

İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI VE ADAY ODAKLILIK

Arş. Grv. Dr. Erkan ERDEMİR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Bilgi toplumu ve yeni ekonomi tartışmaları nitelikli insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet aracı olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Nitelikli insan kaynağını kazanma konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabet, işe alma sürecinin odağını işletmeden adaya doğru kaydırmaktadır. Türkiye ekonomisi 2001 yılındaki ekonomik krizin ardından bir büyüme sürecindedir ve yakın gelecekte nitelikli insan gücü konusundaki rekabetin ülkemiz işletmeleri için de gündeme gelmesi beklenmektedir. Bu çalışmada, nitelikli adayların iş başvurusunda bulunmalarını ve başvuran adayların seçim süreci boyunca memnun edilmelerini sağlamak üzere işe alma sürecinin yeni bir bakış açısıyla yeniden ele alınması gerektiği öne sürülmektedir. Çalışmanın amacı, işe alım sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmesidir. Bu amaçla yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve işe alma sürecinin aşamaları aday odaklı bir yaklaşımla yeniden tanımlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşe alma, personel bulma, personel seçme, pazarlama, aday odaklı işe alma.

MARKETING PERSPECTIVE AND CANDIDATE FOCUS IN STAFFING

Debates on the knowledge society and new economy emphasize the fact that the most important tool of competition for businesses is qualified human resource. The rivalry between businesses for attracting qualified employees shifts the focus of the staffing process from business to candidate. Turkish economy has been growing since the 2001 economical crisis and it's expected that the rivalry for the qualified human resource will come up for the businesses of our country in the near future. This study argues that staffing process must be reexamined with a new perspective for attracting qualified candidates and satisfying applicants during the selection process. The aim of this study is to construct a new conceptual framework named candidate focused staffing by reexamining the staffing process with marketing perspective. The literature has been reviewed for constructing the framework and the staffing process redefined by a candidate focus approach, to achieve this goal.

Key Words: Staffing, recruitment, personnel selection, marketing, candidate focused staffing.

GİRİŞ

Aday ve işletmenin bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlan (Heneman vd., 2000, s. 4) işe alma; işgören ihtiyacının belirlenmesi, yetenekli adayların bulunması ve işe en uygun olanların seçilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır (Geylan, 1992, s. 90-100; Acar, 2000, s. 113-115).

İşe alma işlevi, işletmelerin iç ve dış çevresel koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, gelişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye tartışmaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, gerek akademik gerekse akademik olmayan yazında işletmeler arasında nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin 'yetenek savaşları' boyutuna geldiği iddia edilmektedir (Chiavenato, 2001, s. 349-351; Lengnick-Hall - Lengnick-Hall, 2004, s. 44; Ferris vd., 1999, s. 388-394; Tulgan, 2001; Woodruffe, 1999; Ahlrichs, 2000; Michaels vd., 2001; Hiltrop, 1999; Trank vd., 2002; Martin ve Voldoveanu, 2003).

Söz konusu rekabet, nitelikli adaylar tarafından tercih edilen bir işletme olmanın önemini artırmaktadır. Yapılan araştırmalar nitelikli adayların işletme tercih ederken en çok kurum kültürü ve değerlerine önem verdiğini göstermektedir. Ücret vb. getiriler daha geri planda kalmaktadır (Chambers vd., 1998, s. 48). Dolayısıyla işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştıkları piyasadaki kurumsal imajları kadar, işgücü piyasadaki imajları da önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak adayların "satıcı", işletmelerin "alıcı" oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir işe alma stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Sears, 2003, s. 69-83). Çünkü nitelikli adayların işletmelere çekilmesi ve elde tutulması çabalarıyla ürün ve markaya yönelik müşteri çekme ve elde tutma uygulamaları arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır (Lievens vd., 2002, s. 581).

Bu çalışmanın amacı işe alım sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmesidir. Bu amaçla yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve işe alma sürecinin aşamaları aday odaklı bir yaklaşımla yeniden tanımlanmıştır.

1. İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI

Ekonomik alanda rekabetin artması pazarlama ve insan kaynakları işlevlerinin daha fazla yakınlaştırılmasını ve uyumlaştırılmasını gerektirmeye başlamıştır (Glassman ve McAfee, 1992, s. 52). İnsan kaynakları ve pazarlama ilişkisi alanında yapılan çalışmalar genellikle iki farklı bakış açısının ürünüdür: Çalışanlara yönelik içsel pazarlama ve adaylara yönelik dışsal pazarlama yaklaşımları. İçsel pazarlama yaklaşımı işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak kabul eden bir yaklaşımdır (Rafiq ve Ahmed, 1993; 1995; 2000; 2003). İşletmelerin piyasadaki müşterilerine yönelik dışsal pazarlama faaliyetleri ise işe alma uygulamaları açısından değerlendirilebilir. İçsel pazarlamadakine benzer biçimde dışsal pazarlamada da adaylar işe alma sürecinin müşterileri olarak kabul edilebilirler.

1.1. İşe Alma Karması

Pazarlama ve işe alma ilişkisinin her iki faaliyetin temel bileşenleri açısından ilişkilendirilmesinde en fazla kullanılan yaklaşım, pazarlama yöneticilerinin hedef pazarı tatmin etmek üzere kullanabilecekleri faktörlerin bileşimini ifade etmek üzere kullanılan ve pazarlama karması olarak ifade edilen ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (McCarthy, 1964) ile bunlara sonradan eklenen katılımcılar, ortam ve süreç (Rafiq ve Ahmed, 1995, s. 4-15) kavramlarının işe alma faaliyetinin bileşenleriyle eşleştirilmesidir (Tablo 1).

Pazarlama karmasındaki ürün veya hizmet işe almada iştir. Pazarlamada müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve genel olarak pazarın özellikleri anlaşılmalı çalışılarak yeni ürün ve hizmetler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Aynı şekilde insan kaynakları birimleri de birer ürün durumundaki işleri müşteri konumundaki adaylara pazarlamaya çalışmaktadırlar. Bunun için işgücü pazarlarının analizi, doldurulması gerekli pozisyonlar için hedef kitlenin belirlenmesi, bu kitlenin beklentileri ile sunulacak çalışma koşullarının uyumlaştırılması ve bütün bunların adaya en etkin biçimde sunulması gerekmektedir (Ryan vd., 2000, s. 356).

Tablo 1: Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları

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

Pazarlamadaki ürün hayat eğrisi yaklaşımına benzer biçimde birer ürün olarak işlerin de hayat eğrileri bulunmaktadır. Sıradan bir üretim hattı işçisinin yapması gerekenler gelişen teknolojiyle birlikte artıp karmaşıklaşmaktadır. Bu eğilim bütün iş tanımları için geçerli kabul edilebilir (Martin ve Franz, 1994, s. 41-42). İş gereklerinin değişmesi çalışanlara yönelik beklentileri de değiştirmiştir. Üstesinden gelinmesi gittikçe daha fazla yetenek gerektiren işlerin artması söz konusu işlerin adaylar için daha cazip hale getirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İşin adaylar için cazip kılınması için çeşitli yaklaşımlar benimsenebilir. Özellikle bilgi toplumu işletmelerinin entelektüel sermaye olarak kabul edilen nitelikli adayları işletmelere çekebilmeleri için esnek çalışma olanaklarını sunmaları gerekmektedir. İşin adaylar için cazibesinin artırılmasının bir başka aracı da gerçekçi iş sunumlarının kullanılmasıdır. Gerçekçi iş sunumları adaylara işle ilgili tam ve doğru bilgilerin verilmesidir. Bu sunumlar işin adaylar için avantajlı ve dezavantajlı yönlerini de içermelidir (Rosse ve Levin, 1997, s. 62).

Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan fiyat işe almada işle ilgili ücret ve diğer katkılara karşılık gelmektedir. Müşteriler satın alma kararlarını verirken sadece ürünün fiyatına değil, markasına, satıldığı yere, satış sonrası hizmetine, sağlayacağı ek faydalara, kullanım kolaylığı, görünüşü ve kalitesi gibi genel özelliklerine de bakmaktadır (Arnould vd., 2002, s. 347-348). İşletmenin sunduğu kariyer geliştirme olanakları, eğitim olanakları, ücret ve yan ödemeler, sosyal haklar, çalışma saatleri, çalışma arkadaşları, güvenlik, gözetim biçimi ve diğer çalışma koşulları da adayların iş seçerken göz önünde bulundukları faktörlerdendir (Schwab vd., 1987, s. 129-166).

Dağıtım olarak ifade edilen pazarlama karması elemanı, ürünlerin satılacakları yerleri ve bu yerlere ulaştırılmalarını ifade etmektedir. Bunun işe alma sürecindeki karşılığı personel bulma çabalarıdır. İlk olarak işletmenin kimliği önemlidir. Hatta artık "iş seçme" kavramındansa "işletme seçme" kavramı daha revaçtadır. İşletmenin imajı, itibarı, misyonu gibi unsurlar da adayların tercihini etkilemektedir (Joyce, 2003, s. 77-84). Adaylar tercihte bulunurken tıpkı müşteriler gibi hem fiziksel olarak işletmeyi, hem de işletmenin imajını dikkate almaktadırlar. Yine işletmenin bulunduğu şehir, sosyal ve kültürel çevre de önemlidir. Özellikle işletme imajının iş ve işletme tercihindeki etkisi konusunda yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Gatewood vd., 1993, s. 414-427; Riordan vd., 1997, s. 401; Herrbach, 2004, s. 76-88). İşe alma sürecinin iş ilanlarının hazırlanması ve işgücü piyasasına sunulmasıyla başlayan ve başvuruların toplanması, aday havuzunun oluşturulmasıyla sona eren personel bulma aşaması bir

iletişim süreci olarak yönetilmelidir.

