

Cilt 8, Sayı 16, Aralık 2020

Makale Adı /Article Name

DIŞ KAYNAKLARDAN İŞGÖREN BULMA
SÜRECİNDE GELENEKSEL İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE STRATEJİK
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ARASINDAKİ FARKLILIKLAR, GÜNCEL
İŞGÖREN BULMA KAYNAKLARINA
BAKIŞ (İŞKUR ÖRNEĞİ)

DIFFERENCES BETWEEN
TRADITIONAL HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND STRATEGIC
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
DURING THE PROCESS OF FINDING
EMPLOYEES FROM EXTERNAL
RESOURCES, A VIEW TO THE
CURRENT EMPLOYEE FINDING
RESOURCES (TURKISH EMPLOYMENT
AGENCY CASE)

Yazar

Mehmet GÜVEN

Doç. Dr., Bingöl Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Organizasyon ABD,
mguyen@bingol.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5768-9847>

Ercan GÖN

Bingöl Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon ABD, Doktora Programı Öğrencisi,
1912092006@bingol.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6023-324X>

Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 25.11.2020

Kabul Tarihi: 19.12.2020

Yayın Tarihi: 30.12.2020

Kaynak Gösterme

Güven, M. ve Gön, E. (2020). Dış kaynaklardan işgören bulma sürecinde geleneksel insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar, güncel işgören bulma kaynaklarına bakış (işkur örneği). *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), s. 356-372

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (16), s. 356-372

Mehmet Güven-Ercan Gön- Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)

Öz

Beşeri sermayenin gittikçe daha çok önem kazandığı günümüz işletmelerinde, ürün ve hizmet ne olursa olsun insan kaynağının niteliği ön plana çıkmaktadır. Gelişen pazar stratejilerinde ürün ve hizmetlerin piyasa fiyatları, emsalleri ile neredeyse eşdeğer düzeydedir. Ayrıt edici özellik insan kaynağının niteliğinde gizlidir. İnsan kaynağının niteliğine yeterince önem veren işletmelerin ürün ve hizmet kalitesi ile satış sonrası destek unsurlarında da farklılıklar göze çarpmaktadır. İşletmelere artı değer kazandıran insan kaynağının seçimi de hiç şüphe yok ki oldukça zor ve gerekli bir süreçtir. İşgören bulma ve seçme süreci ne kadar iyi yürütülür ve sonuçlandırılırsa o kadar doğru işe doğru işgören bulunmuş olur. Doğru işgören seçme sürecinde işgören bulma kaynaklarının da en doğrusunun seçilmesi, bu sürecin daha olumlu sonuçlanmasına katkı sağlar. Bu çalışmada, işletme dışı kaynaklardan işgören bulma sürecinde geleneksel insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar teorik çerçevede ele alınmış, güncel işgören bulma kaynakları konusu üzerinde durularak uygulamada yeni yer aldığı için yazılı yayınlarda pek rastlanmayan işgören bulma kaynakları üzerinde durulmuştur. Bu noktada özellikle Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)'un son dönemlerdeki işgören bulma kaynakları konusundaki hizmetleri anlatılmıştır. Ayrıca Kurumların işletmelere bu yönde verdiği rehberlik nitelikli faaliyetler de anlatılmıştır. İşgören bulma sürecinin daha iyi yönetilmesi için gerek kurumlara gerekse işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine tavsiye niteliğindeki görüşlere, sonuç ve öneriler bölümünde yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İŞKUR, İşgören bulma, İnsan Kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları, Geleneksel İnsan Kaynakları

Abstract

In today's businesses, where human capital is increasingly important, the quality of human resources comes to the fore regardless of the product and service. In the developing market strategies, the market prices of products and services are almost equal to their peers. The distinguishing feature is hidden in the quality of the human resources. There are also differences in product and service quality and after-sales support elements of the businesses that attach sufficient importance to the quality of the human resources. The selection of the human resource that provides added value to the businesses is undoubtedly a very difficult and necessary process. The better the process of finding and selecting employees is carried out and concluded, the better the right person will be selected for the right job. Choosing the best sources of employment in the process of choosing the right employee contributes to a more positive result of this process. In this study, the differences between traditional human resources management and strategic human resources management during the process of finding employees from external resources are discussed in a theoretical framework. The current employee finding resources, which are not often encountered in written publications as it is a newly applied process is emphasized at the study. Thus, particularly resources of Turkish Employment Agency (İŞKUR) regarding finding employee in recent years are explained. In addition, the guiding activities given by the institutions to the enterprises in this direction are also explained. In order to better manage the recruitment process, the opinions and suggestions of the institutions and the human resources managers of the enterprises are included in the results and recommendations section.

Keywords: İŞKUR, Employee recruitment, Human Resources, Strategic Human Resources, Traditional Human Resources

Giriş

Beşeri bir varlık olan insanı tasvir etmenin ne kadar önemli olduğundan hareketle işletmeler açısından insan kaynağını bulma, seçme ve yönetme süreçlerinin ne kadar önemli ve zor bir süreç olduğunu anlamak mümkündür. İşletmeler asıl amaçlarından olan kâr maksimizasyonunu sağlamak ve varlığını devam ettirmek işlevlerini sağlıklı yürütebilmek için asgari nicelik ve nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. İnsan varlığının zorunlu ihtiyaçlarına paralel olarak işletmelerin de zorunlu ihtiyaçlarından biri de insan kaynağıdır. Bu zorunlu ihtiyacın doğru seçimi işletmeler için hayati bir unsurdur. Yanlış işgören seçimi ise hem işletmeye hem de işgörene maddi ve manevi zararlar verebilmektedir.

Doğru işgören seçiminin başarısı önemli oranda doğru kaynaklardan işgören temin etmeye bağlıdır. Özellikle açık bir pozisyona işgören bulunması söz konusu olduğunda ve zamanın ne kadar önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işgörenin hızlı bir şekilde bulunması ve seçilmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

İşgören bulma kaynakları iç ve dış kaynaklar olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu makalede dış kaynaklardan işgören bulma sürecinde geleneksel ve stratejik insan kaynakları yönetimindeki farklılıklar ele alınarak, dış kaynakların neler olabileceği, özellikle son dönemlerde yeni gelişen dış kaynakların iş pazarında işgören bulma noktasındaki özellikleri belirtilmiştir.

Ülkelerin istihdam politikalarına yön vermede en etkili olan büyük işletmelerin insan kaynağına verdiği önemin artması sayesinde, rekabet unsurunun artık insan kaynağı olduğu gerçeğinin tüm kesimlerce kabul edilmesinde önemli bir yeri olmuştur. İnsan kaynağını rekabet stratejisi olarak gören stratejik insan kaynakları yönetimi işgörenlerin örgütsel kültürü benimseyerek işletmenin hedefleriyle bütünleşmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

1. Literatür Taraması

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde, dış kaynaklardan işgören bulma yöntemleri sıkça yer almasına rağmen bu yöntemlerden önemli bir çoğunluğunun güncel olmadığı görülmüştür. Özellikle teknolojinin her alanda kullanılmasının da etkisiyle işgören bulma yöntemlerinde de hatırı sayılır bir gelişme sağlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, genel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi alanında spesifik olarak da dış kaynaklardan işgören bulma konusunda güncel yöntemleri konu alan bir çalışma olmadığının görülmesidir. İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan, işgören bulma ve seçmenin işletme stratejisi açısından önemine değinen, geleneksel insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimini mukayese eden literatür çalışmalarına aşağıda yer verilmiştir.

