLAR

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.

3.1. Pazarlık Yaklaşımı

Pazarlık yaklaşımı adayların çalışanların kariyer beklentileri üzerine Schein tarafından geliştirilmiştir (Schein, 1978). Derous ve DeWitte (2001) birlikte yaptıkları bir çalışmada Schein'in Pazarlık Yaklaşımını işe alma süreçleri açısından klasik dönemin tipik psikometrik yaklaşımı ile karşılaştırmalı olarak incelemiştir.

Pazarlık yaklaşımı adayın tercih, tutum ve beklentilerini dikkate almayan psikometrik yaklaşımın aksine sosyal-motivasyonel yaklaşıma dayanmaktadır. 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. Yine pazarlık yaklaşımına göre performans kişinin kendisinin bir fonksiyonu değil,

kişisel ve kişilerarası karmaşık süreçlerin bir fonksiyonudur (Derous ve DeWitte, 2001). Pazarlık yaklaşım ile psikometrik yaklaşım arasındaki bir başka farklılık da psikometrik yaklaşımın personel seçimine sadece işletme bakış açısıyla yaklaşmasına karşın (Schuler, 1993), pazarlık yaklaşımının seçme sürecini her iki tarafın da birbirini etkilemeye ve seçmeye çalıştığı bir süreç (Porter vd., 1975) hatta karşılıklı roller oynanan bir tiyatro (Roe, 1996) olarak görmesidir. Seçme gücü sadece işletmenin elinde değildir, diğer paydaşlarla paylaşılmaktadır.

3.2. Aday- 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 (Kristof-Brown, 2000).

Aday-iş uyumu yaklaşımı, aday ile belirli bir işin gerekleri arasında yapılan bir eşleştirmeyi, aday-işletme uyumu ise, aday ile 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 (Judge ve Ferris, 1992; Rynes ve Gerhart, 1990).

İşletmeciliğin tarihsel gelişimi ile 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 etkileri ile işe alma sırasındaki etkileşimin sadece iş ve adayın iş ile 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 (Kristof-Brown, 2000).

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 (Heneman vd., 2000: 7-11). İşe almada aday-iş uyumu örgütün uzun dönemli istihdam ve esneklik beklentileri açısından da kritik önemdedir. Kişilikleri örgüt kültürü ile uyumlu adayların seçimi esnek bir işgücü oluşturur ve çalışanlar farklı işler arasında kolaylıkla yer değiştirebilirler (Bowen vd, 1991).

3.3. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı

Aday, iş ve işletme uyumu ile ilgili bir başka yaklaşım Schneider (1987) tarafından geliştirilen “çekme – seçme - yıpranma (*Attraction – Selection – Attrition - ASA*)” yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin farklı hedefleri ve bu hedeflere bağlı olarak farklı değer ve kültür yapıları bulunmaktadır. Aynı şekilde iş arayan aramakta olan adaylar da farklı kişisel özelliklere ve beklentilere sahiptirler. Adaylar işletmelere başvurur, çalışmaya başlar, sonra da ayrılırlar. Bu döngüde işletmelerin özellikleri ile 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 destekleyen bulgulara ulaşılmış (Arbak ve Özmen, 2000), birlikte işgücü homojenliğinin işletmeye etkileri ile ilgili eleştiriler de yapılmıştır (Bretz vd., 1989). Şekil 2 ([Şekil 2'ye ulaşmak için tıklayınız](#)) çekme-seçme-yıpranma yaklaşımını göstermektedir.

3.4. Etkile imci Uyum Yaklaşımı

Daha önce açıklanan aday-iş uyumu modellerinde işletme bakış açısı, aday-işletme uyumu modellerinde ise genelde adayların bakış açıları 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 (Taylor ve Giannantonio, 1993), diğer çevresel faktörler ve farklı disiplinlerin katkıları ile oluştuğunu öne sürmektedir (Ramsay ve Scholarios, 1999).