Son pazarlama karması elemanı da tutundurmadır. İşletmelerin müşterilerini elde tutma çabalarını ifade etmektedir. Bu da işe alma sürecinin ikinci aşaması olan personel seçimine yönelik faaliyetlere karşılık gelmektedir. Personel bulma sürecinde adaylarla kurulan iletişimin seçme süreci boyunca olumlu biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Seçim görüşmelerinin adil ve dürüst biçimde yapılması, zamanında ve yeterli geribildirim sunulması gibi tutundurmayı etkileyecektir. Bu aşamalarda adaylara verilecek mesajın içeriği önemlidir. Adaylarla kurulan ilişkinin niteliği yanında sürekliliği de önemlidir (Price, 1996, s. 21; Ryan vd., 2000, s. 355; Martin ve Franz, 1994, s. 36-49).

Dört klasik pazarlama karması bileşenine sonradan eklenen üç bileşen olan katılımcılar, süreç ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da aynı bakış açısıyla işe alma faaliyetiyle ilişkilendirilebilir. Müşterilerle ilişkilerin işletme hedeflerine uygun şekilde yürütülebilmesinde pazarlama ve satış elemanlarının etkisi önemlidir. Aynı şekilde, işe alma sürecinde adaylarla kurulan ilişkinin önemi de işe almada, özellikle de personel seçiminde görevli elemanların niteliklerini gündeme getirmektedir. Gerçekten de özellikle seçim görüşmelerini yürüten insan kaynakları çalışanlarının personel seçim sürecinin başarısına etkisiyle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Graves vd., 1995, s. 85-98; Connerley, 1997, s. 259-273; Kristof-Brown, 2000, s. 643-672). Bu çalışmalarda hem aday açısından hem de işletme açısından insan kaynakları çalışanlarının özellikleri incelenmektedir. Adaylar açısından özellikle seçme görüşmelerinde görüşmecilerin cinsiyetleri, kişilik, tutum ve davranışları, görüşmeye hazırlıklı gelmeleri gibi konuların önemli oldukları belirlenmiştir.

Son olarak işin yapıldığı ya da işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da işe alma uygulamalarında tartışılmaya başlanan konulardandır. Bu konu sanal işe alma uygulamalarından seçim sürecinin gerçekleştirildiği ortamın fiziki koşullarına, esneklik uygulamalarından insan kaynakları birimleri faaliyetlerinin tamamen dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmesine kadar geniş bir çerçevede tartışılmaktadır (Cappelli, 2001, s. 139-147; Thomas ve Ray, 2000, s. 43-52).

1.2. İşe Almada Pazarlama Kaynaklı Diğer Yaklaşımlar

Pazarlama karması yaklaşımının dışında şirket imajı, marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar yönlülük gibi bazı pazarlama kavram ve yaklaşımlarını da işe alma uygulamaları açısından ele alan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu konuda yapılmış ilk çalışmalardan biri Highhouse vd. (1999, s. 151-172) tarafından yapılan şirket işveren

imajı konusundaki çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar belli bir sektörde adayların iş başvurusunda buldukları işletmeleri belirlerken ne gibi faktörleri göz önünde bulundurduklarını pazarlama bakış açısıyla incelemişlerdir.

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 prestije sahip işletmelerde daha düşük ücretlerle çalışmaya razı oldukları görülmüştür.

Marka değeri konusundaki bir başka önemli araştırmacı olan Collins'in Stevens ile yaptığı çalışmada (2002) işveren marka imajı konusunda önemli bulgular ortaya konulmuştur. Buna göre işletmeler adaylar nezdindeki işveren imajlarını olumlu etkilemek ve onları işletmeye çekebilmek için tıpkı pazarlamadaki pazarlama karması gibi bir personel bulma karması oluşturmalı ve bu karmayı etkin bir biçimde yönetmelidirler.

İşe alma faaliyetinde pazarlama bakış açısının etkisiyle işe alma sürecinin müşterisi konumundaki adayların memnuniyeti konusunda da çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işe alma sürecinin değişik aşamalarında adayların beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetlerinin gözetilmesi konuları üzerinde durulmaktadır (Rynes vd, 1980, s. 529-542; Ryan ve Ployhart, 2000, s. 565-606; Singer, 1993, s. 87-94). İş görüşmelerinde aday memnuniyeti konusunda ilgili Türkiye için geçerli bir ölçek oluşturmaya yönelik yakın tarihli bir çalışma da bulunmaktadır (Küskü vd., 2003, s. 29-55).

Gelişen teknolojiyle birlikte ürün ve hizmetlere değer katmanın araçlarından biri de müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)'dir (Chan, 2005, s. 32). CRM'in genel olarak insan kaynakları yönetimindeki yansımaları çalışan ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Çalışan ilişkileri yönetimi, birleştirici içsel sistemler yoluyla çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere en kısa sürede ulaşmalarına imkan veren, aynı zamanda işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkan veren bir sistemdir (Doğan, 2005, s. 260).

CRM'nin işe alma sürecindeki yansımaları da aday ilişkileri yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Snell, 2005). Aday ilişkileri yönetiminin amacı işletmenin ihtiyacı olan niteliklere sahip yeterli sayıda adayın başvurularını sağlamak ve işe alma sürecinin tamamında süreç nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın aday

üzerinde olumlu bir izlenim bırakarak işletmeye karşı sadakat veya saygı oluşturabilmektir. Aday ilişkileri yönetimi kavramı bazı insan kaynakları bilgi sistemi yazılımlarını nitelendirmek için kullanılmaktadır. Aday ilişkileri yönetimi de CRM gibi, teknolojik gelişmelerden veya yazılımlardan ibaret bir yaklaşım olmaktan çıkarak hem adayların hem de işletmelerin ortak menfaatleri doğrultusunda işe alma ilişkilerini yönlendiren bir yaklaşım haline gelmelidir.

İşe almada pazarlama bakış açısının yansımaları olan kavramlardan biri de pazar yönlülük kavramıdır. Pazar yönlülük yönetsel bakış açısından, müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün departmanlar arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1990, s. 1-18). Benzer şekilde aday yönlü bir işe alma faaliyetinin merkezinde aday bulunacak, işgücü piyasasıyla sürekli bir iletişim içerisinde olunacak, aday yönlülük sadece insan kaynakları birimince değil bütün kurumca paylaşılan bir strateji olacak, işe almaya ilgili ar-ge faaliyetleri gerçekleştirilecek ve işe alma performansı ile ilgili kriterler geliştirilecektir. Bu çalışmada da böylesi bir yaklaşımın kavramsal çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK KAVRAMI

İşe almada pazarlama bakış açısıyla yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulması, öncelikle işe alma işlevinin tüm bileşenlerinin yeni bir bakış açısıyla yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

2.1. İşe Almada Aday Odaklı Bakış Açısı

Çeşitli faktörlerin etkisi altındaki işe alma, karmaşık bir işlemdir. İşe alma işlevini bütüncül bir bakışla değerlendiren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu konudaki önemli araştırmacılarından olan Barber (1998), işe almanın temel bileşenlerini iletişim odaklı yeni bir bakış açısıyla ele almıştır.

Barber'ın bu konudaki yaklaşımı işe alma faaliyetinin sadece şirket ve aday özelliklerinin karşılıklı olarak eşleştirildiği bir süreç olarak algılanmaması gerektiğidir. Ona göre işe alma faaliyeti adayın bakış açısı dikkate alınmadan tam olarak anlaşılabilir. Geleneksel bakış açısı işe alma faaliyetini örgütsel bir araç olarak görmekte, işe alma sürecinin mesaj boyutunu ihmal etmektedir. Oysa işe alma süreci, aynı zamanda taraflar arasında karşılıklı bilgi alışverişinin yapıldığı bir iletişim süreci olarak da kabul edilmelidir (Barber, 1998, s. 3-6).

Tablo 2. İşe Almanın Temel Bileşenleri

Taraflar
Adaylar
İşletmenin kendisi
İnsan kaynakları elemanları
Danışmanlık firmaları
Toplum
Faaliyetler
Hedef kitlenin belirlenmesi
İletişim kanallarının belirlenmesi
Mesajın iletilmesi
Seçim süreci
İş teklifi
İdari işlemler
Çıktılar
Çekicilik
İşe alınan adaylar
İşe alma sonrası durumlar
Örgütsel performans
Dolaylı çıktılar
Çevre
İç çevre
Dış çevre
Aşamalar
Başvuru sağlama
Başvuranların statüsünü sürdürme
İş kabulü

Kaynak: (Barber, 1998, s. 15)

Bu çalışmayla işe alma sürecine getirilmek istenen yeni bakış açısı ve önerilecek model, büyük ölçüde Barber'ın ortaya koyduğu yaklaşımı temel almaktadır. Buna göre işe alma sürecinin temel bileşenleri beş ana başlık altında incelenebilir: Taraflar, faaliyetler, çıktılar, çevre ve aşamalar (Barber, 1998, s. 6-13).

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

İşe alma işlevi süreç içerisinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe alma aynı zamanda karşılıklı bir iletişim süreci olarak da kabul edilerek bu faaliyetler şu başlıklar altında ifade edilebilirler: Hedef kitlenin ve iletişim kanallarının belirlenmesi, mesajın iletilmesi, anlaşmanın yapılması ve süreçteki idari işlemler (Barber, 1998, s. 19-20).

İşe alma faaliyetinin çıktıları personel bulma ve seçme açısından iki bölümde değerlendirilebilir. Personel bulma çabalarının en önemli amacı ve çıktısı işletmenin çekiciliğidir. İşletmeye iş başvurusunda bulunan adaylar da personel bulma çabalarının bir diğer

çıktısıdır. Bu adayların hem istenen niteliklerde hem de en uygun sayıda olması gerekmektedir (Rynes ve Barber, 1990, s. 290).

Personel seçme çabalarının çıktısı, işe alınmış çalışanlardır. Personel bulma sürecinde gösterilecek başarı uzun vadede çalışmakta olan personele, müşterilere ve yatırımcılara da yansarak işletmenin performansına etkide bulunacaktır. Aynı şekilde, süreç içerisinde işletmeyle iletişimde bulunan işe alınmamış adaylar ve aracı şirketler de şirket hakkında bazı bilgiler edinmiş olurlar. Kurumdan topluma doğru gerçekleşen bu bilgi akışı da sürecin çıktıları arasındadır (Barber, 1998, s. 11).