Wright ve McMahan (1992: 298), Stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin hedeflerine ulaşması için tasarlanmış insan kaynakları faaliyetleri sistemi olarak ifade etmiştir. Wright ve McMahan, stratejik insan kaynaklarının geleneksel insan kaynaklarından farklı yönlerini dikey ve yatay olarak sınıflandırmış, dikey alanda insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin stratejik yönetim süreçlerini ilişkilendirirken yatay alanda çeşitli insan kaynakları uygulamaları arasındaki koordinasyon ve uyum önemi üzerinde durmuştur.

Hussey (1998: 297), stratejiyi; “Strateji, şirkete açık alternatif yollardan bir seçim meselesidir” şeklinde tanımlamış, (1998: 432) herhangi bir işletmenin,

büyüklüğü ve türü ne olursa olsun iki temel kaynağının insan ve para olduğunu, bu ikisinden insan kaynağının karmaşık olduğunu belirtmiştir. Hussey (1998: 432) ayrıca, paranın öz kaynak, kredi vb. hangi yolla gelse de ayırt etmeye gerek olmadığını ancak insanların hepsinin fiziksel özellik, mizaç, eğitim düzeyi, kişisel değeri, becerileri ve yeterlikleri yönünden farklı olduğunu ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu işlevleri yerine getirebilen yeterlikte belirli insanlara gereksinimi olduğunu belirtmiştir.

Yüksel (1997: 9), geçmişte işletmelerde işgören bulma ve işe yerleştirme, işten çıkarma ve işgören özlük bilgilerine ilişkin kayıtların tutulması gibi az sayıda fonksiyonu yerine getiren geleneksel insan kaynaklarının işletmelerde stratejik bir rolü olmadığını, rutin işlerde boğulan insan kaynakları yönetiminin günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kaldığını ifade etmiştir.

Lawler vd. (2003: 105), yaptıkları bir araştırmada 1995, 1998 ve 2001 yıllarında uygulanan anketlerden elde edilen sonuçları karşılaştırmışlardır. Sonuçlar, İnsan Kaynakları fonksiyonlarında bazı değişikliklerin gerçekleştiğini, değişikliklerin daha çok İnsan Kaynaklarının iş ve stratejik ortak olması yönünde olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma İnsan Kaynakları fonksiyonlarında bazı önemli değişiklikler olduğunu, bu değişikliklerden çok önemli olanlardan birinin de İnsan Kaynaklarının, işgören bulma ve seçme fonksiyonuna gittikçe daha fazla önem verdiğini, bu fonksiyonun gelecek için işletmede geçerli bir istihdam ilişkisinin şekillenmesinde giderek daha fazla etkili olacağını göstermekte olduğunu belirtilmiştir.

Becker ve Huselid (2006: 898), stratejik insan kaynakları yönetiminde, geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı olarak bireysel performans yerine örgüt performansına odaklanıldığını belirtmişlerdir.

Işık (2009: 157), Stratejik insan kaynakları yönetiminin, beşeri sermaye olarak kabul edilen işgören kaynağının günümüz koşullarına uyum sağlayabilecek niteliğe sahip olması için yeni insan kaynağı politikalarının oluşturulmasını gerektirdiğini, bu stratejik önemin, insan kaynakları yönetimini örgütsel stratejiler belirleme sürecinde tepe yönetimin bir unsuru haline getirdiğini ifade etmiştir.

Pynes (2009: 121), İşverenlerin, işin gerekliliklerini nasıl belirleyeceklerini, nitelikli ve yetkin işgörenlerin seçilmesi için adayların nerede aranacağını, nasıl taranacağını bilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Yavan (2012: 5), günümüzde işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamada ayırt edici tek gücün işgörenler olması sayesinde insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim aşamasına kadar geldiğini, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkileri belirleyen tüm yönetsel kararları içerdiğini, ayrıca çalışanların işletmeye karşı sorumlulukları açısından insan kaynakları uygulamalarının etkisinin ilk etapta seçme ve yerleştirme süreci ile başladığını ifade etmiştir.

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme süreci insan kaynakları yönetimi açısından çok önemlidir. Bu süreç, işgören ihtiyaç analizinin yapılması, ihtiyaç duyulan işgücü için uygun kanallarla duyuru yapılması, aday başvurularının alınması, iş görüşmelerinin yapılması ve en uygun adayın işe yerleştirilmesi basamaklarından oluşur (Fındıkçı, 2001: 167).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı, beşeri sermayenin rekabetin bir parçası olarak görülmesiyle gelişmiştir. Stratejik insan kaynakları, işletme performansını arttırmayı, işletmeye inovasyon kazandırmayı hedefleyen örgütsel bir kültür oluşturmaya doğru uzanan uzun vadeli bir süreçtir. İşgören bulma ve seçme ile işgören gelişimi, çalışanlar için alınan kararlar vb. bu stratejilerden hareketle belirlenir (Güney vd., 2011: 241).

2. Güncel İşgören Bulma Kaynakları

İşletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyonlar nitelik ve nicelik belirlendikten sonra bu pozisyonların hangi kaynaktan belirleneceğinin tespiti aşamasına geçilir. Hangi pozisyon için kaynağa başvurulacağı insan kaynakları planlama sürecinin önemli bir parçasıdır. İşgören bulma kaynakları iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki başlıkta incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 80).

2.1. İşgören Bulma Sürecinde Başvurabilecek İç Kaynaklar

İşletmelerde iç kaynaklardan işgören temin yöntemi, işgücünün gerek oryantasyon, gerek işletme kültürü gerekse işin gereklerine uygunluğu açısından önemli oranda zaman kazandıran aynı zamanda hazır işgücü olması özelliğinden dolayı önemli bir yöntemdir. İç kaynaklardan işgören temini birkaç yöntemle gerçekleştirilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 82):

✓ **İşletmede çalışanlar arasından yatay geçiş:** Boşalan kadroya aynı düzeyde birinin atanması (örnek: ustabaşı emekli olunca yine başka bir ustabaşının atanması)- aynı bölüm içinde olabileceği gibi farklı bölümler arasında da olabilir.

✓ **İşletmede çalışanlar arasından dikey yükselme (terfi):** Boşalan kadroya işin niteliklerine uygun birinin yükseltilerek atanması (örnek: boşalan ustabaşı kadrosuna usta veya işçi pozisyonundan yetkin birinin atanması)- kıdeme göre ve performansa göre belirlenme olmak üzere iki yöntemi vardır.

Bu yöntem çalışanlar arasında motivasyonu sağladığı gibi yükselen kişinin pozisyonun boşalmasına da neden olabilir.