Bu yaklaşıma göre ortaya konmuş bir aday-işletme uyumu yaklaşımı Chatman (1989) tarafından geliştirilmiştir. Chatman'a göre de öncelikle adaylar iş ararken kendi değerleri ve yeterlilikleri ile işletmelerin değerleri ve istedikleri yeterlilikler arasında bir eşleştirme yaparlar. Özellikle işe alma sürecinin ilk aşamalarında aday bakış açısı ön plandadır. Sürecin ilerlemesiyle işletmenin bakış açısı da devreye girer ve işletmeler de adayları kendi beklentileri açısından değerlendirirler. Sonuçta uyumun sağlanması, bu yaklaşımla seçilen adayların uzun süre aynı işletmede kalmaları ve işletmeye katkıda bulunacak ekstra rol davranışları göstermeleri gibi bireysel ve örgütsel çıktılar oluşturacaktır.

3.5. Gelişen Sözleşmeler Yaklaşımı

Stewart ve Carson (1997) tarafından geliştirilen gelişen sözleşmeler yaklaşımı (*Emerging Contracts Approach*), klasik işe alma sürecinin yetersizliği ve işletmecilik anlayışındaki gelişmelere paralel yeni bir işe alma yaklaşımının gerekliliği üzerinde durmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. e Almada Klasik ve Geli en Sözl emeler Yakla ımlarının Kar ıla tırılması

	<i>Klasik yakla ımlar</i>	<i>Geli en sözl emeler yakla ımı</i>
<i>Hedefler</i>	Objektif analiz sonuçlarına dayalı Tek ve örgüt tarafından belirlenmi Öncelikle teknik girdilere odaklı Dura an Biri i letmeye katılmadan önce de bilinen	Örgütü olu turan bireylerin tercihlerine dayalı Çoklu ve bireylerce belirlenmi Hem teknik hem de sosyal girdilere odaklı Dinamik Birinin katılmasından sonra olu an sosyal etkile imlerin sonucu
<i>Çalı anlar</i>	Bireysel özelliklerin ölçümüne dayalı Resmi sözl eme ile tamamlanan Birey ve örgüt arasındaki bir anla mayı içeren	Bireysel özelliklerin ve sosyal etkile imlerin ölçümüne dayalı Biçimsel olmayan sözl eme ile tamamlanan Çok sayıda birey arasındaki bir anla mayı içeren
<i>Roller</i>	Sabit ve açık Planlı Pozisyonlara ba lı Sadece teknik ba lantıları önemseyen	Belirsiz ve gizli Kendili inden geli en Bireyler etrafında geli en Hem teknik hem de sosyal ba lantıları önemseyen

(Stewart ve Carson, 1997)

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 sözleşmeler (Keeley, 1980) veya son yıllarda sosyal sözleşmeler kavramının örgütsel çalışmalara uyarlanmasıyla geliştirilen psikolojik sözleşmeler (Rousseau, 1990; Robinson ve Morrison, 2000) yaklaşımına göre şekillenmektedir. Buna göre örgütler, kendi çıkarını gözetken 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 etkileşimi ile gizli ya da açık yaptıkları pazarlıkların ve sözleşmelerin sonucudur. Tek tek çalışanların hedefleri bir bütün olarak örgütün hedeflerini oluşturmaktadır (Keeley, 1980).

Gelişen sözleşmeler yaklaşımına göre işletme ve çalışanlar arasındaki ilişki planlı olmaktan çok kendiliğinden gelişen bir karakterdedir. Giderek sadece örgüt içi ilişkiler değil, kendi kendini