İşe alma işlevi sürekli değişen bir çevre içerisinde yerine getirilmektedir. İşletmelerin biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı ile örgütsel politikalar ve çalışma ortamı iç çevre faktörlerini oluştururken; bireyler, toplum, yasalar, teknoloji ve işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri ekonomik yapı da dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Wood ve Payne, 1998, s. 2-7; Dessler, 1997, s. 9-13).

İşe almanın son bileşeni de işe alma sürecinin aşamalarıdır. Barber (1998) bu aşamaları sınıflandırırken Boudreau ve Rynes'in (1985) adayların iş arama sürecindeki hareketliliklerini temel alan yaklaşımını kullanmıştır. Buna göre işe alma faaliyeti açısından adaylar üç farklı aşamada üç farklı haldedirler. Adaylar topluluğu hali, işletmenin iş teklifi sunabileceği bütün adayları ifade eder. Aday havuzu, iş için işletmeye başvuran adayların toplamından oluşur. Seçilen adaylar ise, işe alma süreci sonunda işletmenin iş teklifi sunduğu adaylardır (Boudreau ve Rynes, 1985, s. 354-366). İşe alma faaliyeti açısından ilk aşamada adayların başvuruya teşvik edilmeleri, ikinci aşamada başvuran adayların bu statülerinin korunması ve son aşamada da adayın sunulan iş teklifini kabul etmesinin sağlanması önemli olmaktadır.

2.2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

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

İnsan kaynakları araştırmaları analiz seviyesi olarak mikro ve makro bakış açıları ekseninde sınıflandırılabilir. Makro bakış açısı bir bütün olarak insan kaynakları stratejilerinin yapısıyla ilgilenirken mikro bakış açısı tek tek insan kaynakları işlevleri üzerinde durmaktadır (Wright ve Boswell,

2002, s. 247-276). Bu bakış açısı bir insan kaynakları işlevi olan işe almaya uyarlandığında bir bütün olarak işe alma stratejilerinin yapısıyla ilgilenen çalışmalar olduğu gibi işe alma sürecinin çeşitli unsurlarını inceleyen çalışmalar yapıldığı da görülmektedir. Hatta işe almayla ilgili yapılan yazın taramalarında mikro bakış açısıyla yapılmış çalışmaların ağırlıkta olduğu iddia edilmektedir. Ancak işe almada yeni yaklaşımlar geliştirilebilmesi için işe alma sürecini bir bütün olarak ele alan makro yaklaşımlara daha fazla önem verilmesi gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Rynes, 1991, s. 399-444).

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı makro bakış açısını temel almaktadır. Bu bakış açısı her şeyden önce işe alma sürecini bir bütün olarak ele almakta ve işe alma işlevini bir pazarlama faaliyeti olarak kabul etmektedir. Pazarlama bakış açısı işe almada temel bir strateji olarak kabul edildiğinde işe alma sürecinin tamamen aday yönlü olarak tasarlanması gerekmektedir. Adayların süreçten memnun olarak ayrılabilmelerinin sağlanabilmesi amacıyla adaylarla ilişkilerin gerekli teknik altyapının da yardımıyla dikkatle yönetilmesi önem kazanmaktadır.

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı Barber (1998) tarafından önerilen başvuru sağlama, seçme ve iş teklifinde bulunma aşamalarını temel almaktadır. Ancak bu üç aşamaya Collins'in çeşitli çalışmalarında (Collins ve Stevens, 2002, s. 1121-1133; Collins ve Han, 2004, s. 685-717) kullandığı bir ön aşama olan 'personel bulma öncesi aşama' da eklenmiştir. Bu aşama adayların işletme hakkındaki algılarının oluştuğu ve etkili olduğu bir aşamadır. Sonuç olarak işe almada aday odaklılık yaklaşımı işe alma sürecini dört temel aşamada ele almaktadır: Personel bulma öncesi aşama, personel bulma aşaması, personel seçme aşaması ve personel seçme sonrası aşama. Bu aşamaların her birinde aday odaklı olmayı gerektiren çok sayıda farklı faaliyet gerçekleştirilmektedir. İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevesini oluşturan bileşenler Şekil 1'de görülmektedir.

2.2.1. Öncüller

İşe almada aday odaklılığın öncülleri, aday odaklı işe almayı gerektiren nedenlerdir. Bu nedenlerse iç ve dış çevresel faktörlerdeki değişimlerdir. Ekonomik, toplumsal, bireysel, teknolojik ve yasal faktörlerdeki değişimler işletmelerin yönetim ve örgütlenme biçimlerini etkilemiş (Clarke ve Clegg, 2000, s. 45-64) ve diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi insan kaynakları işlevinde de yeni gelişmeler meydana gelmiştir (Chiavenato, 2001, s. 21-23). İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesi biçiminde özetlenebilecek bu değişimler özellikle işletmelerin işe alma alanında nitelikli çalışanların işletmelere

kazandırılması yönünde bir rekabeti gündeme getirmiştir (Gardner, 2002, s. 225-237).

2.2.2. Aday Odaklı Davranışlar

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

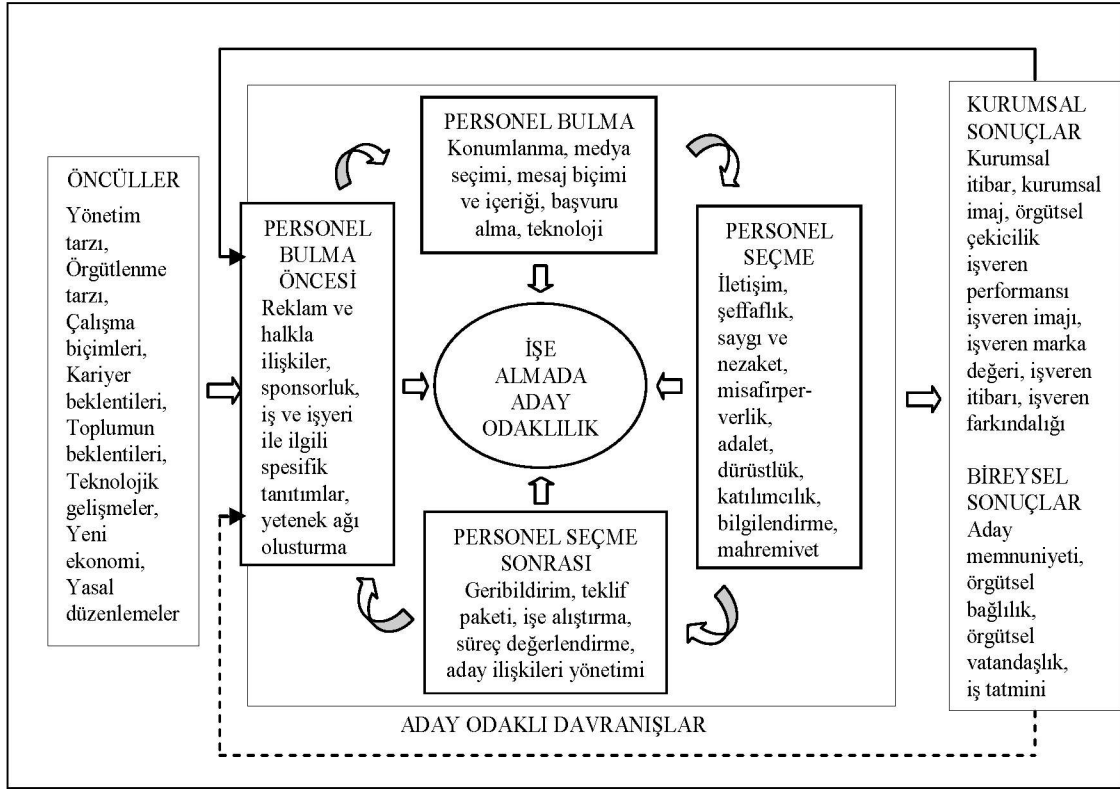
2.2.3. Aday Odaklılığın Sonuçları

İşe almanın işletmeler açısından bazı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların belirlenmesi işe alma sürecinin ilk aşamasıdır. Personel devrinin azaltılması, çalışan performansının artırılması, psikolojik sözleşmelerin geliştirilmesi, iş tatmininin artırılması, doldurulan pozisyon başına maliyetlerin azaltılması, işe alma süresinin azaltılması, işe alınan personelin çeşitliliği, başvuran aday sayısı, aday havuzunun kalitesi, adayların çeşitliliği ve düşük seçim oranı, aynı zamanda işe almanın değerlendirme kriterleri olarak da kabul edilebilecek bu amaçların en önde gelenleridir (Breaugh ve Starke, 2000, 407-409). Günümüzde bu amaçlara personel bulma çabalarının tamamının şirket genel amaçlarına ve şirketin imajına katkıda bulunmasını sağlamak gibi unsurlar da eklenmiştir (Ergin, 2002, s. 66).

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

2.2.3.1. Aday Odaklılığın Kurumsal Sonuçları

Kurumsal sonuçlar aslında bir anlamda kurumdan çevreye yayılan kurumla ilgili bilgilerin toplamıdır. Bu bilgiler kurumla bir bütün olarak veya bir işveren olarak ilişkilendirilebilir. Kurumsal itibar, kurumsal imaj ve örgütsel çekicilik bir bütün olarak kurumun sosyal performansını ortaya koyan sonuçlardır. Kurumun işveren imajı, işveren marka değeri, işveren itibarı ve işveren farkındalığıysa kurumun istihdam sağlayıcılık açısından ne gibi özelliklere sahip olduğuyla ilgili



Şekil 1. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

bilgileri içermektedir (Cable ve Turban, 2001, s. 115-163). Bu bilginin kurumdan adaya doğru olarak aktarılması nitelikli adayların başvuru kararı vermesinin ilk aşamasını etkilemektedir (Gatewood vd., 1993, s. 415-416).