✓ **Mevcut çalışanların bilgisine başvurma yöntemi:** Teoride ifade edilmemiş olmasına rağmen uygulamada görülen bir durumdur, boşalan bir kadroya mevcut çalışanların bilgisine başvurularak «*sizce kim atanmalı*» sorusu sorulabilmektedir. Bu bazen dış kaynaklara da yönlendirmekte, mevcut çalışanlardan bazıları işletmede çalışmayan ancak kendi çevresinde o pozisyonun niteliklerine uygun olduğunu düşündükleri kişiyi önerebilmektedir.

2.2. İşgören Bulma Sürecinde Başvurabilecek Dış Kaynaklar

İşletmeler çeşitli departmanlarda oluşabilecek açık iş pozisyonları için her zaman iç kaynaklara başvuramayabilir. İnsan kaynakları departmanındaki iş başvuruları, özgeçmiş bankasındaki veriler, mevcut çalışanlar gibi iç kaynaklar istenilen nitelikte işgücünü her zaman rahatlıkla bulma imkânı sağlamayabilir. Böyle durumlarda dış kaynaklara başvurmak kaçınılmazdır. İnsan kaynakları departmanlarının açık pozisyonlar için dış kaynaklara başvurma gerekçeleri şöyle belirtilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 84):

a. İşletme yeni kurulmuş ise veya yeni yatırımlar nedeniyle büyümeye yönelmiş ise dış kaynaklardan personel bulmaya yönelir.

b. Yeni gelişim ve değişimler nedeniyle özellikle teknoloji tabanlı yatırımlarda İşletmenin teknik ve uzman işgörelere ihtiyacı olacağı için dış kaynaklara yönelir.

Ayrıca dış kaynaklar aracılığıyla işgören bulma sürecinde çok sayıda uygun adaya ulaşmanın mümkün olması, dış kaynakların son dönemlerde giderek artan önemi ve çeşitliliği, işletmeye taze kan kazandırma imkânı, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirme noktasında uygun nitelikte yeni işgörelere ihtiyaç duyma gibi nedenlerle dış kaynaklardan işgören temin etme yöntemi kullanılabilir. Aşağıda dış kaynaklardan işgören temin yöntemleri ile avantajlı ve dezavantajlı özelliklerinden kısaca bahsedilmektedir:

İşletme İçi Kaynaklar: İşletmede daha önce Staj yapmış olup öğrenimi nedeniyle ayrılanlar, işletmeye günlük olarak yapılan bireysel başvurular, eski çalışanlardan emekli olanlar ya da başka bir firmaya transfer olanlar, mevcut çalışanların önereceği kişiler işletme içi kaynaklar kullanılarak dış kaynaklardan işgören bulma yöntemi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte işletmeye dışarıdan günlük olarak bireysel yapılan başvurular, işletmede CV bank (özgeçmiş kaynağı) oluşturmak için iyi bir kaynak olmakla birlikte bu başvurular herhangi bir iş ilanına dayalı olarak yapılmadığından dolayı spesifik nitelik gerektiren pozisyonlar için bu yöntem yeterli gelmeyebilir.

İnternet: Bilgi teknolojilerinin her geçen gün artarak hayatımızda daha fazla yer etmesinin de etkisiyle işletmeler ihtiyaç duydukları insan kaynağı için sıklıkla internetten yararlanmaktadır. İşletmeler gerek kendi web sitesi üzerinden gerekse işgören bulmaya aracılık yapan kamu ve özel kuruluşların web siteleri aracılığıyla iş ilanı yayınlamakta, başvuran adaylar arasından çeşitli filtreler kullanılarak ön eleme yapılabilmekte ve uygun görülen adaylar yine site üzerinden çeşitli yöntemlerle (sms, email, vb.) iş görüşmesine davet edilebilmektedir.

İnternet, büyük bir iş arayan havuzuna ulaşmak için hızlı, verimli ve ucuz bir yoldur, sosyal ağ siteleri de dahil olmak üzere şirketlerin büyük çoğunluğu İnternet'i iş ağlarını doldurmak için kullanmaktadır. Bu yöntem firmaların 20'li ve 30'lu yaşlarda yeni üniversite mezunlarına ve çalışanlarına ulaşmasının en iyi yoludur (Kurtz vd., 2011: 256).

İşe alım teknikleri teknoloji ilerledikçe gelişmeye devam etmektedir. JobsinPods.com, AT&T, Intel ve IBM gibi çeşitli ABD şirketlerinde yönetici ve çalışanlarla çevrimiçi bir podcast¹ röportajları kütüphanesi kullanılmaktadır. Jobcasts olarak da adlandırılan yeni podcast'ler blog biçiminde yayınlanmakta ve daha eski podcast'ler arşivlenmektedir. İş arayanlar ayrıca podcast'leri bir iPod'a indirebilir ve boş zamanlarında dinleyebilmektedirler (Kurtz vd., 2011: 256).

Medya İlanları: Özellikle yerel basında gerek radyo istasyonları gerekse yerel basın aracılığıyla iş ilanları ve duyuruları yayınlanabilmektedir. Ancak gazete ilanlarında kelime sayısı, radyo ilanlarında sürenin uzunluğuna göre ücret alınabildiğinden dolayı kısıtlı bir ilan verilmesi doğru hedef kitleye ulaşılmasını güçleştirebilir.

¹ Podcast: bilgisayar ya da mobil cihaza ağ sendikasyonu aracılığıyla indirilen veya internet üzerinden dinlenen dijital ses dosyasıdır. Genellikle dizi ya da seri halinde yapılır.

Odalar ve Sendikalar: Ticaret ve Sanayi Odaları, İşveren ve İşçi Sendikaları, ziraat mühendisleri odaları, elektrik mühendisleri odaları, serbest muhasebeci mali müşavirleri odaları gibi meslek odalarında da iş ilanlarının yayınlanması mümkün olabilmektedir.

Eğitimciler ve Eğitim Kurumları: İşverenlerin dış kaynaklardan işgören bulma yöntemlerinden biri de daha önce öğrenim gördükleri okullardaki eğitimcilerden destek talebinde bulunmalarıdır. Bu yöntemle eğitimciler eski öğrencileri olan işverenlere kendi işletmelerine en uygun olduğunu düşündükleri işgöreni takdim edebilmektedirler.

Bununla birlikte özellikle iş kültürümüzün bir tabiri olan çekirdekten yetişme kavramına karşılık bulan bir yöntem olan genç işgörenleri işletmeye kazandırmak için eğitim kurumları değerlendirilebilir. Özellikle mesleki eğitim kursları veren kurum ve kuruluşlar, çıraklık eğitim merkezleri ve mesleki eğitim veren lise ve dengi okullardaki öğrenciler işletmeler için ara insan gücü açısından önemli bir işgören kaynağıdır.