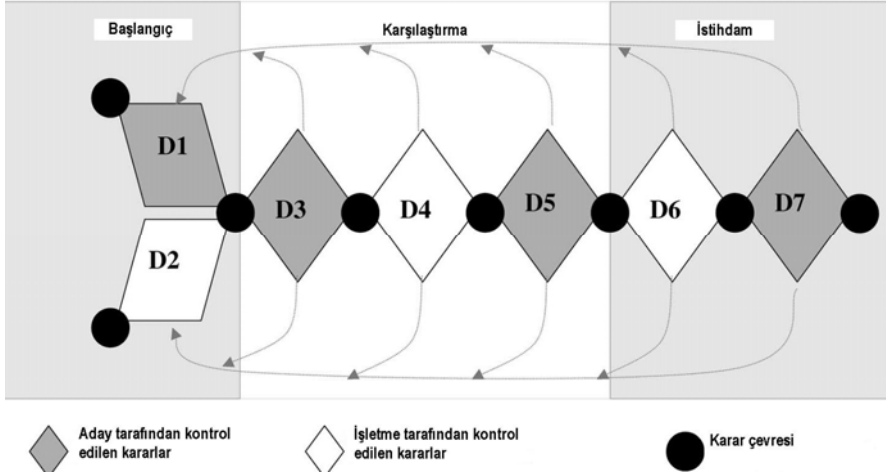
örgütleyen takımlar, çapraz işlevli takımlar gibi örneklerde görüldüğü gibi örgütlenme biçimleri de kendiliğindenlik kazanmaktadır. Bu yaklaşımın işe alma sürecine uygulanması ile 'gelişen sözleşmeler yaklaşımı' ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, her aday kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle 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 (Stewart ve Carson, 1997).

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

3.6. e Alma Döngüsü Yaklaşımı

İşe alma döngüsü (*Staffing Cycles Framework - SCF*) yaklaşımı Carlson ve Connerly (2003) tarafından geliştirilmiş, işe alma faaliyetini karar odaklı olarak ele alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım özünde, işe almanın temel aktörlerinin, ortamının ve faaliyetlerinin işe almanın çıktılarını ve birbirlerini ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır.

Yaklaşımın süreç yerine kararlara odaklanmasının temelinde, işe almada kararların süreçten daha temel bir işleve sahip olmaları yer almaktadır. Süreçler çeşitli 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 (Carlson ve Connerly, 2003).



ekil 3. e Alma Döngüsünü Olu turan 7 Karar Türü

(Carlson ve Connerley, 2003)

Yaklaşımına göre işe alma faaliyeti, hem örgüt hem de adayın karşılıklı kararlar verdiği bir 'işe alma döngüsü'dür (Şekil 3). 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.

Bu karar türleri üç ana grupta sınıflandırılmışlardır. İlk iki karar başlangıç aşamasını, 3-4-5. kararlar karşılıklı olarak uyum açısından yapılan karşılaştırmaları, son iki karar ise 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 de bir karar çevresi bulunmaktadır.

4. E ALMADA ADAY BAKI AÇISINI ESAS ALAN YAKLAŞIMLAR

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 ise işe alma sürecine pazarlama bakış açısı ile yaklaşan çalışmalardır. Tezin asıl bakış açısını oluşturan ve ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecek bu yaklaşımlar bu bölümdeki sınıflandırmanın tamamlanması amacıyla kısaca tanıtılmıştır.

4.1 Karar Süreci Yaklaşımları

İşe alma konusuna işe alma veya işi kabul etme kararının verilmesi açısından da yaklaşılmış ve bu konuda farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Aşağıda incelenecek her iki yaklaşım da adayların iş arama süreçlerinde verdikleri kararları inceleyen çalışmalardır.