Kurumsal sosyal performans; sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık gibi yaklaşımları da kapsayan, işletme-toplum-çevre ilişkilerini belli prensipler, süreçler ve sonuçlar çerçevesinde yorumlamaya çalışan bir model olarak tanımlanabilir (Wood, 1991, s. 691-718). Kurumların hissedarları, müşterileri, çalışanları, toplum, doğal çevre gibi faktörlere karşı olan sorumluluklarını ifade eden kurumsal sosyal performans gerek ulusal gerekse uluslararası alanda çeşitli kuruluşlarca ölçülmekte ve kurumlararası sıralamalar yapılmaktadır. Kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi kavramlarla da yakın ilgisi bulunan ve bir bütün olarak örgütün adaylar nezdindeki çekiciliğini artıran kurumsal sosyal performansın işletme performansı üzerinde etkileri bulunduğu belirlenmiştir (Waddock ve Graves, 1998, s. 303-319). Kurumsal sosyal performansın nitelikli adaylar için işletmeleri daha cazip hale getirdiğiyle ilgili bulgular da mevcuttur (Turban ve Greening, 2000, s. 254-280 ve 1996, s. 658-672;

Albinger ve Freeman, 2000, s.243-253; Backhaus vd., 2002, s. 292-318).

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

İşe almada aday bakış açısının gözetilmesiyle bir bütün olarak kurumun çekiciliğinin artırılmasının; adayların iş başvurusunda bulunma eğilimleri kadar iş teklifini kabul etme, kurumu tanıdıklarına tavsiye etme, tekrar iş başvurusunda bulunma, kurumun ürünlerini satınalma, kurum aleyhine dava açma ve iş başvurusunu geri alma eğilimlerini de olumlu etkileyebildiği belirtilmektedir (Hausknecht vd, 2004, s. 644).

2.2.3.2. Aday Odaklılığın Bireysel Sonuçları

İşe alım faaliyetinin bazı sonuçları da bireysel niteliktedir. Bunların en önemlisi aday memnuniyetidir. Aday memnuniyeti gerek işe alınmış gerekse reddedilmiş adaylar açısından kurumla ilgili algılamaları doğru yönetebilmek bakımından önemlidir (Küskü vd., 2003, s. 29-30). Süreç sonunda işe alınmış adayların kurumu benimseme derecelerini ifade eden örgütsel bağlılıkları, kurumun tanımlı beklentilerinin üzerinde gönüllü bir çalışma performansını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları ve bireyin yaptığı işi sevmeye derecesini ifade eden iş tatmini ve performansları da işe alma sürecinin diğer bireysel çıktılardır. Bütün insan kaynakları uygulamaları gibi işe alma sürecinde adayla kurulan ilişkinin niteliğinin de işe alma sürecinin başarısını etkilediğiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır (İles vd., 1990, s. 147-157; Moser, 2005, s. 188-197; Van Latham ve Leddy, 1987, s. 230-235).

İşe almada aday odaklılık davranışının sonuçları bir bütün olarak işe alma faaliyetinin başarısının göstergeleri olduğu kadar işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamaya etkileri bakımından da önemlidir. Özellikle kurumsal çıktılar doğrudan nitelikli adayların iş başvurusunda bulunma eğilimlerini etkilemektedir. En çok çalışmak istenilen işletmelerle ilgili sıralamalar bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de yapılmaya başlanmıştır. Daha çok işe alınmış adayların süreçle ilgili algılamalarıyla oluşan bireysel çıktılar ise işe alma sürecini kurumsal çıktılar kadar olmasa da kulaktan kulağa yayılan söylentiler aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bir işletmeye iş başvurusunda bulunan adayların en az dörtte birinin başvuru öncesi ve sonrası o işletmede çalışan birinden işletmeyle ilgili bilgi aldığına dair bulgular mevcuttur (Rynes vd., 1991, s. 515). Ancak aday odaklılık davranışı açısından asıl önemli olan aday odaklılığı doğrudan etkileyen kurumsal sonuçlardır. Bu nedenle aday odaklılığa ilişkin kavramsal çerçevede kurumsal sonuçların etkisi düz çizgiyle, bireysel çıktılarının etkisi ise kesikli çizgiyle gösterilmiştir.

3. ADAY ODAKLI İŞE ALMA SÜRECİ

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

3.1. Personel Bulma Öncesi Aşama

Aday odaklı işe alma yaklaşımı açısından personel bulma öncesi aşamada gerçekleştirilecek faaliyetlerin temel amacı olumlu bir işveren imajı oluşturmaktır (Ewing vd., 2002, s. 12). Geleneksel işe alma süreçlerinin adayları dıştan içe kazanma yaklaşımı yerini adayların içten dışa yayılan bir işveren imajı yoluyla işletmeye çekilmesi yaklaşımına bırakmaktadır (McKenzie ve Glynn, 2001, s. 23). Bu nedenle işletmelerin gerek personel bulma öncesi dönemde gerekse personel bulma aşamasında kurumsal iletişim çabalarını yönlendirmek üzere pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım almaları önerilmektedir (Ahrlichs, 2000, s. 62-63).

Kurumların tanınırlıklarını artırmak için reklam ve halka ilişkiler kampanyaları düzenlemeleri, sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaları, hedef kitleyle yakın ilişkilerde bulunarak kurum hakkında olumlu söylentiler oluşmasını sağlamaları ve sadece genel olarak kurum için değil kurumdaki iş imkanları ve çalışma koşullarıyla ilgili de tanıtım faaliyetlerinde bulunmalarının daha nitelikli ve fazla sayıda aday iş başvurusunda bulunmaya isteklendireceği belirtilmektedir (Collins ve Han, 2004, s. 688-691; Han ve Collins, 2002, s. 4-10).

İşletmelerin genel tanıtımlarının yanında özellikle hedeflenen kitlelere yönelik olarak bazı tanıtım çalışmalarında bulunmaları da aday odaklılık açısından önemlidir. Üniversitelerin kariyer günlerine mümkünse o okullardan mezun çalışanlarla aktif biçimde katılmak, öğrenci kulüplerinin desteklenmesi, öğrencilerin katıldıkları faaliyetlere finansal destek sağlanması gibi uygulamalar işveren imajını olumlu etkilemektedir (Poe, 2000, s. 68).

İnsan kaynakları ve kariyer konulu konferanslarda sunumlar gerçekleştirmek, kariyer konulu iş dünyası ödülleri için rekabet etmek, iş dünyasını konu alan medya program ve yayınlarında yer alarak kurumun kariyer imkanlarını yansıtmak, çeşitli medya ortamlarında kuruma iş başvurusunda bulunmaya davet eden genel amaçlı ilanlar yayınlamak da personel bulma öncesi aşamada etkili aday odaklı stratejiler arasındadır (Ahrlichs, 2000, s. 58-60).

3.2. Personel Bulma Aşaması

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

sürdürülmesi anlamında ele alınması gerekmektedir (Hiltrop, 1999, s. 424).

3.2.1. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Bu aşamada temelde insan kaynakları planlamaları ve iş analizlerine bağlı olarak bir hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Pazarlamadaki pazar bölümlendirme yaklaşımına benzer şekilde başvuruda bulunmaları istenilen adayların sahip olması gereken niteliklerle ilgili kriterler belirlenebilir. Rakip firmaların yetenekli adayları cezbetmek için yaptıklarına yönelik bir rekabet analizi ve kurumun rakiplerinden farklı ve üstün yönlerini öne çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulanmalıdır (Martin ve Franz, 1994, s. 43; Sears, 2003, s. 108).

Hedef kitlenin mümkün olduğunca küçük bir şekilde bölümlendirilmesi hem personel bulma öncesi dönemde hem de personel bulma aşamasında başvuru sağlamaya yönelik faaliyetlerden daha az çabayla daha fazla verim alınmasını sağlayacaktır. Diğer yandan hedef kitlenin belirlenmesinde belirlenecek sınırlamalar, örneğin eski çalışanlar, emekliler, engelliler, farklı sektörlerde çalışmış olanların başlangıçta elenmesi yetenekli adayların kaçırılmasına da neden olabilecektir. Bu nedenle hedef kitlenin belirlenmesinde temel alınacak kriterler önem taşımaktadır (Fein, 2000, s. 17-23).

3.2.2. Hedef Kitleyle İletişim Kurulması

Hedef kitlenin belirlenmesinin ardından bu kitleye mesajın iletilmesi için kullanılacak iletişim kanallarının belirlenmesi ve yönetimi önem kazanmaktadır. Hangi kaynaklardan eleman temin edileceğine dair kararlar daha çok işe alma faaliyetinin performansı, yani işletme açısından değerlendirilmektedir. Aday odaklılık açısından söz konusu personel bulma araçlarının tercihinden çok tercih edilen araçların yönetimi ön plandadır. Pazar bölümlenmesiyle belirlenen aday dilimlerinin her birine ulaşılabilmesi için hangi iletişim kanallarının kullanılabileceği üzerinde durulmalıdır (Michaels vd., 2001, s. 81-88).

Personel bulma araçları adaylara işle ilgili bilgilerin aktarıldığı ortamlar olarak kabul edildiğinde, işe alma sürecinin genelinde olduğu gibi personel bulma aşamasında da adayla iletişim için tercih edilen yöntemin zenginliğinin, yani tanıdık önerileri, kariyer günleri, telefon görüşmeleri gibi mümkün olduğunca yüz yüze iletişim kurulan yöntemlerin aday açısından daha cezbedici olduğu belirlenmiştir (Allen vd., 2004, s. 147). Aday odaklılık açısından bakıldığında adayları iş başvurusunda bulunmaya davet eden personel bulma araçlarının iki niteliği; biçim ve içeriği ön plana çıkmaktadır. İş ilanları, broşürler, mektuplar, e-postalar ve web siteleri gibi araçlar hem dikkat çekici hem de

başvuruda bulunmaya yöneltici bir biçime ve gerek üslup gerekse adaya sağladığı bilgi miktarı açısından zengin bir içeriğe sahip olmalıdır (McCarter ve R. Schreyer, 2000, s. 44-47; Barber, 1998, s. 38-39).