İşgören Kiralama: Kiralama (leasing) firmaları aracılığıyla işgören kiralamak mümkündür. Bu yöntemde işgörenler leasing firmasının çalışanlarıdır ve işgören kiralama hizmeti satın almak isteyen işletmeler ile leasing firması arasında yapılacak sözleşmeye göre işgören çalıştırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 93). İşgücü piyasasında temizlik, güvenlik görevlisi, veri giriş elemanı, halka ilişkiler ve yönlendirme, tanıtım gibi alanlarda işgören kiralama yönteminin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemde kiralayan işletme leasing firmasına sözleşmede anlaşıldığı meblağda, kâr dahil aylık hak ediş tutarlarında tek kalem üzerinden ödeme yapar, leasing firması ise işgörenler için maaş, sigorta, vergi, sosyal haklar vb. ödemeleri gerçekleştirir.

Özel İstihdam Büroları: Ülkemizde Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından onaylanarak faaliyet gösteren özel istihdam büroları 4857 sayılı İş Kanunu, 4904 sayılı İŞKUR kanunu, Özel İstihdam Büroları ile ilgili Yönetmelik ve Genelge hükümleri doğrultusunda işgücü piyasasında özel işçi bulmacılık yapan kuruluşlardır. Kamu sektörüne işçi sağlama dışında iş ve işçi bulma konusunda birçok alanda faaliyet gösterme yetkisine sahiptirler. Bu firmalar işgören bulma hizmeti karşılığında işverenlerden ücret talep edebilmekte iken iş arayana ücretsiz olarak hizmet sunmak durumundadırlar. Özel istihdam büroları sadece ilgili mevzuatta belirtilecek profesyonel meslek grupları için iş arayanlardan ücret alabilmektedirler. Bu bürolar 3'er yıllık dönemler halinde İŞKUR'dan izin yenileme talebinde bulunmak suretiyle ve talebin uygun görülmesi şartıyla faaliyet gösterirler.

Kariyer Merkezleri: Günümüzde birçok Üniversitenin kendi bünyesinde oluşturduğu kariyer merkezleri mevcuttur. Bu merkezler öğrenimine devam eden öğrencilere hizmet vermekle kalmamakta, mezun öğrencilerin de iş piyasasında iş bulmalarına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bazı işletmeler öğrenimi devam eden üniversite öğrencilerini part-time (kısmi zamanlı) olarak çalıştırmayı tercih etmektedirler. Özellikle ulusal düzeyde giyim sektöründe faaliyet gösteren birçok firmanın işgörenleri bu yöntemde çalıştırdıkları görülmektedir. Bu yöntemle işgören çalıştırmak isteyen firmalar için kariyer merkezleri önemli bir dış kaynaktır. Bu sayede öğrenciler, öğrenimleri devam ederken iş deneyimi ve gelir elde etmekte, işletmeler ise genç işgücü potansiyeline sahip olma, part-time yöntemiyle ekonomik

işgücü çalıştırma, çalışma motivasyonu ve enerjisi yüksek işgücüne sahip olma avantajlarını birlikte elde etmiş olurlar.

İstihdam Fuarları ve Kariyer Günleri: Ülkemizde çoğu Üniversite yılın belirli dönemlerinde istihdam fuarı ve kariyer günü adı altında çeşitli etkinlikler düzenlemektedirler. Özellikle son yıllarda bu etkinliklerin İŞKUR işbirliğinde düzenlenmesi hatta bu etkinliklerin artık ana organizatörünün İŞKUR olması sayesinde, istihdam fuarlarına çok sayıda işveren de davet edilerek stant kurmaları, firmalarını fuara gelenlere tanıtmaları ve fuar süresince iş başvuruları alarak açık işlere istihdam etmeleri sağlanmaktadır. Bu etkinliklere sadece üniversite öğrencileri değil, ildeki diğer iş arayanlar da katılarak firmalarla yüz yüze iş görüşmesi yapma imkânı bulmaktadırlar. Etkinlik faaliyetleri arasında iş arayanlara CV hazırlama, mülakat teknikleri, iş arama kanalları, iş ilanlarını takip etme gibi konularda da seminer tarzında bilgilendirme toplantıları da yer alabilmektedir.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren 40 özel hastane üzerinde yapılan bir araştırmada, işgören bulma kaynağı olarak en fazla yararlanan yöntemin üniversitelerin kariyer günleri olduğu belirtilmiştir (Uluç, 2013: 85).

Sanal İstihdam Fuarları: Ülkemizde Cumhurbaşkanlığı tarafından başlatılan istihdam seferberliği kapsamında oluşturulan ve ilki Mayıs 2019 tarihinde Türkiye genelinde en çok firmanın katılım sağladığı sanal istihdam fuarı <https://sanalistihdamfuari.iskur.gov.tr/> linki üzerinden açılmıştır. Sanal fuarın kullanılma prensibi belirtilen linke üye olan iş arayanların üye girişi yaparak fuara katılan firmalar ile yazılı veya görüntülü olarak görüşmesi esasına dayanmaktadır. Bu sayede katılımcı firmalara ulaşmakta ve iş görüşmesi yapmakta bir takım zorluk çeken iş arayanlar, bu firmalarla doğrudan görüşme imkânına sahip olurken firmalar da yerel imkânlarla karşılaşmakta güçlük çektikleri bazı açık pozisyonlar için adaylar ile sanal ortamda görüşme imkânı bulmaktadırlar. Bu durum işgören bulma sürecinin daha hızlı gerçekleşmesini de sağlamaktadır.

3. İşgören Bulma ve Seçme Sürecinde Geleneksel ve Stratejik İnsan Kaynakları Arasındaki Farklılıklar

Günümüz insan kaynakları yönetiminin rolünü anlamak için, stratejik insan kaynakları yaklaşımı ile geleneksel personel yaklaşımı arasındaki farka bakmak uygun olacaktır. Aşağıdaki tabloda ikisi arasındaki fark gösterilmektedir (Jain, 2004: 56-57).

Tablo 1: Geleneksel-Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Mukayesesi

Ölçüt	Geleneksel personel yönetimi yaklaşımı	Stratejik insan kaynakları yaklaşımı
Planlama ve strateji oluşturma	Yalnızca operasyonel planlamaya dahil	Genel kurumsal stratejik planın formüle edilmesi ve insan kaynakları işlevlerinin şirket stratejisi ile uyumlaştırılması
Yetki	Orta düzeyde yetki	Üst düzey personel için yüksek statü ve yetki

Mehmet Güven-Ercan Gön- *Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)*

Faaliyetler	Öncelikle operasyonel ve büro çalışanları ile ilgili	Tüm yöneticiler ve çalışanlarla ilgili
Karar verme	Yalnızca operasyonel kararlar alır	Stratejik kararlar alınır
Bütünleşme	Diğer kurumsal işlevlerle orta ila küçük entegrasyon	Diğer örgütsel işlevlerle tam entegre: pazarlama, finans, hukuk, üretim, vd.
Koordine	Bütün insan kaynakları işlevlerini eşgüdümlü olarak yönetmez	Bütün insan kaynakları faaliyetlerini koordine eder; Örneğin; eğitim, işe alım, personel alımı vb.