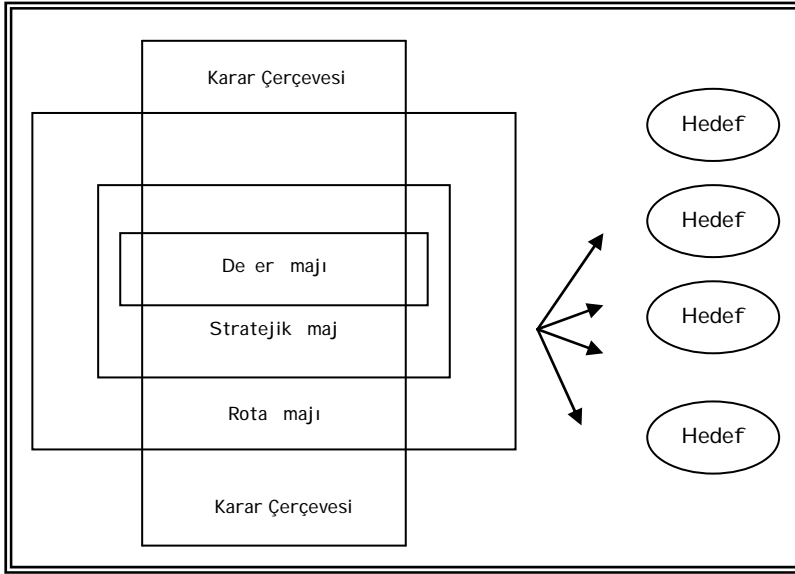
4.1.1. İmaj Kuramı Yaklaşımı

İşe almayı adayların karar verme süreçleri açısından ele alan ilk yaklaşım imaj kuramı yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütsel iletişim alanında Beach (1990) tarafından geliştirilen İmaj Kuramından etkilenmiştir. İmaj kuramı, bireylerin karar verme süreçlerinde üç tür bilgi yapısının ya da imajın rol oynadığını ifade etmektedir (Beach, 1990; Beach ve Mitchell, 1990):

- 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 hedefler ile başlar, bu hedeflere ulaşılması için gerekli stratejik imajın değerlendirilmesi ile

devam eder ve sonuçta verilecek kararın bireyin değer imajına uygun olması beklenir (Şekil 4). Bu yaklaşıma göre karar verme iki aşamalı bir süreçtir. Birey öncelikle işin kendi prensipleri, hedefleri ve planları ile uygun olup olmadığını değerlendirir. Bu aşamayı geçen alternatifler arasından ise en avantajlı olanı tercih edilir (Taylor ve Giannantonio, 1993).



Şekil 4. Karar Kuramı Karar Çerçevesi

(Taylor ve Giannantonio, 1993)

İmaj kuramı Stevens (1992) tarafından adayların iş arama ve seçme kararları ekseninde işe alma faaliyetine uyarlanmıştır. 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 iş ile ilgili genel bir yön belirler. Bu yönde iş arama planları geliştirirken hem kendinin 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

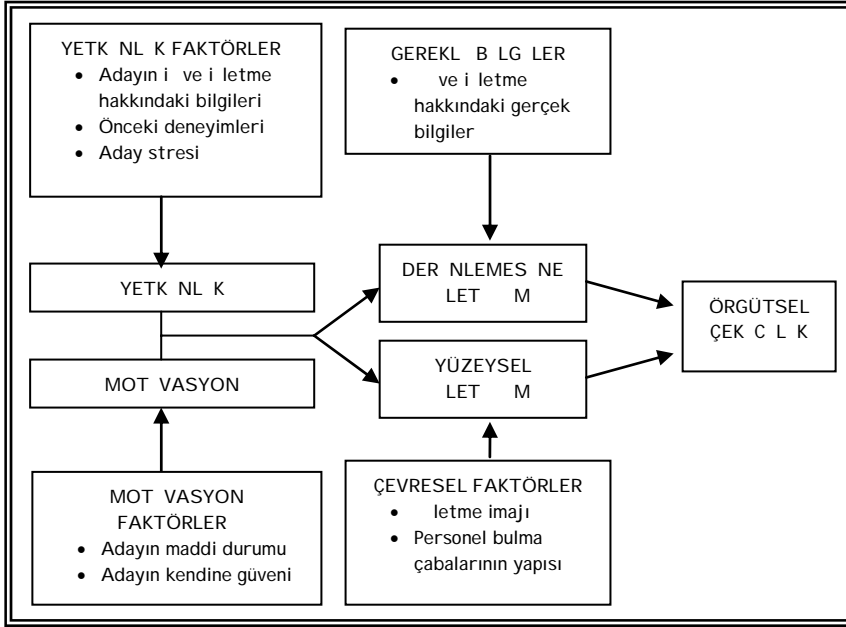
belirlenmekte, sonra aralarından tercih yapılmaktadır. İmaj kuramı işe almada hem adayların kişilik özelliklerini hem de çevresel şartları birlikte göz önünde bulundurmaktadır (Stevens ve Beach, 1992).

