

## PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİNDE ADAYLARDA OLUŞAN ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTE ETKİLERİNİN ANALİZİ

Fahri ERENEL\*

### ÖZ

Günümüzde rekabet avantajına sahip olmanın yolu bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikli işgörenleri örgüte çekebilmek ve örgütsel bağlılıklarını sağlamaktan geçmektedir. Bunun için örgütlerin, adaylarda olumlu adalet algısı oluşturacak çok iyi planlanmış ve uygulanmış personel temin ve seçim sürecine sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışma ile söz konusu sürecin adaylar tarafından adil olarak algılanabilmesi için örgütler tarafından nasıl bir sistem tesis edilmesi gerektiği incelenmiştir. Personel temin ve seçim sürecinin, örgüt ile aday arasında iki yönlü iletişime dayanan bir süreç olduğu yeteri kadar dikkate alınmamakta, adayların düşünce ve algıları ihmal edilmektedir. Olumsuz algı ile süreçten ayrılan adaylar, örgütün marka, imaj ve itibarına önemli zararlar verebilmekte, işe kabul edilenler ise yeterli performansı göstermekte isteksiz davranabilmektedirler. Her iki durumda da rekabet avantajını kaybedecek örgüt olacaktır. Sürecin nasıl etkin yönetilmesi gerektiği konusunda çeşitli modeller ortaya konulmuş, çalışmada iki modele yer verilmiştir. Modellerde yer alan esasları, bireysel farklılıklar ile kültürel özellikleri dikkate alarak, kendi ihtiyaçları doğrultusunda

\* Yrd. Doç. Dr., İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, f\_erenel@hotmail.com

düzenleyecek örgütlerin zaman ve maliyeti yüksek bu süreçten itibarlarını artırarak ayrılmaları mümkün olabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel temin ve seçimi, Adalet algısı, Nitelikli insan, Model, İletişim

## ANALYSIS OF JUSTICE PERCEPTION EFFECTS ON ORGANIZATIONS DEVELOPED AT PERSONNEL CANDIDATES DURING THE PROSES OF PERSONNEL SELECTION AND RECRUITMENT

### ABSTRACT

Nowadays, the way of having competitive advantage depends on attracting the qualified employees who can meet the needs of knowledge economy, and ensuring their organizational commitment. Therefore, organizations should have a very well planned and implemented recruitment and personel election process which will create a positive perception of justice with staff. This paper focus on this process to obtain an understanding of which type of model should be utilized by organizations for being perceived as fair by candidates. Process of recruitment and election of staff is based on two-way communication between organization and candidate, and this fact often is not considered adequately, thereby perception and ideas of candidate is ignored frequently. Candidates who leaves the process with a negative perception may harm the brand name, image and reputation of organization crucially while accepted candiditates can be reluctant to show desired performance. In both cases, it would be the organization which will lose the competitive advantage. A variety of models have been analysed to clear how to manage the process effectively and the current study aimed at two models specifically. Taking into the account individual differences and cultural features, by arranging the principals of the models according to organizations' own needs, it will be possible to leave this process which is high in duration and cost, by increasing their reputation.

**Key Words:** Personnel selection and recruitment, Justice perception, Qualified person, Model, Communication

## 1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan personel temin ve seçimi, örgütlerin üzerinde önemle durdukları, iki yönlü ve stratejik önemi olan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi ile birlikte örgütün diğer bölümlerini de yakından ilgilendiren ve bir karar süreci olan personel temin ve seçiminin, zaman ve maliyet bakımından örgüte önemli yük getirdiği için çok iyi planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Personel temin ve seçim süreci, personel ihtiyacının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlar ile duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesi sürecini içerir (Fındıkçı,1999,s.176). Başarılı, kendini ispatlamış birçok yöneticinin doğru personeli seçemediği veya doğru personel ile çalışmadığı için başarısız duruma düştüğü zaman zaman görülmektedir. Bunun en büyük nedeni, örgütlerin büyük kısmının doğru seçimi yapacak uygulamalardan yoksun olmalarıdır. Günümüzde hala birçok yöneticinin personel seçimine kendi kişisel yetenekleri ile üstesinden gelebilecekleri bir konu olarak baktıkları görülmektedir. Yanlış seçim, hem kendi kariyerlerine kendi elleri ile darbe vurmak, hem de örgütün geleceğini karartmak ve belirsizliğe mahkûm etmek anlamına gelmektedir (Yate'den aktaran Okakın,2004). Personel temin ve seçim sürecinde, örgütsel adalet kavramı önem taşımaktadır. Sürecin bütününe ilişkin olarak adaylarda oluşacak olumlu adalet algısı, örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği aday havuzunu oluşturmada sıkıntı çekmesini engelleyebilecek, işe kabul edilen adaylarda ise, örgüte karşı olumlu bir tutum oluşmasını sağlayabilecektir.