3.2.3. İş Başvurularının Alınması

Hedef kitleye mesajın ulaştırılmasının ardından iş başvurularının toplanması aşamasına geçilmektedir. Gerek yazılı olarak gerekse web siteleri aracılığıyla alınan başvurularda aday odaklılık açısından öne çıkan özellikler benzerlik göstermektedir. Adaylar başvuru için başvuru formları kullanmaktadırlar. Başvuru formları seçim görüşmelerinden sonra işletmeler için en önemli ikinci işe alma aracı durumundadırlar (Wood ve Payne, 1998, s. 73-75). Bu formların tasarımı son derece önemlidir. Adaylardan başvuruda istenen bilgilerin gerçekten gerekli bilgiler olması önemlidir. Örneğin 'gün ay ve yıl olarak ilkokulu bitirme tarihiniz' gibi hem hatırlanması zor, hem de gereksiz bilgilerin istenmesi aday algılamasını olumsuz etkileyebilmektedir. Yine formun çok uzun olmaması, istenen bilgilerin sonuca odaklı olması işletmenin de adayın da işini kolaylaştırabilecektir. Örneğin işin gereği olarak uzun ve değişken çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek pozisyonlar için başvuranlara 'daha önce çalıştığınız işyerleri' gibi bir soru yerine 'daha önce değişken saatlerde ve yoğun olarak çalıştığınız işleri sıralayınız' gibi sorular yöneltilebilir (Glassman ve McAfee, 1992, s. 54).

Sorulan soruların kişi mahremiyetine aykırı olmaması, ayırmıcılık unsurları içermemesi, kişisel bilgilerin gizli tutulacağına dair yazılı politikaların adaya bildirilmesi (Nye, 2002, s. 224-232), başvuruların alındığına dair anında geribildirim alma, adaylara belli sürelerle özgeçmiş güncellemelerinin hatırlatılması, web sitesinin kullanıcı dostu ve işlevsel bir mimariye sahip olması da adayları memnun eden ve aday havuzunu işletme açısından dinamik tutan özellikler arasındadır (Joinson, 2001, s. 1-4).

3.3. Personel Seçme Aşaması

Personel seçme aşamasında genellikle başvurular belli kriterlere göre elenmekte, belirlenen adaylar işletmeye davet edilmekte, yapılan test ve görüşmelerle işe alınacak adaylar belirlenmektedir. Bu aşama adayla kişisel iletişimin en yoğun olarak yaşandığı aşamadır. Süreç boyunca aday odaklılık açısından önemli olan nokta adayların süreç boyunca işi kabul etme eğilimlerinin canlı tutulması ve işe alınmasalar dahi işe alma sürecinden mümkün olduğunca memnun olarak ayrılmalarının sağlanmasıdır. Çünkü bu süreçte işletmeler gibi adaylar da zamanlarını, paralarını ve enerjilerini harcamaktadırlar (Barber, 1998, s. 53).

3.3.1. Adayla İlk İletişim

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

Karşılaşmaları halinde zor durumda kalacak adaylara farklı zamanlarda randevu verilmesi, çalışan adaylar için mesai saatlerine uygun randevuların ayarlanması, işletmeye gelmek istemeyen adaylar için işletme dışında randevu ayarlanması, görüşmeye davet edilenlerin yol ücretlerinin karşılanması, işletmeye vardıklarında geleceklerinin biliniyor oluşu, işe alma görevlilerince karşılanmaları, kısa sürede işletme içinde uygun bir yere alınmaları gibi uygulamalar aday odaklılık açısından önemli misafirperverlik davranışlarıdır ve adayların ilk izlenimleri açısından olumlu algılamalar oluşturacaktır (Rynes vd., 1991, s. 502; Eldem, 2003, s. 54-55; Sevinçel, 2005, s. 25).

Eğer adaylardan işletmeye ilk gelişlerinde bazı formlar doldurularak istenecekse bununla ilgili fiziksel araç ve gereçlerin hazır tutulması gerekmektedir (Telman ve Türetgen, 2004, s. 209-210). İşletmeye ilk gelişte doldurulan formların içeriğinin daha önce adaydan istenmiş bilgiler olmaması önemlidir.

Adayların süreç boyunca misafirperverlik anlayışı içinde ağırlanmaları, sürecin uzaması durumunda yemekler ve ara ikramlar sunulması, adayların bekleme için özel yerler hazırlanması aday memnuniyetini artıracaktır (Taylor ve Bergmann, 1987, s. 283). Bazı işletmeler özellikle nitelikli adaylar için süreç boyunca adayın sürekli olarak muhatap olacağı müşteri temsilcisi benzeri aday temsilcileri görevlendirmektedirler.

3.3.2. Seçim Görüşmeleri

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

3.3.2.1. Görüşmecilerle İlgili Özellikler

Öncelikle görüşmeye katılacak kişilerin doğru belirlenmesi önemlidir. Bazı durumlarda özellikle tecrübeli adayların genç görüşmecilerle karşılaşmaktan rahatsız olmaları söz konusudur. Adayların bilgi ve birikimlerine uygun ve mümkünse çeşitli demografik özelliklere sahip görüşmeciler adaylar tarafından daha

olumlu karşılanacaktır (Breaugh ve Starke, 2000, s. 414). Görüşmecilerin hazırlıklı olmaları, fiziksel özellikleri, nazik ve ilgili bir tutum takınmaları, adaylarla kaliteli bir iletişim kurmaları da aday memnuniyetini artıracaktır (Yaman, 2005a, s. 106-110; Küskü vd. 2003, s. 33). Özellikle ilerleyen aşamalarda görüşmelere insan kaynakları birimi dışından katılabilecek yöneticilerin de aday odaklılık vizyonunun paylaşıyor olmaları önemlidir (Tulgan, 2001, s. 74-75; Fein, 2000, s. 122). Görüşmeye katılan kişiler görüşmeyi 'memur zihniyeti'yle veya 'profesyonel'ce bir eylem olarak değil iki yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleştirmelidirler (Lupton, 2000, s. 48-68; Rosse ve Levin, 1997, s. 59-60). Özellikle yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmayan görüşmecilerin kişisel tutumlarından kaynaklanan sorunların engellenmesi amacıyla görüşmelerin mümkün olduğunca yapılandırılmış görüşmeler biçiminde gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Mamatoğlu, 2000, s. 98-107).

Görüşmelerde adaylar ve görüşmeciler birbirlerini etkilemek üzere bazı yöntemler kullanmaktadırlar (Gilmore ve Ferris, 1989, s. 557-564; Silvester vd., 2002, s. 59-76). Bu yöntemler taktik veya stratejik nitelikte olabileceği gibi olumlu bir imaj oluşturmaya veya imajı korumaya yönelik de olabilirler (Tedeschi ve Meblburg, 1984, s. 31-58). Aday odaklılık açısından bakıldığında görüşmeci tarafından adayın ve/veya kurumun övülmesi, yaklaşımlarının paylaşıldığının ifade edilerek adayla yakınlık kurulması, ortak karşıtlıklar veya ilgi alanları hatta tanıdıklar aracılığıyla adayla benzeşen yönler keşfedilmeye çalışılması, adayın kurum için uygun özelliklerinin öne çıkarılması, adayla olumlu bir beden dili iletişiminin kurulması gibi yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin her birinin adayların kuruma bakışını olumlu etkilediğini ve işi kabul etme eğilimlerini artırdığı belirlenmiştir (Stevens ve Kristof, 1995, s. 587-606; Kristof-Brown vd., 2002, s. 27-46).

3.3.2.2. Görüşmeyle İlgili Özellikler

Görüşmeci özellikleri yanında iş görüşmelerinin genel yapısıyla ilgili özellikler de aday odaklılığı etkilemektedir. Öncelikle görüşme yapılan ortamın fiziksel özellikleri, oturma biçimi, görüşme sırasında yapılacak ikramlar, görüşmenin çeşitli nedenlerle bölünmesi, çok kısa ya da uzun sürmesi, adayla yapılan görüşme sayısının fazlalığı gibi faktörler görüşmenin biçimsel yapısıyla ilgili ilk akla gelen özelliklerdir (Sevinçel, 2005, s. 25; Telman ve Türetgen, 2004, s. 212-215).

İş görüşmelerinin adaylar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda aday odaklılık açısından iş görüşmelerinin aday beklentilerini de gözeten, dürüst ve adil bir yapıda olması gerektiği

ortaya konmuştur (Ryan ve Ployhart, 2000, s. 565-606; Arvey, 1992, s. 331-340; Singer, 1993, s. 87-94; Folger ve Cropanzano, 1998, s. 87; Gilliland, 1993, s. 694-723). İş görüşmelerinin incelemesinde aday odaklılık açısından en uygun çerçeve Derous ve DeWitte (2001) tarafından geliştirilen sosyal süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre iş görüşmelerinin aday odaklılık açısından en önemli özellikleri yeterli bilgi içermesi, katılımcılık, açıklık, şeffaflık, geribildirim, adalet, nezaket ve mahremiyete saygı başlıkları altında ifade edilebilir.

Görüşme ve seçim sürecinde adayların katılımına ve süreç üzerinde kontrol sağlamasına imkan tanıyan yöntemler kullanılmalıdır. Örneğin uygulanan testler üzerinde yapılan bir araştırmada adayların yüz yüze görüşmeleri kağıt-kalem veya bilgisayar kullanılan testlere tercih ettiklerini göstermektedir (Macan vd., 1994, s. 715-738; Gilliland, 1993, s. 705). Adaylar uygulanan seçim sürecini ve kullanılan yöntemleri yargılayabilmelidirler. Aynı şekilde uygulanan testlerin amaca uygunluğu, değerlendirme kriterleri ve sonuçları da adaylarla paylaşılmalıdır. Böylesi şeffaf bir süreçte adaylar kendilerini daha rahat hissedecekler ve ölçülmek istenen özelliklerini daha rahat sergileyebileceklerdir (Deraus ve DeWitte, 2001, s. 331). Seçim testlerinin işletmenin özelliklerini yansıtması, testleri uygulayan kimselerin tecrübeli olmaları, adayın psikolojik olarak teste hazır olması, testin zamanlaması, test yapılan ortamın özellikleri gibi faktörler hem aday odaklılık hem de testlerden beklenen faydanın sağlanması açısından önem taşımaktadır (Telman ve Türetgen, 2004, s. 43-44).