4.1.2. Genel Karar Süreci Yaklaşımı

İmaj Kuramı ile benzerlik gösteren ve son dönemde bazı yeni çalışmalara (Wanous ve Colella, 1989) da kaynaklık eden, adayın iş arama ve tercihleri konusundaki kararları üzerine bir başka yaklaşım da Soelberg'in (1966) Genel Karar Süreci (*General Decision Process - GDP*) yaklaşımıdır. 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 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 (Taylor ve Giannantonio, 1993).

4.2. 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 (2002) tarafından geliştirilen İletişim Süreci Yaklaşımıdır (*Elaboration Likelihood Model-ELM*).



ekil 5. Aday Bakı Açısından İletim Süreci Yaklaşımı

(Larsen ve Phillips, 2002)

İletişim Süreci Yaklaşımı, Larsen ve Phillips tarafından işe alma faaliyetine, özellikle de işe alma görevlilerinin davranışları açısından uygulanmıştır (Şekil 5). 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 önemliken, 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 olacaktırdır (Larsen ve Phillips, 2002).

4.4. Sosyal Süreç Yaklaşımı

Sosyal Süreç Yaklaşımı (*Social Process Model-SPM*), işe alma sürecinin özellikle personel seçme aşamasında klasik dönemdeki psikometrik yaklaşımın yerini sosyal-psikolojik yaklaşıma bıraktığını öne sürmektedir (Derous ve De Witte, 2001) .

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 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 (Herriot, 2002).

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 (Herriot, 2002).

Tablo 2. 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 gereklileri, 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; seçiciler adayların sorularını, önerilerini ve itirazlarını 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 tanınması garanti edilir
7. İnsanca muamele garantisi	Seçiciler adaylara sıcak ve içtenlikli yaklaşırlar, empatik davranarak en uygun test koşulları sağlanır
8. Bilgi toplama ile ilgili ve mahremiyete saygı	Seçiciler özel soruları ancak iş için gerekli ise sorarlar; adaylar hakkında toplanan bütün bilgiler seçiciler tarafından güvenlik altında tutulur

(Deros ve De Witte, 2001)

4.5. 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 çalışmalarını artırmıştır. Bu bağlamda geliştirilen yeni yaklaşımlardan biri de şirketin işe alma uygulamalarının pazarlama bakış açısından değerlendirilmesidir (Denton, 1997).

Bu konuda yapılmış ilk çalışmalardan biri Highhouse vd. (1999)

tarafından gerçekleştirilen şirket istihdam imajı konusundaki çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar belli bir sektörde adayların iş başvurusunda buldukları işletmeleri belirlerken ne gibi faktörleri göz önünde bulundurduklarını pazarlama bakış açısı ile incelemişlerdir.

Bu konuda gerçekleştirilen bir başka çalışmada (Cable ve Turban, 2000) 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 saygınlığa sahip işletmelerde daha düşük ücretlerle çalışmaya razı oldukları görülmüştür.

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 istihdam 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 (Collins ve Stevens, 2002).

Yine Collins'in Han ile yaptığı iki çalışmada istihdam 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 (*brand association*) ve algılanan kalite (Collins ve Han, 2004; Han ve Collins, 2002).