Günümüz insan kaynakları yönetimi temelde personel yönetiminden farklıdır. Komuta ve kontrole dayalı geleneksel personel yönetimi yaklaşımlarının yerini, taahhüt, işbirliği ve iletişim gibi yeni yaklaşımlar almıştır. İşgücü çeşitliliği nedeniyle işgücü esnekliği belirgin hale gelmiştir. 20. yüzyılın başlarında çalışanlar makine gibi muamele görmüştür ancak bugün bir örgütün en önemli varlığı olarak görülmektedir. Günümüz insan kaynakları yönetimi teorilerinde, bilimsel yönetim yaklaşımı ve insan ilişkileri yaklaşımı entegre edilmiş ve insan kaynakları yaklaşımı olarak bilinen yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Jain, 2004: 62).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki en büyük fark, insan kaynakları stratejisini örgütsel stratejiyle ilişkilendirmede yatmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasında yüksek bağlantı kurarak strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik kontrol düzeylerinde organizasyonun stratejik yönetimine katkıda bulunur.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi reaktif, stratejik insan kaynakları yönetimi proaktif bir anlayışa sahiptir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde, çalışanların sorularına nitel ve öznel yaklaşım sergilenirken, stratejik insan kaynakları yönetimi sorunların örneğin, daha az ciro ve azaltılmış işçi tazminatı şikâyetleri gibi ölçülebilir terimlerle ölçülmesini gerektirmektedir (Mayhew, 2018).

Geleneksel anlamda insan kaynakları fonksiyonları birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız, bireysel performansa ve bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmaktadır. Stratejik düzeyde ise insan kaynakları fonksiyonları işletme stratejileri ile uyumlu olmakla birlikte bireysel değil örgütsel performans ön plandadır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında işgücünün planlanması, iş analizleri, işe uygun eleman bulma ve seçme, oryantasyon, hizmet içi eğitimler, kariyer gelişimi ve yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, motivasyon, işin değerlendirilmesi, disiplin yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği ve işgöreni elde tutma stratejisi yer almaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefi, insan kaynakları yönetiminin uzun vadeli planlanması açısından bir organizasyondaki insanları yönetmek için geleceğe yön vermektir (Jain, 2004: 133).

Geleneksel personel yönetiminde, sadece birim düzeyinde karar alınırken stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmede çalışan herkesi kapsayan stratejik kararlar alınmaktadır. Bir başka önemli fark da, işletmenin insan kaynakları uygulamaları ile bütünsel bir yapı içinde çalışması ve bunlara destek veren, ihtiyaç duyulan insan kaynağını sağlayan nitelikte olmasıdır (Karagöz, 2003: 159-160).

Geleneksel insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları işgören bulma ve seçme süreci bakımından da değerlendirmek gerekir. Buna göre, geleneksel insan kaynakları yönetiminde belirli bir pozisyon için yayınlanan ilanlara yapılan başvurular arasından açık iş pozisyonunu doldurmak amaçlanır. Hedef o pozisyonu doldurmak, açık işin olduğu departmanın insan kaynağı ihtiyacını gidermektir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde birey değil örgüt ön planda olduğundan açık iş pozisyonunu en doğru kişiyle doldurmak amaçlanır, bunun için en doğru işgören bulma ve en doğru işgören seçme yöntemlerine odaklanılır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetiminde işgören seçme aşamasında bir yandan adayların, işletmenin gelecekteki stratejik hedeflerine uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulurken bir yandan da adayların açık iş pozisyonunun gerektirdiği asgari yetenek kazanımlarına sahip olup olmadığını da göz önünde bulundurarak yeteneklerin ön planda tutulduğu bir seçme sürecini esas alır (Mayhew, 2019).

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli kararları ile ilişkilendirildiğinden, stratejik insan kaynakları yönetimi de işgören temininde uzun vadeli düşünmeyi gerekli kılar. İşin niteliği, tanımı ve gerekleri göz önünde bulundurularak işletmeye uzun vadede katma değer kazandıracak işgören temin etme politikası gütmek, işletmenin yararına olacaktır. İşgörenin uzun vadede işletmede kalıcı olması hem işgören açısından hem de işletme açısından yarar sağladığından dolayı, iş tanımları ve ilanlarının hazırlanması ile işgören seçme aşamasında pozisyonun gerektirdiği yeterliklerin doğru ifade edilmesi, adayda aranması ve test edilmesi gereklidir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme sürecinin yeterliliği esas alan bir anlayışa sahip olmasını gerektirir.

3.1. Yeterlilik Tabanlı İşgören Bulma ve Seçme Süreci

İşe alım ve seçim pahalıdır. Reklam, mülakat, istihdam testlerinin ve hatta tıbbi muayenelerin maliyeti vardır. Ancak kötü bir işe alma kararı daha pahalıdır, çünkü firma doğru kişiyi bulmak için tüm süreci tekrarlamak zorunda kalır. Bir araştırma, yanlış kişiyi işe alma hatasının toplam maliyetinin, başvuranın yıllık ücretinin 24 katı olduğunu belirtmektedir (Kurtz vd., 2011: 257).

İşe alım sürecinde yanlış seçim yapılması halinde işgören zamanla işin gerekleri ile kendi nitelikleri uyuşmadığından dolayı başarısız olur ve işten ayrılmaya yönelir. Bunun doğal bir sonucu olarak işletme de, yeni bir işgören bulmaya ve seçmeye yöneleceği için yeniden maliyet ve zaman kaybı yaşayabilir (Ceylan, 1992: 101).

Dolayısıyla önemli olan boş pozisyonları doldurmak değil, doğru işe doğru kişiyi almaktır. Yanlış kişinin işe alınması hem alım sürecinde hem de işin yapılma sürecinde ciddi zaman kayıplarına neden olur, İş-kişi arasında, yanlış kişi ile diğer çalışanlar arasında uyumsuzluk yaşanır, verimliliğin ve dikkatin azalmasıyla iş

Mehmet Güven-Ercan Gön- *Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)*

kazalarında artış gözlenir, iş doyumsuzluğu başlar ve bunun akabinde iş devamsızlıkta artış görülür. Turn-over (işgücü devri) yükselir ve aynı pozisyona sürekli farklı kişilerin alınmasıyla oryantasyon (işe alıştırma) ve eğitim maliyetleri artar. Bununla birlikte işgöreni işten çıkarmanın maliyetleri (tazminat vb yasal haklar, sendikaların baskısı, işe iade davaları vb.) işletmeye ciddi maddi kayıplar verir.

Yanlış kişinin işe alınması kişiye de zarar verir. Birey yeniden işsiz kalma sorunu ile karşı karşıya kalır, yanlış işe yerleşmesinin sonucunda çalışmaya devam ederken farklı alternatifleri kaçırmış olması da muhtemeldir. Ayrıca motivasyon kaybı, aşşağılık, beceri ve güven eksikliği duygusu yaşayabilir.