Gerek görüşmeler gerekse testler sırasında adaylara geribildirim sağlanmalıdır. Görüşme sırasında geribildirim sağlanması adaylara tecrübeli görüşmeciler tarafından danışmanlık yapılması anlamına gelebileceği gibi adayın görüşme sırasında ortaya çıkan özellikleriyle bağlantılı olarak başvurduğu iş için uygun olmasa bile başka pozisyonlar için başvurabilmesine veya gelecek kariyerini aldığı geribildirime göre planlayabilmesine yardımcı olabilecektir (Yaman, 2005a, s. 105).

Görüşmeciler ve adaylar arasında gerçekleştirilen seçim görüşmeleri sürecin insan ilişkileri boyutuna da ayrı bir önem kazandırmaktadır. Adaylara uygun biçimde hitap edilmesi, adayla ilgili bilgilerin önceden gözden geçirilmesi, adayın ayakta karşılanması, süreç boyunca güven veren, saygılı, nazik, iyi niyetli bir tutum takınılması olumlu tutum ve davranışlardır. Görüşmecilerin kendi aralarında fısıldaşmaları, ilgisiz şeylerle uğraşmaları, dışarıya çıkıp gelmeleri, telefon görüşmesi yapmaları, bir şeyler yeyip-içip adaylara ikram etmemeleri, adayla tartışmaları, adayı yargılamaları, gergin ve telaşlı davranmaları ve böylesi durumlar için özür dilememeleriyle ülkemizdeki işe

alma uygulamalarında da sık rastlanan olumsuz tutum ve davranışlara örnek verilebilir (Yaman, 2005b, s. 31-36; Telman ve Türetgen, 2004, s. 221-223; Eldem, 2003, s. 54-55).

Görüşmeler sırasında veya seçim testlerinde sorulan soruların veya kullanılan yöntemlerin kişisel mahremiyeti ihlal edici nitelikte olmaması da aday odaklılık açısından önemlidir. Kişilerin medeni durumlarının ayrıntılı olarak sorgulanması (*Neden boşandınız?*) veya kişisel gelecekleriyle ilgili planlamaları (*İki yıl içinde evlenmeyi veya çocuk yapmayı düşünüyor musunuz?*) hakkındaki sorular da mahremiyete aykırı olarak kabul edilebilir. Genel anlamda personel seçme sürecinde işletmelerin aday hakkında ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmeleri hakkı ile adayların mahremiyetlerine saygı duyulması hakları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir (Connerley vd., 2001, s. 1-13).

Sonuç olarak işgücü piyasasının değişen yapısıyla bağlı olarak işletmelerin adaylarla ilişkilerinin işe alma sürecinin tamamında olduğu gibi personel seçme aşamasında da sadece psikolojik temelleriyle değil, sosyal bir süreç olarak da ele alınması ve tüm taraflarca dürüst ve adil olarak tanımlanacak biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Personel seçme aşamasının bir kısmının aracı firmalar tarafından gerçekleştirildiği durumlarda bu firmaların uygulamalarının sonuçlarının sonraki aşamalarda asıl firmaya da yansiyebileceğinden dolayı burada belirtilen ölçüler çerçevesinde aday odaklı olduğunun denetlenmesi de önem taşımaktadır (Hiring and Keeping, 2002, s. 38-40; Rosse ve Levin, 1997, s. 70).

3.4. Personel Seçme Sonrası Aşama

Personel seçme kararının verilmesinin ardından aday açısından iki farklı durum bulunmaktadır: Aday reddedilmiştir ya da kabul edilmiştir. Aday odaklılık açısından işe alma süreci henüz tamamlanmadığından her iki durum için farklı aday odaklı davranışlar geliştirilmelidir. Bu iki durumun yanı sıra aday açısından nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın işletme açısından sürecin değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

3.4.1. Reddedilen Adaylarla İletişim

Öncelikle süreç aday açısından ister olumlu ister olumsuz sonuçlansın en önemli davranış adaya zamanında ve etkili geribildirim verilmesidir. Geribildirim yapılmaması veya geciktirilmesi adaylar açısından işe alma sürecinde en çok karşılaşılan olumsuzluklardan biridir (Ryan ve Ployhart, 2000, s. 587). Reddedilen adaylara yapılacak geribildirim zamanlaması kadar içeriği de önem taşımaktadır. Adaya

neden reddedildiği ile ilgili durumuna uygun bir biçimde açıklamalarda bulunulması adayın işe alma sürecini daha adil bulmasına etkide bulunmaktadır (Gilliland vd., 2001, s. 669). Gerçek zamanlı bir geribildirim için adayların durumlarıyla ilgili bilgi alabilecekleri bir telefon sistemi veya internet tabanlı bir durum takip çizelgesi hazırlanması da düşünülebilir. Görüşme sürecinin herhangi bir aşamasında reddedilen adaylara geribildirimle birlikte teşekkür anlamında küçük bazı hediyeler verilmesi gibi yöntemler de reddedilen adaylarda olumlu izlenim bırakmak amacıyla kullanılabilir (Johnson, 2001, s. 104).

Reddedilen adaylarla kurulacak iletişimin niteliğinin bugünün bilgi ve iletişim çağında işe alma sürecinin kurumsal sonuçları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletmenin en çok çalışılmak istenen işletmelerden biri olabilmesi için bu aşamayı da her iki tarafın da kazanabileceği aday odaklı bir bakış açısıyla yönetmesi gerekmektedir.

3.4.2. Kabul Edilen Adaylarla İletişim

İşe kabul edilen adaylar konusundaysa geribildirim niteliğinden çok iş teklifinin niteliği öne çıkmaktadır. İşe alınmasına karar verilen adayların işi kabul etmeleri için yapılacak teklifin aday odaklılık açısından önemli olan yönü, işletmelerin kurumsal olarak bir iş teklif paketi oluşturmuş olmalarıdır. Bu pakette ücret ve yan ödemeler, sigorta koşulları, sosyal haklar, personel el kitabı, makam tazminatları, kariyer planlamaları, eğitim ve geliştirme olanakları, emeklilik planları ve iş sözleşmesinin metni gibi bilgiler yer almalıdır (Hiring and Keeping, 2002, s. 26-28). Özellikle üst düzey yöneticiler için gelişmiş ülkelerde 'kafeterya yaklaşımı' veya 'esnek paket' olarak bilinen toplamda aynı faydaları sağlayan ama içerikte araba markası, asistan tercihi gibi kişisel seçimlere göre farklılaşan teklif paketleri de uygulanabilmektedir (Barringer ve Milkovich, 1998, s. 305-3024).

İş teklifinin kabul edilmesinden sonra adayın özellikle ilk yıl için hala aday olarak kabul edilmesi de aday odaklılık açısından önemlidir. İşletme gibi aday da ilk yıl içerisinde karşı tarafla ilgili olarak işe alma sürecinde edindiği beklentileri test etme fırsatı bulacaktır. Bu nedenle ilk günden başlama üzere adaya yönelik bir işe ve işletmeye alıştırma programı hazır olmalıdır. Adayın işe ilk başladığı gün çalışma yerinin, bilgisayar vb. araçlarının, telefonunun, kimlik kartının, e-posta adresinin hazırlanmış olması ilk izlenim açısından son derece önemlidir (Paksoy, 2002, s. 43-44; Rosse ve Levin, 1997, s. 282-284).

Kabul edilen adaylarla kurulacak aday odaklı iletişim, işe alma sürecinin bireysel çıktıları üzerinde doğrudan etkili olmakta ve çalışanların bağlılıklarını, performanslarını ve iş tatminlerini artırmaktadır. Bu

etkiler de dolaylı olarak kurumsal çıktılar üzerinde etkili olmaktadır.

3.4.3. İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi

Personel seçme aşamasından sonra yapılabilecek aday odaklı uygulamalardan biri de bir bütün olarak işe alma sürecinin değerlendirilmesidir. İşe alım sürecinin değerlendirilmesinde genel olarak personel bulma ve seçme aşamaları için farklı kriterler kullanılabilir. Personel bulma aşamasının değerlendirilmesinde başvuran adayların sayısı ve demografik özellikleri veya daha önce başvuran ve reddedilen adayların eğitim ve tecrübelerini artırıp tekrar başvurma oranları gibi nicel kriterler yanında aday havuzunun mezun olunan okullar, not ortalamaları, tecrübeleri, testlerden alınan notlar vb. faktörler açısından ortalama kalitesi ve işe alma sürecinde görev alanların görüşleri nitel gibi kriterler kullanılabilir. Personel seçme aşaması içinse seçim oranı, sonuçta doldurulan pozisyon sayısı, seçim sürecinin maliyeti, işe alınanların tatmini, bağlılığı, işten ayrılma oranları gibi kriterler kullanılmaktadır (Carlson vd., 2002, s. 461-490; Collins ve Han, 2004, s. 700-701).