5. DE ERLENDİRME VE SONUÇ

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 3'de (Tablo 3'e ulaşmak için tıklayınız) özet olarak ifade edilmiştir. Tarihsel olarak bakıldığında, işletmelerin ilk defa kurumsal olarak işe alma çalışmalarını yapmaya başladıkları ve işletmecilik tarihi açısından klasik olarak nitelendirilebilecek dönemde işletmeler 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 artması ile 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 algıladıkları ile de 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 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 süreci ile 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 alma ile 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 zamanlarda ortaya çıksalar da, her dönemde önceki döneme 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 olarak gözlemlendiği örgütsel pazarlama yaklaşımları uygulama ve kuram açısından son dönemlerde gelişmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında ise özellikle Türkiye'de işe alma uygulamaları açısından özellikle KOBİ olarak nitelendirilen işletmelerde

işletme odaklı yaklaşımların ağırlıkta olduğu, ancak uluslararası pazarı hedefleyen büyük ölçekli işletmelerde sektörel farklılıklar olabilmekle birlikte adayı da dikkate alan hatta tamamen aday odaklı işe alma uygulamaları bulunduğu da gözlenmektedir.

Kaynakça

Ahrlichs, N. S. (2000), *Competing for Talent*, (Birinci Basım, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing).

Arbak, Y. ve Ö. N. T. Özmen (2000), "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) içinde, s. 91-118.

Beach, L. R. (1990), *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, (Chichester England: Wiley & Sons).

Beach, L. R. ve T. R. Mitchell (1990), "Image Theory: A Behavioral Theory of Decision Making in Organizations". (B. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12) içinde, s. 1-42.

Binning, J. F. ve G. V. Barrett (1989), "Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, s. 478-494.

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

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

Butler, J. E., G. R. Ferris ve N. K. Napier (1991), *Strategy and Human Resource Management*, (Cincinnati, OH: South-Western).

Cable D. M. ve D. B. Turban (2000), "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, New Orleans, LA.

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

Chatman, J. A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, 14, 333-349.

Collins, C. J. ve C. K. Stevens (2002), "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*, Vol. 87, N. 6, s. 1121-1133.

Collins, C. J. ve J. Han (2004), "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation", *Personnel Psychology*, 57, 685-717.

Denton, D. K. (1997), "Reengineering the Employee Recruitment: Retain the Best that Remains", *Business Forum*, V. 22, N. 2, s. 13-16.

Derous, E. ve Karel De Witte (2001), "Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), s. 319-342.

Erdemir, E. (2007) "İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.*

Erdoğmuş, N. (2003), *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*, (Nobel Yayınları: Ankara).

Han, J. ve C. J. Collins (2002), "The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities", *Academy of Management Proceedings, HR*, s. 1-6.

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

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

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

Johnson, M. (2001), *Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need*, (İkinci Basım, London: Prentice Hall).

Judge, T. A. ve G. R. Ferris (1992), "The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions", *Human Resource Planning*, 154, 47-67.

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

Klimoski, R. J. (1993), "Predictor Constructs and Their Measurement", *Personnel Selection in Organizations*. Ed: N. Schmitt ve W. C. Borman, (San Francisco, CA: Jossey-Bass), s. 99-134.

Kristof-Brown, A. L. (2000), "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, 53, s. 643-671.

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

Lievens, F., K. van Dam ve Neil Anderson (2002), "Recent Trends and Challenges in Personnel Selection", *Personnel Review*, Vol. 31, No. 5, s. 580-601.

Miles, R. E. ve C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, (New York: McGraw Hill).

Miller, E. (1984), *Strategic Staffing*. (C. J. Fombrun, N. M. Tichy ve M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley, 1984) içinde, s. 57-68.

Olian, J. D. ve S. L. Rynes (1984), "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, 170-183.

Porter, L. W., E. E. Lawler III ve J. R. Hackman (1975), "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) içinde, s. 131-159.

Ramsay, H. ve D. Scholarios (1999), "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process", *International Journal of Management Reviews*, 63-89.