Çalışanları işe almak, geliştirmek ve elde tutmak her zaman kilit bir husus olmuştur. Bilgi ekonomisinde yetenek yönetiminin önemi artmıştır. Beşeri sermaye, hem diğer firmalar tarafından taklit edilmesinin zor olması, hem de performansın kritik belirleyicisinin insan faktörü olması nedeniyle rekabet avantajı için kritik öneme sahiptir. Günümüzün hâkim stratejik çerçevesi kaynak tabanlıdır, yeterlilikler ve yetenekler en önemli varlık olarak görülmektedir (Jackson vd., 2003: 94).

Yeterlilik, işgörenin işyerindeki pozisyonu gereğince yapması gereken görev ve sorumlulukları yerine getirirken yeterli düzeyde performans gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bir takımdır.

Yetkinliğe tabanlı mülakat yöntemi, en sağlıklı ve doğru kararların alınabildiği bir mülakat türüdür (Sağır, 2006: 53). Adayların pozisyonun gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadıklarını tespit edebilmek için öncelikle bu yeterliliklerin ölçümünde göz önünde bulundurulacak kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, yönetici pozisyonundaki işe alımlarda yeterlilik kriterlerinde hangi departman için yönetici alımı yapılıyorsa o departman için gerek bilgi gerekse analitik düşünme, karar alma, personel yönetme, empati, servis koordinasyonu, birimler arası koordinasyon, liderlik, planlama vb. gibi yönetsel becerileri ölçmeye yönelik testlerin yapılması gerekmektedir. Bütün bunlar yeterlilik tabanlı işgören seçme sürecinin unsurlarıdır.

Yeterlilik tabanlı işgören seçme sürecinde gerçek örnekler ve geçmiş iş tecrübelerine yönelik sorular sorulmakta, bu sayede uygun adaylar belirlenerek süreçte olabilecek muhtemel hatalar en aza indirgenmektedir. Bundan dolayı yeterlilik tabanlı işgören seçme yöntemi İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından çokça kullanılan bir yöntemdir (Sağır, 2006: 27).

Yeterlilikler pozisyona göre değişmekle birlikte insan kaynakları planlama bölümünün dikkatli bir şekilde üzerinde durması gereken bir husustur. Ekip çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklı olma, güçlü bir iletişim, özgüven, planlı çalışma gibi özellikler bazı temel yeterlilikler olarak belirlenebilir. Diğer yeterlilikler ise özel yeterlilikler ya da şartlar olarak pozisyonun niteliklerine göre, temel yeterliliklere ilave edilir. Bu yeterliliklerin ya da özel şartların belirlenmesinde bazı kaynaklardan da yararlanılabilir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi verileri, Türk Meslekler Sözlüğü, Hayat boyu öğrenme programları, ulusal yeterlilikler vb. kaynaklar pozisyonun yeterliliklerini belirlemede önemli resmi kaynaklardır.

Aşağıda bu kaynaklar ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işgören bulma ve seçme sürecinde bu kaynaklardan nasıl yararlanılabileceği konusunda kısa bilgiler verilmektedir:

3.1.1. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi kurulmuştur. Ofisin görevleri; ülkemizde insan kaynağının envanterini çıkarmak, özel yeteneklerin tespitini yapmak ve yetenek yönetimine yönelik projeler çerçevesinde yetenekli çocuk ve gençlerin ülkemizin yararına olabilecek bilimsel çalışmalarını desteklemek ve bu konuda ilgili kurumlarla işbirliği içinde çalışmak, tüm sektörlerde kariyer planlaması faaliyetlerini takip etmek ve desteklenmesine katkı sağlamak, ülkemizde çalışan ve çalışmaya aday durumda olan insan kaynağına yönelik istihdam vb. konularda analizler yaparak bunları kamuoyuyla paylaşmak şeklinde özetlenmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında özellikle dış kaynaklardan işgören bulma sürecinde işletmede kilit pozisyonda ihtiyaç duyulan alanda istatistikî olarak birçok önemli bilgiye Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin web sitesi olan <https://www.cbiko.gov.tr> sitesinden ulaşılabilmektedir.

3.1.2. Türk Meslekler Sözlüğü (TMS)

Türk meslekler sözlüğü ülkemizde İŞKUR, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Sendikalar vb. özel ve kamu birçok kesim tarafından kullanılan, mesleklerle ilgili meslek kodu, meslek adı, mesleğin ait olduğu ana ve alt gruplar, meslek için gereken asgari eğitim düzeyi, mesleğin tanımı ve görev basamakları gibi tanımlayıcı bilgiler içeren bir veri tabanıdır. Özel ve kamu kurum ve kuruluşlarında işe yerleşen kişilerin de SGK sisteminde işe giriş işlemlerinde doldurulan “e-bildirge işe giriş” bilgilerinde meslek bölümü, Türk meslekler sözlüğü veri tabanından yararlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir meslekte dış kaynaklardan işgören bulmak amacıyla ilanı yayınlayacağı ya da mevcut çalışanlar için iş tanımları hazırlayacağı zaman bu veri tabanından yararlanabilir. TMS'ye <https://esube.iskur.gov.tr/Meslek/meslek.aspx> linkinden ulaşılabilmektedir.

3.1.3. Hayat Boyu Öğrenme Modülleri

Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü tarafından onaylanan ve <http://www.hbo.gov.tr/YayginEgitim/ProgramListesi> veri tabanında yayınlanan çok sayıda mesleğin yeterliliğe dayalı olarak hazırlanan öğretim programı modüllerinde, mesleğe ilişkin genel açıklamalar, istihdam alanları, bu mesleğin işletme ortamında öğrenilmesi için gerekli asgari ortam koşulları, eğitimci nitelikleri ile konular yer almaktadır. İşletmeler, dış kaynaklardan öncelikle yetiştirilmek amacıyla işgören bulma sürecine girmek istiyorsa, İnsan kaynakları yönetimi tarafından bu modüllerden yararlanılarak işletme içi eğitim öğretim ortamı hazırlayabilir ve her ne kadar dış kaynaklardan ilgili meslek için yeterli olabileceği düşünülen adaylar seçilmiş olsa bile adayların işletme kültürüne göre yetiştirilmesi sağlanabilir.

3.1.4. Ulusal Yeterlilikler

Ülkemizde Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından onaylanan ulusal yeterlilikler, ulusal veya uluslararası meslek standartları doğrultusunda hazırlanıp, öğrenme, ölçme ve değerlendirme amacıyla kullanılan, kişilerin mesleğini icra noktasında gereken bilgi, beceri ve yetkinlikleri içeren dokümanlardır. Bu dokümanlar Mesleki Yeterlilik Kurumunun internet sayfasının (www.myk.gov.tr) ilgili bölümünde yayınlanmakta ve ulusal yeterliliği hazırlanıp onaylanan meslekler ilave edildikçe güncellenmektedir. Dış kaynaklardan işgören bulma ve seçme süresince girecek olan işletmelerde, insan kaynakları yönetimi gerek ilan sürecinde,

gerek aday eleme sürecinde gerekse nihai karar sürecinde bu dokümanlardan yararlanabilir.