Adayları örgüte ulaştıracak yollar ile örgütün amaçlarına en uygun adayı seçmek için kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin örgüte ilişkin olarak adaylara ulaştırdığı bilgilerin ne derecede adil algılandığı konusunda, ülkemizde yapılan çalışmaların yeterli seviyede olduğunu söylemek güçtür. Seçim sürecinde oluşacak olumsuz adalet algısı; iş başvurusu yapan adayların iş teklifini kabul etme oranının azalmasına, örgüte karşı yasal eylemlere girişilmesine, çalışanların iş tutumlarının olumsuz etkilenmesine ve iş performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Cropanzano&Wright, 2003,

s.10). Bu süreç, aynı zamanda bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak örgütün itibar ve marka değerinin korunması açısından da önem taşımaktadır.

Çalışmanın, personel temin ve seçim sürecinde, adaylarda ve işe kabul edilen çalışanlarda genellikle pek dikkate alınmayan adalet algısının olumlu olarak tesis edilebilmesi için yapılması gerekenler konusunda, insan kaynakları uzmanları ile yöneticilerinin dikkatlerinin çekilmesine ve bu alanda yapılacak araştırmalara yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

## 2. Nitelikli İnsan İhtiyacı

Hızlanan endüstrileşme ve ekonomik kalkınma faaliyetleri, mal ve hizmetlerin giderek artan çeşit ve markalar altında pazara girmesini zorunlu kılmaktadır. Yeni pazarların oluşmasına paralel olarak, her geçen gün yeni firmaların ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler ve iletişim teknolojisindeki yenilikler rekabet anlayışını bambaşka boyuta taşımıştır. Diğer taraftan tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve beklentilerin artması, ekonomik tercihini yaparken mal veya hizmetin arkasındaki firmanın imajından ve toplumsal sorumluluğundan etkilenmesi de, rekabet yapısının bu denli değişmesinde önemli rol oynamaktadır.

Dünyanın küresel bir pazara dönüştüğü çağımızda, sadece teknoloji, araştırma ve geliştirme ile modern pazarlama yöntemlerine yatırım yapmakla yetinen firmalar aradıklarını bulamamakta, bu alanlarda yapılan değişimler fark yaratmakta yeterli olamamaktadır. Çünkü bu özellikler rakip firmalar tarafından satın alınma veya taklit edilme yolu ile süratle uygulamaya sokulmaktadır. Günümüzde birkaç gün içerisinde taklit edilemeyen hiçbir ürün, hizmet veya teknoloji kalmamıştır.

Tüm bu rekabet ortamı içinde birçok firma, örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesi ile gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı veya bilgi ekonomisinin beraberinde getirdiği özellikler, bilgi ve insan becerisine daha

bağımlı bir süreci karşımıza çıkarmaktadır (M. L. Lengnick & C.A. Lengnick, 2004). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ticari nitelik kazanması ile ortaya çıkan bilgi ekonomisi (Burton – Jones’tan aktaran M. L. Lengnick & C. A. Lengnick, 2004), üretilen her şeyde insan bilgisini ön plana çıkarmakta ve ilave katma değer yaratmanın yolunun nitelikli insandan geçtiğini göstermektedir.