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

Roe, R. (1996), "Naar Een Nieuw Paradigma voor de Personeelsselectie". (R. Bouwen, K. De Witte ve J. Verboven (Eds.), *Organiseren et Veranderern* Leuven: Garant) içinde, s. 287-311.

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

Rynes, S. L. ve B. Gerhart (1990), "Interviewer Assessments of Applicant Fit: An Exploratory Investigation", *Personnel Psychology*, 43, 13-35.

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

Schneider, B. (1983), "Interactional Psychology and Organizational Behavior". (L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Beşinci Basım, Greenwich, CT: JAI Press) içinde, s. 1-31.

Schneider, B. (1987), "The People Make Place", *Personnel Psychology*, 40, s. 437-453.

Schuler, H. (1993), "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.) içinde, s. 11-26.

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

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

Stevens, C. K. ve L. R. Beach (1992), "Application of Image Theory to Job Choice Processes: New Directions for Theory & Research", Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Las Vegas.

Stevens, C. K. (1992), "Toward A New Conceptualization of Job Search Processes". Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Las Vegas.

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

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.

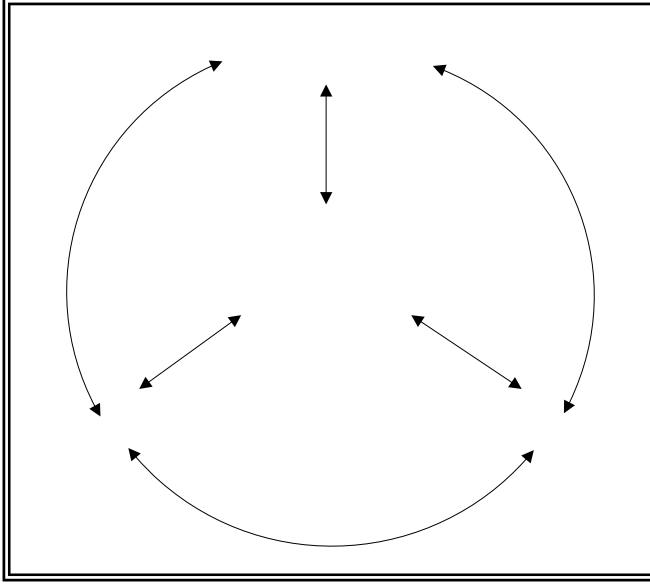
Tulgan, B. (2001), *Winning The Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy*, (Birinci Basım, New York: Norton & Company, Inc.).

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

Wanous, J. P. (1991), *Organizational Entry*, (İkinci Basım, Addison-Wesley Publishing).

Wanous, J. P. ve A. Colella (1989), "Organizational Entry Research: Current Status and Future Directions". (K. Rowland ve G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 7, 1989, Greenwich, JT: JAI) içinde, s. 59-120.

Woodruffe, C. (1999), *Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People*, (Birinci Basım, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.).



ekil 2. Çekme-Seçme-Yıpranma Yaklaşımı

(Schneider, 1987)