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından İşgören bulma ve seçme sürecinde yapılan hatalar ve çözüm önerileri

Boş olan ya da boşalan pozisyona işgören bulma ve seçme sürecinde iş ilanından, aday davet etmeye, başvuru süresinden uygun jüri seçimine, işgören için gerekli niteliklerin belirlenmesinden işgören bulma kaynağının belirlenmesine kadar birçok konuda hata yapılabilmekte, bu hatalar sürecin tekrarlanmasına neden olabilmektedir. İşgören bulma ve seçme sürecinde uygulamada genel olarak görülen bazı hatalar aşağıda belirtilmiştir:

3.2.1. Nihai görüşmeye davet edilen adayların yeterliliği

İşgören seçme sürecinde yapılan önemli bir hata, başvurular arasından uygun görülerek görüşmeye davet edilen adaylara uygulanan testler, mülakatlar, yapılan görüşmeler neticesinde elenen adaylardan sonra geriye kalan aday ya da adayları sanki işe alma zorunluluğu varmış gibi hissederek hareket edilmesidir. Bu durumda görüşmecilerin dikkat edeceği husus ve kendilerine sormaları gereken sorular şunlar olmalıdır:

1-Tüm süreçleri başarıyla tamamlayanlar gerçekten de ihtiyaç duyulan nitelikleri taşımakta mıdır?

2-Yoksa diğer adaylara göre daha başarılı oldukları için mi finale kaldılar?

Eğer görüşmeci ekip, evet cevabını 1 nolu soruya veriyorsa sorun yok, uygun aday işe başlatılmalıdır, evet cevabı 2 nolu soruya veriliyorsa bu durumda işe alım kriterleri, bu kriterler için görüşmecilerin yetkinliği, adayların yetkinlikleri ve pozisyona uygunlukları yeniden gözden geçirilmeli, gerektiğinde yeni bir ilan ile en uygun adayların başvuruları alınmalı, ya da başvuruları alınan kişilerden yeniden aday belirleme sürecine girilmelidir.

3.2.2. Başvuru süresi

Başvuru süresinin herhangi bir standardı olmamakla birlikte, açık pozisyon için işin gerekleri, işin aciliyeti, çalıştırılacak departmanın hazır olması ya da henüz kurulmamış olması, belirlenecek niteliklere uygun yeterli bir işgücü arzı olup olmaması gibi unsurlar başvuru süresinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Örneğin sektör deneyimi, alınan eğitimler, yabancı dil bilgisi, mesleki bilgi ve beceriler gibi kriterlerin yüksek düzeyde belirlendiği bir yönetici pozisyonu için ilana çıktığı ve bu ilan için sadece 2-3 gün başvuru süresi tanındığını varsayalım. Bu durumda işgücü piyasasında ilanda belirtilen bu şartlara uygun çok sayıda aday olsa bile ilana başvuru süresinin az olmasından dolayı sonradan haberi olanların başvuramaması halinde yeterli nitelikleri taşımayan çok sayıda adaydan sadece en iyileri seçilerek görüşmeye davet edilecek böylece yukarıda belirtilen 2. soruya (*diğer adaylara göre daha başarılı oldukları için mi finale kaldılar*) evet cevabı yeniden ve yeniden verilecek, bu şekilde kısır bir döngüye girilerek ciddi bir zaman kaybına neden olunacaktır. Bu nedenle açık pozisyon için yayımlanan ilana başvuru süresi belirlenirken işin gereklerine uygun potansiyel işgücü arzının dikkatini çekip başvuru yapmasını sağlayacak makul bir süre olmasına özen gösterilmelidir.

3.2.3. Görüşmecilerin (jüri) yetkinliği

Başka bir hata da aday havuzundan seçilerek görüşmeye davet edilecek olan adayları belirleyen kişilerin yetkin olmamalarıdır. Bu kişiler işletmenin stratejik

hedeflerine ve iş ilanında belirtilen şartlara uygun kişileri belirleme, süzgeçten geçirme konusunda yetkin olmadıklarında, yanlış adayların iş görüşmesine davet edilmesine sebep olabilecekleri için iş görüşmesi sürecinde uygulanacak test, mülakat, yeterlilik belirleme gibi süreçleri başarısız bir şekilde tamamlayacaklar, pozisyon yine açık kalacaktır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları sürecinde işgören seçme aşamasında örgütün stratejik hedeflerini benimsemiş, işletmeyi bir bütün olarak tanıyan, işin gereklerini bilen ve işi bizzat icra eden kişilerin de desteğini alan bir anlayışla işgören seçme süreci yönetilmelidir.

3.2.4. İşgören bulma kaynağının seçimi

Hangi kaynaktan işgören adayı arama sürecine girileceğine karar verirken dikkatli olunmalıdır. İç kaynaklara mı dış kaynaklara mı başvurulacak, dış kaynaklara başvurulacak ise hangi işgören arama kanalı kullanılacak, hangi kanalda, hangi nitelik ve nicelikte işgücü arzı var, gibi soruların cevabı daha en başta verilmez ise doğru adaya ulaşmak güçleşecektir. Örneğin aranılan işgücü için gerekli nitelikler ve yeterlikler belirlendikten sonra işgörenin özel istihdam bürosu aracılığıyla temin edileceğini varsayalım. Eğer insan kaynakları departmanı, özel istihdam bürosunun mevcut kayıtlarında ya da özgeçmiş havuzunda ilgili pozisyon için yeterli başvuru olup olmadığına ilişkin ön araştırma yapmamışsa, ilanı rasgele yayınlayacak, bu durum alakasız kişilerin de başvuru yapmasına neden olacak, zaman ve emek kaybı yaşanacaktır. Bunun önüne geçmek için dış kaynakların hangisinde yeterli işgücü arzı olduğuna ilişkin ön araştırma her zaman sağlıklı sonuçlar verebilecektir. Nitekim Ülkemizin kamu istihdam kurumu olan İŞKUR'un veri tabanından işverenlere yönelik bilgi çizelgesi alınabilmektedir. Hangi meslek ve vasıfta kaç kişinin olduğu, hangi il/ilçede ikamet ettiği, öğrenim bilgileri, yabancı dil bilgisi vb. birçok bilgiyi içeren bu çizelge insan kaynakları departmanı yöneticilerine ilgili pozisyon için ön araştırma yapma imkânı sağlar.

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler herhangi bir nedenle boşalan bir pozisyon ya da gelişme veya yeni yatırımlar nedeniyle işgören bulma sürecine girmektedirler. Bu sürecin doğru kişinin işe alınmasıyla tamamlanabilmesi için işgören bulma sürecinde kullanılan kaynakların da doğru bir şekilde belirlenmesi ve sonrasında işgören seçme sürecinin de doğru yöntemlerle uygulanarak sürecin tamamlanması gerekmektedir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmemesi zaman ve emek yönünden kayıplara neden olabileceği gibi işletme maddi yönden de zarar görebilir.