Bir görevin yürütülmesi açısından, görev tanımında sıralanmış işleri yapabilecek ya da az bir eğitim ile işi yapabilecek insana olan ihtiyaç geçmişte kalmıştır. İşe uygunluk yine gerekli olmakla birlikte artık dar bir çerçevede belirlenmiş görev tanımları ile sınırlı olmamaktadır. Çalışanlardan, gerektiğinde birkaç tür işi yürütecek bilgi ve becerilere sahip olmanın yanı sıra ortam ya da stratejik koşulların değişmesi durumunda, kullanılabilecekleri yeni bilgi ve becerileri hızla edinebilmeleri de beklenmektedir. Çalışandan beklenen işe uygunluk ölçüsünün genişlemesinin yanı sıra, yapılacak işle sınırlı olmayan birçok görev davranışı da büyük bir önem kazanmıştır (M. L. Lengnick & C. A. Lengnick, 2004, s.131).

Günümüz nitelikli insanı; kurum yerine kendisine sadık, esnek çalışma biçimlerini ve esnek kariyer modelini benimsemiş, hayat boyu öğrenme becerisine sahip, mobilitesi, yaratıcılığı ve inisiyatif kullanma becerisi yüksek bir insan olarak tanımlanmakta ve bilgi işçisi olarak adlandırılmaktadır (Keser, 2005). Örgütsel bağlılıkları düşük olan yeni tip çalışanlar, işyerlerini ekmek kapısı olarak gören ve ayrılmayı akıllarından bile geçirmeyen çalışanların yerini almış profesyonellerdir. Bu kişiler hizmet verdikleri kurumdan çok mesleklerine bağlıdırlar ve bir kuruluşta kalmaları, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmaları ile orantılıdır (Artan’dan aktaran Ateiga,1998).

Fark yaratmak isteyen örgütlerin belirtilen özelliklere sahip nitelikli insana olan talepleri her geçen gün artmakta ve bu alanda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bununla birlikte arzu edilen niteliklere sahip işgücünü bulma konusunda önemli güçlükler yaşamaktadırlar.

### 3. İnsan Kaynakları Yönetimi: Personel Temin ve Seçim Süreci ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Nitelikli insan gücünü örgüte kazandırması ve örgütte tutması gereken insan kaynakları yönetimidir. Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünü olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi; planlama, kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, koruma ve endüstri ilişkileri işlevlerini yerine getirmektedir (Uyargil vd., 2008,s.10). Bu işlevler arasında, örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri içeren kadrolama veya personel temin ve seçim süreci olarak adlandırılan süreç, nitelikli insanları örgüte kazandıracak olan insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevini oluşturmaktadır.

Personel temin ve seçim süreci sonunda alınan kararların doğru ve doğruya yakın olması önem taşımaktadır. Konu küresel çapta incelendiğinde; işe alınan işgörenlerin yarısına yakınının işlerinde sadece altı ay kaldıkları görülmektedir. Bu sonuç, örgütü, yöneticiyi ve işe alınan elemanı olumsuz yönde etkilemektedir (Okakin, 2004,s.236).

Bu süreçte görev yapanlar, personel seçimi ve değerlendirilmesinde kullanılan araçların ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olmasını ifade eden geçerlilik ile sonuçların tutarlı olmasını ifade eden güvenilirliği ön planda tutmuşlar, araştırmalar geçerlilik ve güvenilirliğin nasıl artırılabilceğine yönelmiştir (Uyargil vd., 2008, s.164). Bu bakış açısıyla seçim sürecinin iki yönlü bir ilişki olduğu dikkate alınmamış, potansiyel işgörenlerin örgüte çekilmesi ve onların seçim sürecine karşı gösterdiği tepkiler yeteri kadar incelenmemiştir.

Seçim sürecinde sadece örgüt adayı seçmemekte, adayda örgütü seçmektedir. Bu nedenle, örgütler iki yönlü bir süreç olan personel seçiminde, sadece ihtiyaç duyulan personeli kendisine ulaştıracak yollar ve bunlar arasından amaçlarına en uygun adayı seçmek için kullanacakları araçlar yanında, bu tür araçların adaylara

örgüte ilişkin ulaştırdığı bilgileri ve ne derecede adil algılandığını da dikkate almalıdır. French (1993) bu konuda şunları belirtmiştir: “Bir örgütün değerleri, inançları ve varsayımları personel politikalarından ve uygulamalarından anlaşılabilir”(s.50). Aynı zamanda seçim süreci, başvuranlara örgüt hakkında bilgi veren önemli bir kaynaktır. Personel seçim uzmanları, değişen işgücü pazarında kendi görevlerini, işe başvuranların tutumları ve girişte uygulanan teste karşı tepkileri gibi sosyal yönleri de dikkate alarak gözden geçirebilirler.