Aday odaklılık açısından işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamanın değerlendirilmesi önemlidir. Bu dönem için marka yaygınlığı araştırmaları veya 'en çok çalışılmak istenen işletme' türü araştırmaların sonuçları birer gösterge olabilir. Personel seçme aşamasının tamamlanmasının ardından yeni bir yaklaşım olarak bazı işletmelerin işe alma süreciyle ilgili aday görüşlerine başvurdukları da gözlenmektedir. Bunun için hazırlanan bir formun adaylarca doldurulması hem sürecin aksayan yönlerinin işletme tarafından belirlenmesine yardımcı olacak, hem de adaya süreçte kendisine değer verildiğiyle ilgili bir mesaj verilmiş olacaktır. Ancak uygulamada kabul edilen adaylarla reddedilen adayların değerlendirmeleri arasında farklılıklar olabileceği de kabul edilmelidir. Bazı işletmeler görüşme ve görüşmecilerin değerlendirilmeleri için görevlendirilmiş gözlemciler de kullanılmaktadırlar (Smart, 1999, s. 370-374). Anket yerine adaylarla görüşme değerlemesi için ayrıca bir görüşme yapılması da düşünülebilir. Ayrıca internet forumları, kariyer günlerinde yapılacak anketler gibi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla işletmenin işe alma uygulamalarıyla ilgili kamuoyunda oluşan izlenimlerin takip edilmeye çalışılması da önerilebilir (Wood ve Payne, 1998, s. 186-187).

İşe alım süreci gerek işletme açısından gerekse aday açısından aynı zamanda bir öğrenme ortamıdır. Aday kendi durumu hakkında geribildirim almakta, iş görüşmeleriyle ilgili deneyim kazanmakta ve işletmeyle ilgili bir izlenim edinmektedir. İşletme de bazı adaylar

aracılığıyla işgücü piyasa, ticari piyasa ve rakipler hakkında bilgiler edinebilmektedir. Hatta bazı yöneticilerin iş görüşmelerini yeni fikirler öğrenmek veya bazı projeler hakkında farklı görüşler almak için kullandıkları da belirtilmektedir (Sutton, 2006, s. 79-86). İşe alım sürecinin bu açıdan da değerlendirilerek bir öğrenme kültürünün işe alma sürecinde de etkili kılınması işletmelere çeşitli avantajlar sağlayabilecektir.

3.4.4. Bağlantının Korunması

İşe alım süreci bir bütün olarak bakıldığında hiç bitmeyen bir süreçtir. İşe alınan adaylarla ilişkiler açısından daha çok içsel pazarlama ya da iç halkla ilişkiler kapsamında yeni bir dönem başlıyor olsa da reddedilen adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Özellikle işe alma sürecinde işletmede çalışabilmeleri gelecekte de mümkün olmayacak az sayıda kişi dışındaki adayların belirli bir iş için reddedilseler de aday havuzunda buldukları ve ileride farklı işler için tekrar görüşülebileceği konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Aday odaklı bir işe alma sürecinin hedeflerinden biri de nitelikli adaylardan oluşan bir aday havuzu veya yetenek ağına ve yetenek yönetimi sistemine sahip olmaktır (Woodruffe, 1999, s. 103; McCarter ve R. Schreyer, 2000, s. 58-59). Her an ihtiyaç duyulabilecek nitelikteki adayların, gerekli yazılım desteği ve aday ilişkileri yönetimi bakış açısı içerisinde, işletmeyle sürekli ve dinamik bir bağlantı içerisinde tutulmaları önem taşımaktadır. Böylece personel bulma çalışmalarının maliyeti giderek azalacak ve yapılan harcamalar uzun vadede yatırıma dönüşecektir (Turan, 2002, s. 125-129; Sears, 2003, s. 159-163). Adaylara işletmeyle ilgili gelişmelerin e-posta yoluyla da olsa bildirilmesi, ilgilerini çekebilecek iş ilanlarının özel olarak bildirilmesi ve belli aralıklarla kurumun kariyer veritabanındaki kişisel bilgilerini güncellemelerinin hatırlatılması, bazı kutlama mesajlarının yollanması gibi uygulamalar bu açıdan değerlendirilebilecek örneklerdir.

İşe alma, hiç bitmeyen bir süreç olarak kabul edildiğinde, nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi için her an hazır ve tercih edilir bir kurum olmak gereklidir. Bu anlamda aday odaklı yöneticiler nitelikli bir adayla karşılaştıklarında açık bir pozisyon olmasa bile adayı işe almak, nitelikli adaylara sunulabilecek imkanlarda genelin dışına çıkmak gibi agresif uygulamalara hazır bir bakış açısını paylaşmaktadırlar (Ahlrichs, 2000, s. 146-147; Sutton, 2006, s. 71-78; Michaels vd., 2001, s. 78-93).

İşe almada aday odaklılık yaklaşımına ait kavramsal çerçeve bir bütün olarak değerlendirildiğinde, uygulama açısından sektörlere ve açık pozisyonların hiyerarşik düzeyine göre farklılıklar olması

kaçınılmazdır. İşe alma sürecinde aday odaklılık açısından önerilen uygulamaların özellikle Türkiye şartlarında ne ölçüde zemin bulabileceği ile ilgili araştırmalar gerekmektedir. Ancak işe alma sürecinde aday bakış açısının dikkate alınmasının, salt sosyal sorumluluk veya insan haklarına saygı gibi doğrudan kar amacı gütmeyen yaklaşımlar açısından bile işletmeler açısından önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Son yıllarda çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler, nitelikli çalışanların işletmelere kazandırılmasının, dolayısıyla işe alma işlevinin önemini artırmıştır. Nitelikli adayların işletmeler için artan önemi, işe alma işlevinin odak noktasını işletmeden adaya doğru kaydırmış, işe alma sürecinin aday bakış açısıyla değerlendirilmesini gerekli kılmıştır.

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için işe alma işlevinin yeni bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Nitelikli adayları elde etme konusunda işletmeler arasında yaşanmaya başlayan rekabette öne geçmek üzere işlerin ürün, adayların müşteri olarak konumlandırıldıkları pazarlama bakış açısının önemli katkıları olabilecektir.

İşe alım süreci pazarlama bakış açısıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu açıdan geleneksel işe alma süreci olan personel bulma ve seçme aşamalarının kendilerinden önceki ve sonraki aşamalarla birlikte birbirine bağlı dört aşamalı döngüsel bir süreç olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Özellikle kurumun işveren imajının oluşturulduğu personel bulma öncesi dönemin işe alma sürecinde önemli bir süreç olarak incelenmesi gerektiği görülmektedir.

İşe almada pazarlama bakış açısı işletmelere öncelikle kendi ihtiyaçlarına uygun aday belirleme ve onlarla iletişim kurma fırsatı sağlarken, yetenekli adayların işletmeye kazandırılması bakımından da işletmenin hedef kitlelere doğru araç ve yöntemlerle ulaşma çabalarına öncülük eder. Başka bir deyişle, işletmeler doğru adaylarla doğru zeminlerde etkileşim sağlama fırsatları yakalamış olurlar. Böyle bir bakış açısı işletmeleri adaylar açısından kapalı kutu olmaktan çıkarırken adayları da daha gerçekçi tanıma şansı sağlar.

Konuyla ilgili yazında son yıllardaki gelişmeler çerçevesinde işe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılığın başarılı olmak isteyen işletme yönetimleri açısından uygulanmasının zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Yetenek savaşlarının son yıllarda tüm sektörlerde yoğun bir şekilde yaşandığı dikkate alındığında, konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, Türkçe yazına sağladığı katkı yanında işletme yönetimlerine ufuk açıcı olması bakımından da önemlidir.

İşe alım sürecinin her aşamasında işletmelerin uygulayabileceği çok sayıda aday odaklı davranış bulunmaktadır. Her işletme kendi yapısına uygun aday odaklı davranışları aday odaklı bir strateji ve teknolojik altyapı yardımıyla uygulamaya geçirmelidir.

İşletme yönetimlerinin insan kaynakları birimlerinin yapılandırılmasında ve aday odaklı işe alım süreçlerinin kurgulanmasında yeni bakış açılarına sahip insan kaynakları yöneticileri istihdam etme yanında, bu bakış açısının yerleşmesini sağlayacak eğitim programlarına önem vermeleri gerekir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. C., 2000, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, s. 113-168.
- AHLRICHS, N. S., 2000, **Competing for Talent**, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- ALBINGER, H. S. ve S. J. Freeman, 2000, "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, Volume 28, Number 3, s. 243-253.
- ALLEN, D. G. vd., 2004, "Recruitment Communication Media: Impact on Pre-hire Outcomes", **Personnel Psychology**, 57, 143-171.
- ARNOULD, E. vd., 2002, **Consumers**, Boston: McGraw Hill.
- ARVEY, R. D. ve G. L. Renz, May 1992, "Fairness in the Selection of Employees", **Journal of Business Ethics**, 11, s. 331-340.
- BACKHAUS, K. B vd., Sep. 2002, "Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", **Business and Society**, 41, 3, s. 292-318.
- BARBER, A. E., **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**. Birinci Basım. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- BARRINGER, M. W. ve G. T. A. Milkovich, Apr. 1998, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", **Academy of Management Review**, Vol. 23 Issue 2, s. 305-324.
- BOUDREAU, J. W. ve S. L. Rynes, 1985, "Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 70, 354-366.
- BREAUGH, J. A. ve M. Starke, 2000, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", **Journal of Management**, 26(3), 405-434.
- CABLE, D. M. ve D. B. Turban, 2001, "Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment", G.R. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**, New York, NY: Elsevier Science).
- CABLE, D. M. ve D. B. Turban, Apr. 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.
- CAPPELLI, P., Mar. 2001, "Making the Most of On-Line Recruiting", **Harvard Business Review**, Vol. 79, No. 3, s. 139-147.
- 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.
- CHAMBERS, E. G. vd., 1998, "The War For Talent", **The McKinsey Quarterly**, No. 3, s. 44-57.
- CHAN, J. O., Mar. 2005, "Toward a Unified View of Customer Relationship Management", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, 6, 1, s. 32-38.
- CHIAVENATO, I., Spring 2001, "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium", **Public Personnel Management**, Vol. 30, No. 1, s. 17-26.
- CLARKE, T. ve S. Clegg, 2000, "Management Paradigms for the New Millennium", **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.1, s. 45-64.
- COLLINS, C. J. ve C. K. Stevens, Dec. 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.
- CONNERLEY, M. L. vd., 2001, "Selection in the Workplace: Whose Rights Prevail?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 13 (1), s. 1-13.