İşgörenleri dış kaynaklardan sağlama alanında güçlü bir alternatif olan İŞKUR'un Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları ofisine bağlanması, eşgüdümlü hareket etmeyi sağlayacaktır. Bununla birlikte 2 nolu Genel Kadro ve Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin ilgili hükümlerine göre kamu sektörüne işçi alım ilanlarının Resmi Gazete'de yayımlanması ve kamu sektörüne işçi alımlarının İŞKUR aracılığıyla yapılması yasal zorunluluk olduğundan bu birleşimin olumlu yönünü destekler niteliktedir. Öte yandan bu birleşimin, işgören bulma sürecindeki iş ve işlemlerin yürütülmesi noktasında bürokrasiyi yavaşlatması açısından olumsuz sonuçları da olabilir.

Özellikle Kurumsal firmaların İnsan kaynakları birimi olsa da akademik danışmanlık hizmeti olarak iş pazarındaki güncel gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Kitaplar, makaleler, dergiler vb. diğer yayınlar teorik bilgiyi öğrenme noktasında yeterli olabilir ancak iyi bir insan kaynakları yöneticisi kongre, konferans, uzman görüşü, akademik danışmana başvurma gibi yöntemleri daha çok

Mehmet Güven-Ercan Gön- *Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)*

kullanmalıdır. İnsan Kaynakları departman yöneticileri özgeçmiş inceleyerek aday davet etme yöntemi uygulayacaklarsa iş ilanında özgeçmişin türü (*kronolojik, özgeçmiş, fonksiyonel özgeçmiş, karma özgeçmiş, yabancı kaynaklı firma ise europass CV, fotoğraflı-fotoğrafsız vb.*) ve asgari düzeyde istenilen içeriğinden bahsedilmelidir. İnsan Kaynakları departman yöneticileri mülakat sürecinde adayların özgeçmişlerinden sonra öz geleceklerine ilişkin (*geleceğe yönelik mesleki ve kişisel gelişim planları gibi*) planlamaları hakkında da bilgi edinmeye yönelik görüşlerini almalıdır.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin işgören arama kanallarını dar çerçevede görmemeleri, mümkün olduğunca farklı alternatifler arasından en iyisini bulmak için kaynak alternatiflerini geniş tutmaları gerekmektedir.

İşgören bulma ve seçme konusunun özel bir nitelik gerektirmesi ve bu alanda yetişmiş işgücünün az olması nedeniyle «işe alım uzmanlığı», «işgören seçme uzmanlığı» alt dallarının meslek olarak tanımlanması ve bu alanda üniversitelerde ders olarak okutulması niteliğin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

İşgören seçme aşamasında herkesçe bilinen genel kabul görmüş sorular yerine psikodrama vb. yöntemlerle işin niteliğine uygun mesleki çalışmaların öne çıktığı bir görüşme programı uygulanması daha doğru adayın seçilmesine katkı sağlayacaktır. İş görüşmesinde adayın mesleki yeterliliklerini ölçme aşamasında, pozisyonuna bakılmaksızın işletmede çalışan yetişmiş işgörenlerden destek alınmalıdır. Uygulamada ilgili departmanın yöneticisinin fikri alınmaktadır ancak bunun yerine işi bizzat yapan kişinin görüşü daha önemlidir.

Günümüzde profesyonel insan kaynakları şirketleri ile kurumsal firmalar dışında başvuruya ilişkin geri bildirim yapan firma sayısı çok azdır. İnsan kaynakları departman yöneticileri başvuru sahiplerine en azından bir yazılım aracılığıyla yada eposta, sms vb. kanallarla başvurunun sonucunu bildirmelidir. Bu sayede aday, diğer iş ilanlarına başvuruya yönelip yönelmeyeceğini kararlaştırabilecek, bir sonraki iş ilanı ya da iş görüşmesi için daha dikkatli davranabilecek, özellikle işe kabul edilmeme gerekçesini öğrenebilirse eksiklerini tamamlamaya, yanlışlarını düzeltmeye yönelebilecektir.

Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından dış kaynaklardan işgören bulma ve seçme süreci ile geleneksel insan kaynaklarıyla karşılaştırılması konusu üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bir başka çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminde iç kaynaklardan işgören bulma ve seçme konusu üzerinde durulabilir.

KAYNAKÇA

- Becker Brian E. & Huselid Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 898-899.
- Ceylan, R. (1992). *İşgören yönetimi*. Eskişehir: Tamer Ofset
- David L. Kurtz & Louis E. Boone (2011). *Contemporary Business*. John Wiley & Sons, Inc. 14.edition
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Güney S. vd (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Literatür Açısından Değerlendirilmesi. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, Sayı: 2 / Cilt: 1, www.iibdergisi.com
- Hussey D. (1998). *Strategic Management From Theory To Implementation*. Fourth Edition Jordan Hill Oxford: Butterworth-Heinemann Linacre House
- [Haun, L. \(2013\). Don't Hire the Perfect Candidate. Harvard Business Review, 2013-1. Edition](#)
- Işık V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/3, 147-176,
- Jackson, S., Hitt, M., and DeNisi, A. (eds.) (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Jain P. (2004). The Role of Performance Appraisal in Strategic Human Resources Management in Public Libraries in Botswana. *University of South Africa*, 56-133
- Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lawler Edward E. III ve Mohrman Albers S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford, California: Stanford University Press
- Mayhew R. (2019). "The Difference Between Strategic & Traditional HR". [Çevrimiçi kaynak]. <https://yourbusiness.azcentral.com/difference-between-strategic-traditional-hr-1169.html> [erişim tarihi: 11.06.2020].
- Mayhew R. (2018). "Traditional vs. Strategic (HRM) Human Resource Management". [Çevrimiçi kaynak]. <https://bizfluent.com/info-8626678-traditional-hrm-human-resource-managment.html> [erişim tarihi: 11.06.2020].
- Michael A. Crumpton (2015). *Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries*. Waltham, USA: Chandos Publishing, 41
- Pynes Joan E. (2009). *Human Resource Management For Public and Nonprofit Organizations A Strategic Approach*. Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass Press.

Mehmet Güven-Ercan Gön- *Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)*

Roshni K, "Difference between Strategic HRM and HRM". [Çevrimiçi kaynak]. <https://www.businessmanagementideas.com/differences/difference-between-strategic-hrm-and-hrm/20803> [erişim tarihi:11.06.2020].

Sayan İ. ve Uluç F. (2013). Özel Hastanelerde İşgören Bulma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma. *ABMYO (İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu) Dergisi*. 31-32, 85

[Sabuncuoğlu Z. \(2013\), *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları](#)

Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wright P.M. & McMahan G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 298.

Yavan Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, (32),5-16

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları
<https://www.cbiko.gov.tr> [erişim tarihi: 6.6.2020].

<https://esube.iskur.gov.tr/Meslek/meslek.aspx> [erişim tarihi: 6.6.2020].

<http://www.hbo.gov.tr/YayginEgitim/ProgramListesi> [erişim tarihi: 6.6.2020].

https://www.interview-skills.co.uk/freeinformation/interview_guide/competency-based-interviews [erişim tarihi: 1.6.2020].

<https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/basvuru-bilgileri/> [erişim tarihi: 6.6.2020].

http://phoenix.ieu.edu.tr/betanix/uploads/cms/tlc.ieu.edu.tr/6494_1447613445.pdf [erişim tarihi: 13.08.2020].