Maier ve Hayes’in belirttikleri gibi etkili kararlar, hem verilen kararın kalitesine, hem de bu kararların kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, etkili seçim kararları geleneksel yaklaşımda olduğu gibi profesyonel seçim teknikleri ve araçların kullanılmasına bağlı değildir. Aynı zamanda iş başvurusu yapanların tercihlerinin, fikirlerinin, beklenti ve tutumlarının dikkate alınmasının bir sonucudur. Bu şekilde seçim kararını her iki tarafın kabul etmesi sağlanabilir (Maier ve Hayes’ten aktaran Deraus & Witte, 1962,s.336).

Personel seçim sürecinde, örgütsel adalet önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olarak geliştirilen örgütsel adalet kavramı (Yürür,2009,s.168) boyutunda yapılan çalışmalar, bazı unsurların kullanılması ile çalışanlarda olumlu algılar oluşturulabileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların sonucu oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi kurumsal çıktılarından meydana gelen bir kavramdır. Sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgili olmaktadır. Subjektif olan bu ifade, adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır (Fortin’den aktaran Yürür, 2009, s.168).

Örgütsel adalet, üç farklı adalet türünde incelenmektedir. Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin adalet algısıdır. Kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metodlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalet, prosedür adaleti, bireylerin kişilerarası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak yaptığı adalet değerlendirmesi ise etkile-

şim adaleti olarak adlandırılmaktadır. Adalet türü ne olursa olsun, bireysel farklılıkların (adalete duyarlılık) ve kültürel farklılıkların adalet algısında önemli rolü olduğu dikkate alınmalıdır(Yürür,2009).

İnsan kaynakları uygulamalarında, çalışanların bakış açlarına ve görüşlerine yer verilmesi ile örgüte bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın artabileceğini araştırmalar göstermektedir. Başvuranların seçim sistemini adil algılamaları, sadece gerekli niteliklere sahip işgörenlerin örgüte çekilmesini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda bu işgörenlerin personel seçim sürecinde ve sonrasında kendilerini daha fazla işe vermelerini sağlamaktadır. Seçim sürecine karşı takınılan olumsuz tutumlar, başvuranların seçim testinde başarılı olmasını, seçim mülakatlarına devam etme motivasyonunu ve daha sonraki performansını etkileyebilmektedir. Aynı zamanda başvuranların algıları, sorulara doğru cevaplar verilmesini de etkileyebilme özelliğine sahiptir (Robertson & Smith, 2001, s.451). Özellikle, yüksek nitelik gerektiren ve işgücü piyasasında arz eksikliği nedeniyle pozisyonun doldurulmasında sıkıntı yaşanan işlerde, iş başvurusu yapanın seçim sürecine karşı olan olumlu düşüncesi başvuranın seçim sürecini yarıda bırakmasını ve terk etmesini önlemektedir (Iles & Robertson, 1997, s.543-566).

Başvuranların sürece ilişkin fikir ve beklentilerinin dikkate alınması, başvuran bireylerin seçim sürecini yarıda bırakmaları ya da işgücüne ihtiyaç duyan işletmeye yönelik olumsuz imaj oluşturulması gibi olumsuz başvuran tepkisini en aza indirebilmektedir (Deraus & Witte, 1997, s.336).