Çekme

Örgütsel
Hedefler

Yıpranma

S

Tablo 3. e Almaya li kin Kuramsal alı malar

Çalı ma	Üst Model	Model	Bakış açısı	Kapsam	Modelin Kaynağı	Temel Argümanları
Wanous (1980)	Klasik Yaklaşım	Geleneksel Yaklaşım	İletme	Personel Bulma	Taraflar arasındaki bilgi akışının niteliği	Çok sayıda başvurulanması için iletmeyi 'satacak' ifadeler kullanılmalı
Wanous (1980)	Klasik Yaklaşım	Gerçekçi Yaklaşım	İletme	Personel Bulma	Taraflar arasındaki bilgi akışının niteliği	İstenen nitelikte başvurulanması için iletme ve iletme hakkında gerçek bilgiler verilmeli
Ackerman ve Humprey (1990)	Klasik Yaklaşım	Psikometrik Yaklaşım	İletme	Personel Seçme	Differensiyel Psikoloji ve Klasik Test Kuramı	Kiilerin gelecekteki performansı testlerle tahmin edilebilir
Binning ve Baret (1989), Klimoski (1993)	Klasik Yaklaşım	Yapı Odaklı Yaklaşım	İletme	Personel Seçme	e Alma Sürecinin Yapısı	Süreci kullanan araçların niteliği, güvenilirliği, etkileri önemlidir
Olian ve Rynes (1984)	Stratejik Yaklaşım	Stratejik Boyutlar	İletme	e Alma	Miles ve Snow (1978)'un tipolojisi	Farklı türdeki iletme türleri farklı e alma uygulamalarına yönelirler
Sonnenfeld ve Peiperl (1988)	Stratejik Yaklaşım	Kariyer Sistem Kuramı (CST)	İletme	e Alma	Miles ve Snow (1978)'un tipolojisi	Farklı türdeki iletme türleri farklı e alma uygulamalarına yönelirler
Schein (1978)	Psikolojik Yaklaşım	Pazarlık Yaklaşımı	İletme-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- Uyum	İletme-Aday	e Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	İletme türleri açık durumdaki pozisyonlara uygun adaylar ararlar, adaylar iletme türleri ile ilgili nitelikleri üzerinde dururlar
Bowen vd. (1991), Kristof (1996)	Psikolojik Yaklaşım	Aday- İletme Uyum	İletme-Aday	e Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	İletme türleri adayların kurum kültürüne uyumunu da gözetebilirler, adaylar sadece iletme türleri ile ilgili iletme türleri de bakabilirler
Schneider (1987)	Psikolojik Yaklaşım	Çekme, Seçme, Adaylama Modeli (ASA)	İletme-Aday	e Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	Uyum konusunda çevresel etkenlerinde katkısı bulunmaktadır
Chatman (1989)	Psikolojik Yaklaşım	Etkiletilim Uyum Modeli	İletme-Aday	e Alma	Örgütsel ve Sosyal Psikoloji	e alma türleri ile ilgili uyum hem aday hem de iletme türleri tarafından gözetilir
Stewart ve Carson (1997)	Psikolojik Yaklaşım	Gelişen Sözleşmeler Yaklaşımı (ECA)	İletme-Aday	e Alma	Sosyal Sözleşmeler Yaklaşımı	Yeni örgütlenme biçimlerinin gerektirdiği yeni e alma uygulamaları geliştirilmelidir
Carlson ve Connerly (2003)	Süreç Yaklaşımları	e alma döngüsü yaklaşımı (SCF)	İletme-Aday	e Alma	Karar Kuramı	e alma uygulamaları tarafların karşılıklı kararları ve bunların sürece etkilerinden oluşur
Soelberg (1966)	Süreç Yaklaşımları	Genel Karar Süreci (GDP)	Aday	Arama ve Seçme	Karar Kuramı	İlk kez iletme türlerinin arama ve seçme sürecinin aamaları incelenmiştir
Stevens (1992)	Süreç Yaklaşımları	İletme Kuramı	Aday	Arama ve Seçme	Beach (1990)'ın İletme Kuramı	Adayların iletme türleri ve seçme sürecinin aamaları incelenmiştir
Larsen ve Phillips (2002)	Süreç Yaklaşımları	İletme Süreci Modeli (ELM)	Aday	e Alma	İletme Kuramı	e alma sürecinde tarafların iletme türleri 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
Highhouse vd. (1999), Cable ve Turban (2000), Collins vd. (2002-2004)	Örgütsel Pazarlama Yaklaşımları	İletme İstihdam İmajı, marka değeri yaklaşımı	Aday	Personel Bulma	Pazarlama Kuramı	İletme türleri özellikle aday kıtlığı çekilen sektör ve pozisyonlar için iletme türleri adaylara pazarlamaları, personel bulma çabalarının iletme türleri ile ilgili etkileri incelenmiştir