- CONNERLEY, M. L., Sep. 1997, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 3, s. 259-273.
- 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.
- DESSLER, G., 1997, **Human Resource Management**, Yedinci Basım. International Edition: Prentice Hall, Inc.
- DOĞAN, S., 2005, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Kare Yayınları.
- ELDEM, Y., 2003, **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- ERGIN, C., 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- EWING, M. T. vd., 2002, "Employment Branding in the Knowledge Economy", *International Journal of Advertising*, 22, s. 13-14.
- FEIN, R., 2000, **101 Hiring Mistakes Employers Make and How to Avoid Them**, Manassas Park, Virginia: Impact Publications.
- FERRIS, G. R. vd., 1999, "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 388-394.
- FOLGER, R. ve Russel Cropanzano, 1998, **Organizational Justice and Human Resource Management**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GARDNER, T. M., Summer 2002, "In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.
- GATEWOOD, R. D. vd., 1993, "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, 414-427.
- GEYLAN, R., 1992, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Basım-Yayım.
- GILLILAND, S., Oct. 1993, "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 18, Issue 4, s. 694-723.
- GILLILAND, S. vd., 2001, "Improving Applicants' Reactions To Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", *Personnel Psychology*, 54 (3), s. 669-703.
- GILMORE, D. C. ve G. R. Ferris, Dec. 1989, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 4, s. 557-564.
- GLASSMAN, M. ve B. McAfee, May-June 1992, "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990's", *Business Horizons*, s. 52-59.
- GRAVES, L. M. vd., Spring 1995, "The Effect of Sex Similarity on Recruiters' Evaluations of Actual Applicants: A Test of The Similarity-Attraction Paradigm", *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 1, s. 85-98.
- 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: A1.
- HAUSKNECHT, J. P. vd., 2004, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta Analysis", *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- HENEMAN, H. G. III, T. A. Judge ve R. L. Heneman., 2000, **Staffing Organizations**, Üçüncü Basım, Mendota House, Middleton, WI: Irwin-McGraw Hill.
- HERRBACH, O. ve K. Mignonac, 2004, "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 4, s. 76-88.
- HIGHHOUSE, S. vd., 1999, "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 1, s. 151-176.
- HILTROP, J. M., 1999, "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, s. 422-430.
- Hiring and Keeping the Best People**, 2002, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ILES, P. M., C. Mabey ve I. Robertson, 1990, "HRM, Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes", *British Journal of Management*, 1 (3), 147-157.
- JOHNSON, M., 2001, **Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need**, İkinci Basım, London: Prentice Hall.
- JOHNSON, C., Summer 2001, "Revving Up Your Web Presence", *Employment Management Today*, Vol. 6, No. 3, s. 6-11.
- JOYCE, K. E., March-April 2003, "Lessons for Employers from Fortune's '100 Best' ", *Business Horizons*, s. 77-84.
- KOHLI, A. K. ve B. J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research

- Propositions, and Managerial Implications*”, **Journal of Marketing**, Vol. 54, April, s. 1–18.
- KRISTOF-BROWN, A. L., 2000, “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, 53(3), s. 643–672.
- KRISTOF-BROWN, A. L. vd., 2002, “Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity”, **Journal of Management**, 28(1), 27–46.
- KÜSKÜ, F. vd., 2003, “İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s. 29–55.
- LENGNICK-HALL, M. L. ve C. A. Lengnick-Hall, 2004, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- LIEVENS, F., K. van Dam ve N. Anderson, 2002, “Recent Trends and Challenges in Personnel Selection”, **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, s. 580-601.
- LUPTON, B., 2000, “Puring the Coffee at Interviews?: Personnel’s Role in the Selection of Doctors”, **Personnel Review**, 29(1), s. 48-68.
- MACAN, T. H. vd., 1994, “The Effects of Applicant’s Reactions to Cognitive Ability Tests and An Assessment Center”, **Personnel Psychology**, 47, 715-738.
- MAMATOĞLU, N., 2000, “Mülakat Sürecinde Görüşmeciyi Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkarak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı 16-17, s. 98-107.
- MARTIN, J. H. ve E. B. Franz, Spring 1994, “Attract Applicants from a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework”, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 6, No. 1, s. 33-53.
- MARTIN, R. L. ve M. C. Moldoveanu, July 2003, “Capital Versus Talent: The Battle That’s Reshaping Business”, **Harvard Business Review**, s. 36-41.
- MCCARTER, J. ve R. Schreyer, 2000, **Recruit & Retain the Best**, Manassas Park, Virginia: Impact Publ.
- MCCARTHY, E. J., 1964, **Basic Marketing**, Homewood, IL: Irwin Publishing.
- MCKENZIE, A. ve S. Glynn, June/July 2001, “Effective Employment Branding: The Role of Communication in Recruiting Rare Talent”, **Strategic Communication Management**, 5(4), s. 22–25.
- MİCHAELS, E., H. Handfield-Jones ve B. Axelrod, 2001, **War For Talent**, Boston: Harvard Bus. School Press.
- MOSER, K., 2005, “Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations”, **International Journal of Selection and Assessment**, 13 (3), s. 188–197.
- NYE, D., 2002, “The ‘Privacy in Employment’ Critique: A Consideration of Some of the Arguments for ‘Ethical’ HRM. Professional Practice”, **Business Ethics: A European Review**, 11 (3), 224–232.
- PAKSOY, M., 2002, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Yayınevi.
- POE, A. C., 2000, “Face Value: Snag Students Early by Establishing a Long-Term Personal Presence on Campus”, **HR Magazine**, 45(5), 60–68.
- PRICE, D., 1996, “How Marketing Can Sell Your Personnel Product”, **People Management**, Vol. 2, No. 12, s. 21.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 1993, “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management”, **Journal of Marketing Management**, 9, s. 219-232.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed. “Using the 7P as a Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics”, **Marketing Intelligence & Planning**, 1995, Vol. 13, No. 9, s. 4-15.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 2000, “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, Vol. 14, No. 6, s. 449-462.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 2003, “Internal Marketing Issues and Challenges”, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 9, s. 1185-1186.
- RIORDAN, C. M. vd., Mar. 1997, “Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance”, **Journal of Business Ethics**, 16, 4, s. 401–412.
- ROSSE, J. ve R. Levin, 1997, **High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance Based Hiring**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- RYAN, A. M. ve R. E. Ployhart, 2000, “Applicants’ Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future”, **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, s. 565-606.
- RYAN, G. vd., May. 2000, “Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface”, **International Advances in Economic Research**, Vol. 6, No. 2, s. 354-364.

- RYNES, S. L., 1991, "Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences", M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 399-444.
- RYNES, S. L. vd., Autumn 1980, "Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review", **Personnel Psychology**, Vol. 33, No. 3, s. 529-542.
- RYNES, S. L. ve A. E. Barber, 1990, "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 2, s. 286-310.
- SCHWAB, D. P. vd., 1987, "Theories and Research on Job Search and Choice", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume 5, s. 129-166.
- SEARS, D., 2003, **Successful Talent Strategies**, New York: Amacom.
- SEVINÇEL, T., 2005, **Kariyerimi Şansa Birakmam**, Ankara: Elman Basım.
- SILVESTER, J. M., R. Afandi, F. M. Anderson-Gough ve N. R. Anderson, Mar. 2002, "[Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview](#)", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 75 Issue 1, s. 59-76.
- SINGER, M., 1993, **Fairness in Personnel Selection**, Aldershot: Avebury.
- SMART, B. D., 1999, **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People**, London: Prentice Hall.
- SNELL, A., 2005, "Candidate Relationship Management", <http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp>. (19/6/2005).
- STEVENS, C. K. ve A. L. Kristof, Oct. 1995, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80 Issue 5, s. 587-606.
- SUTTON, R. I., 2006, **İşe Yarayan Çılgın Fikirler: İnnovasyon Yapan Bir Şirket Yaratmanın 11,5 Sıra Dışı Yolu**, İstanbul: Boyner Yayınları.
- TAYLOR, M. S. ve T. J. Bergmann, Summer 1987, "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process", **Personnel Psychology**, Vol. 40, No. 2, s. 261-275.
- TEDESCHI, J. ve V. Melburg, 1984 "Impression Management and Influence in the Organization", S. Bacharach ve E. J. Lawler (Eds.), **Research in The Sociology of Organizations**, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, s. 31-58.
- TELMAN, N. ve İ. Ö. Türetgen, 2004, **Eleman Seçimi**, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- THOMAS, S. L. ve K. Ray, May/June 2000, "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring", **Business Horizons**, Vol. 43, No. 3, s. 43-52.
- TRANK, C. Q. vd., Spring 2002, "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers", **Journal of Business and Psychology**, 16, 3, s. 331-345.
- TULGAN, B., 2001, **Winning the Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy**, New York: Norton & Company, Inc.
- TURBAN, D. B. ve D. W. Greening, 1996, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, (40) 3, s. 658-672.
- TURBAN, D. B. ve D. W. Greening, 2000, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", **Business & Society**, Vol. 39, No. 3, 254-280.
- VAN LATHAM, M. ve P. M. Leddy, 1987, "Source of Recruitment and Employee Attitudes: An Analysis of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Volume 1, Number 3, s. 230-235.
- WADDOCK, S. A. ve S. B. Graves, 1998, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", **Strategic Management Journal**, Volume 18, Issue 4, Pages 303-319
- WANOUS, J. P., 1991, **Organizational Entry**, Addison-Wesley Publishing.
- WOOD, D. J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, 16: 691-718.
- WOOD, R. ve T. Payne, 1998, **Competency Based Recruitment and Selection**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- WOODRUFFE, C., 1999, **Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People**, Chichester: John Wiley & Sons Ltd..
- WRIGHT, P. M. ve W. R. Boswell, 2002, "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 28(3), 247-276.

YAMAN, H., 2005a, **Hamili Kitap Yakımıdır**. Elma Yayınları.

YAMAN, H., 2005b, "*Kötü Yöneticinin İş Görüşmesi Kılavuzu*", D. Yalın (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları, s. 31–36.