Seçim sürecinde algılanan adaletin aday havuzları oluşturulmasında da önemli etkisi bulunmaktadır. Olumsuz adalet algısı ileride yararlanılabilecek nitelikli adayların havuzu terk etmesine neden olabilmektedir. Personel temin ve seçim sürecinin aynı zamanda bir halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyeti olduğu unutulmamalıdır. Aynı zamanda bu bir itibar yönetimi faaliyetidir. Bunun nedeni, süreçte yaratılan izlenimlerin sadece kişinin iş tercihi ile sınırlı kalmayıp onun tüketimine ve hatta anlattıkları yolu ile bir nevi kelebek etkisi göstererek üçüncü kişilere sıçramasıdır. Kişi seçim sürecindeki olumsuz deneyimleri nedeniyle, örgütün ürün veya hizmetlerini kullanmaktan



da vazgeçebilmektedir. Kaynağı inanırlık ve güvenilirlik olan, kazanılması uzun zaman alan kurumsal itibarın kaybedilmesi tutarsız eylem ve söylemlerle kısa sürede gerçekleşebilmektedir. Sık sık işgören arayan örgüt imajının toplumda oluşması, örgüte karşı olan güven ve itibarı sarsmakta, örgütte çalışmaya karşı şüpheler oluşmaktadır (Karabaşoğlu, 2007, s.340-341). İtibarı yüksek örgütler, pazarda daha hızlı bir biçimde ilerleyebilmekte, pazarda sahip oldukları payı arttırarak daha güçlü bir konuma ulaşabilmektedir. Bu tür örgütler aynı zamanda duygusal açıdan çekici olmakta, hedef kitle tarafından sevilen ve çalışılır olmaktan memnuniyet duyulan örgüt izlenimini güçlü bir şekilde yaratmaktadırlar. Duygusal çekicilik, en yetenekli kişilerin örgüte çekilmesinde de önemli rol oynamaktadır (Eğinli,2008,s.51-69).

#### **4. Adayların Seçim Yöntemi ve Seçim Kararına Karşı Tepkilerini İnceleyen Modeller**

Başvuranın test prosedürüne ve seçim kararına karşı tepkisi literatürde çok dikkat çekmeyen bir konu olmakla birlikte, başvuruların tepkileri; Etki Geçerliliği, Sosyal Geçerlilik, Seçimin Sosyal Yönü, Personel Seçim Sistemlerine Karşı Başvuran Tepkileri Modeli gibi farklı adlar altında incelenmiştir.

Bu modellerden, Schuler (1993)'in geliştirdiği sosyal geçerlilik modeli, personel seçiminde örgütsel adalet algısına da yer vermesi açısından önem taşımakta ve seçim sürecini başvuran adaylar açısından incelemektedir. Modelde; seçim prosedürlerinin sosyal olarak geçerliliğini; başvuranın iş gerekleri ve örgüt hakkında aldığı bilgi, seçim prosedürü ya da karar sürecine başvuranın kontrol ya da katılımın derecesi ve oranı, seçim prosedürünün şeffaflığı, seçim sonuçlarına ilişkin başvuran kişiye verilen geri bildirim şekli etkilemektedir. Modelde, başvuran adayın seçim durumunun çeşitli yönlerinin amaçlarını görebilme derecesi olan şeffaflık ve geri bildirim esas unsurları oluşturmaktadır. Seçim görevlisinin rolü, niyeti, yetkinlikleri, seçim kriterlerinin, standartlarının açıklığı, başarıya ilişkin bilginin seçim kararında kullanılması, ölçüm süreci, şeffaflık için önemli boyutlardır. Geri bildirim içerik ve şekil olmak üzere iki

unsuru bulunmaktadır. İçeriğinin açık ve dürüst, şeklinin ise anlaşılabilir, ilgili, destekleyici ve kişinin gerçek bilgiye dayalı karar vermesini sağlayıcı nitelikte olması istenmektedir(s.13). Schuler'in ortaya koyduğu bu model ile seçim sürecinin başvuranlar üzerindeki etkisi incelenmeye başlanmıştır.

Gilliland (1993)'ın geliştirdiği modelde (Personel Seçim Sistemlerine Karşı Başvuran Tepkileri Modeli) ise, başvuranların personel seçim sistemlerine karşı tepkilerini etkileyen çeşitli unsurlar belirtilmiştir. Bu unsurlardan birincisi, seçim sonuçlarının işveren tarafından doğru değerlendirileceğine başvuranın inanmasıdır. İkinci unsur, seçim süreci içinde başvuran adaylardan istenilen bilginin seçim kararı ile ilişkili olmasıdır. Bu modelde; önceki modellerde eksik olan bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirme dikkate alınmıştır. Modelde, kişisel ve duruma ilişkin koşullar, başvuranın hangi prosedür ve dağıtım adaletinin ne derecede uygulandığına ve çiğnenmesine ilişkin algısını, test türü, insan kaynakları politikası ve insan kaynakları personeli gibi duruma ilişkin koşullar, başvuran adayın seçim sistemine ilişkin prosedür adaleti algısını etkilemektedir. Prosedür adaletinin, seçim sürecinin formel özellikleri, açıklamalar ve kişilerarası davranışlardan oluşan üç boyutu ile bu boyutlar içinde yer alan on kuralı (seçim bilgisi, kendini gösterme olanağı, tekrar değerlendirilme olanağı, iki yönlü iletişim, işle ilişkili olma, soruların uygunluğu, geri bildirim, yönetimde tutarlılık, kişilerarası etkililik, dürüstlük) bulunmaktadır. Başvuranın seçim ve temin süreçlerine ilişkin önceki deneyimleri, prosedür kurallarının önemini ve seçim sisteminin adilliğine ilişkin değerlendirmeyi etkileyebilen ara değişkenler olarak yer almaktadır. Dağıtım adaleti anlamında, performans beklentisinin ya test sonucu ya da işe alınma kararına ilişkin çıktıdaki adalet algısını etkilediği varsayılmaktadır. Prosedürlere ilişkin kurallar, dağıtım adaleti algısını, dağıtıma ilişkin kurallarda prosedür adaleti algılarını etkilemektedir. Modelin son bölümü, adalet algıları ile bireysel ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgilenmektedir (s.700).

## 5. Değerlendirme ve Sonuç

Seçim süreçlerinde, modellerde ortaya konulan boyutların önemi olmakla beraber, dağıtım adaletini belirleyen seçim sonucu olmaktadır.1993 yılında yapılan bir çalışmada, seçim sürecine ilişkin bir simülasyon hazırlanmış, simule edilmiş seçim sürecinde başarısız olanlar testi daha az algılamışlar, örgütü daha olumsuz algılama eğilimi göstermişlerdir (Kluger & Rothstein,1993). Seçim sürecindeki adalet algısının iş teklifini kabul etme üzerindeki etkisini araştıran araştırmalar olumsuz algının işi reddetmeyle sonuçlanabildiğini ortaya koymaktadır. Bir araştırmada, polis memurluğu için yapılan iş başvurularında adayların %12'sinin seçim sürecini adil algılamadıkları için terk ettikleri belirlenmiştir (Cropanzano & Wright,2003,s.11). Eğer aday birden çok iş başvurusunu bir arada değerlendiriyorsa örgütün seçim sürecinde adil algılanması daha önemli hale gelmektedir. Kritik pozisyonlar için gerekli yetkinliklere sahip yeteri kadar adayın başvurmaması halinde olumsuz adalet algısı nedeniyle mevcut adayların da seçim sürecini terk etmeleri örgütü zor durumlara sokabilmektedir.

Personel temin ve seçim sürecinde ki adalet algısı sadece örgüte dışarıdan başvuran adaylar için dikkate alınmamalı, örgüt içinden başvuranlar açısından da üzerinde önemle durulmalıdır. Örgüt içinden başvuranlar tarafından, seçim sürecine ilişkin adalet algısının; performans, örgütsel vatandaşlık, duygusal bağlılık, içsel işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sürecin insan kaynakları yönetimi ile halkla ilişkiler biriminin işbirliği içinde bilimsel metotlardan yararlanılarak planlanması, planlamada; güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış seçim yöntemleri kullanılması, adayların seçim yöntemi hakkında bilgi sahibi olması, seçimde kendilerini gösterme ve gerektiğinde tekrar değerlendirilme olanağı tanınması, devamlılık, tutarlılık, şeffaflık ve etik ilkelere özen gösterilmesi, adayda olumlu yönde algı oluşumuna yardımcı olacak şekilde içerik açısından doyurucu ve zamanında geri bildirimde bulunulması boyutlarına yer verilmesi, zaman alıcı ve maliyeti yüksek olan bu fonksiyonun belirlenen hedefe ulaşmasını sağlayabilecektir.

İsabetsiz seçme işlemleri yapmak veya seçme yöntemlerini kullanmadan müracaat edenlerden "uygun görünenleri" işe almanın maliyetinin, Amerika Birleşik Devletleri için yıllık 16 milyar dolar olarak tespit edilmesi (Schmidt ve Hunter'den aktaran Kepir-Sinangil,1997,s.127), sürecin mali boyutunun da çalışmalarda önemle dikkate alınmasını göstermektedir.

İletişim ve bilişim alanında kaydedilen ilerlemelerin, çalışma ilişkileri ve yeni istihdam türlerinde yaptığı değişimler planlamalarda göz ardı edilmemelidir. Yaşlanan nüfus, zihinsel sermayeye artan ölçüde duyulan ihtiyaç, esnek kariyer yaklaşımı, bilgi işçisi veya altın yakalı işçi olarak adlandırılan ve artan rekabet nedeniyle giderek kıtlaşan yetenekli işgücünü örgüte çekmek ve örgüte bağlı hale getirmenin ilk basamağını oluşturan personel temin ve seçim sürecine gerekli özenin gösterilmesi fark yaratan örgüt olma açısından önem taşımaktadır.

### Kaynakça

- Acar, A.C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Dündar, G., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L.& Uyargil, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta
- Arıboğa, F.Ş.( 2003). *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: Derin
- Aşkın, K. (2005). Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler. Aşkın Keser (Ed.), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler-Örgütsel Bakış* içinde (s.181-195). Ankara: Nobel
- Ateiga, N. (2007).Yeni Yüzyılın Yeni Felsefesi: Önce İnsan. Yıldız Dilek Ertürk (Ed.), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* içinde (s.206-217). Ankara: Nobel
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer
- Cropanzano, R. & Wright, T.A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*. 13. (p.7-39)
- Derous, E. & Witte, K(1997). 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)
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall

- Eğimli Temel, A.(2008), Kurumların En Önemli Değeri: İtibar. Nilay Başok Yurdakul (Ed.). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*, Ankara: Nobel
- Erdoğan, İ. (1991). *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İşletme Fakültesi
- Fındıkçı, İ.(1999).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alpha
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No.4, (p.694-734)
- Iles, P.A. & Robertson, I.T.(1997). The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates. N. Anderson, P. Herriot (Ed.), *International Handbook for Selection and Assesment* (p.543-566). UK: Wiley
- Karabaşoğlu, S. (2007). İnsan Kaynaklarının İki Ucu: İşgören Bulma, Seçme, Yerleştirme, Personel Değerleme ve Halkla İlişkiler Bağlantısı. Yıldız Dilek Ertürk (Ed.), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* içinde (s.330-343). Ankara: Nobel
- Kepir-Sinangil, H.(1997). Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamaları. Suna Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (2.Baskı) içinde (s.121-130), Ankara: Türk Psikologlar Derneği
- Kluger, A.N.&Rothstein, H.R.(1993). The Influence of Selection Test Type on Applicant Reactions to Employment Testing. *Journal of Business and Psychology*. 8.(p.3-25)
- Lengnick- Hall M. ve Lengnick- Hall C.( 2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dışbank
- Okakın, N. (2004, Nisan).Türk İşletmelerinde Personel Seçim Sürecinin İşleyişi ve Karşılaşılan Sorunlar. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu*, bildiri kitabı içinde (s.237-248). Ankara: Eğitim ve Doktrin Komutanlığı
- Robertson, I.& Smith M.(2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7
- Rynes, S. L. & Connerly, M.L.(1993). Applicant Reactions to Alternative Selection Procedures. *Journal of Business and Psychology*,7
- Schuler, H. (1993). Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Emprical Results. James L. Farr, Heinz Schuler, Mike Smith(Ed.). *Personnel Selection and Assesment: Individual and Organizational Perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Ascc.
- Smither, J(1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*. 46 (1)
- Yürür, S. (2009). Örgütsel Adalet. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış-Güncel Yaklaşımlar* içinde(s.167-207).Kocaeli: Umuttepe