

Temin ve Seçim Açısından Benzeşme ve Farklılaşma: Türkiye ve ABD Karşılaştırması

Sevgi Elmas Atay¹ 

Vala Lale Tüzüner² 

Gönen Dündar³ 

Öz

Bu çalışma karşılaştırmalı insan kaynakları yönetiminin temel alanlarından biri olan “benzeşme ve farklılaşma” teorisinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Benzeşme yaklaşımı, Anglo-Amerikan modeli insan kaynakları uygulamalarının dünyadaki diğer ülkelere de uygulanabileceğini vurgulamaktadır. Farklılaşma yaklaşımı ise “kültür” değişkeninin ülkelere göre farklılık göstermesinden dolayı, insan kaynakları uygulamalarının da ayrışacağını savunmaktadır. Bu çalışmada, Türk ve Amerikan işletmelerinin yönetici ve yönetici olmayan çalışanların temin ve seçiminde sürecinde yararlandıkları yöntemlerin ne ölçüde benzeştiğini veya farklılaştığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda CRANET (CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması) araştırması kapsamında her iki ülkeden toplam 663 işletmenin verileri çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu iki ülkenin işletmelerinin temin ve seçim yöntemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemede ki kare analizleri yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlarda, işgören temin-seçimi ile ilgili politik kararların verilmesinde birincil sorumluluğun; her iki ülke işletmelerinde “departman yöneticisine danışarak İK departmanında” olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yönetici ve yönetici olmayan çalışanlar açısından çeşitli temin ve seçim yöntemlerinde ülkelere göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Türkiye • ABD • İK temin • İK seçim • CRANET

Convergence and Divergence of The Recruitment and Selection Process: A Comparison Between Turkey and USA

Abstract

This study is based on the “divergence-convergence” theory which is the one of the main areas of comparative human resources (HR) management. The convergence approach takes into consideration Anglo-American HR practices model with the presumption that those practices can be used universally. Whereas divergence approach avers that HR practices are affected by cultural differences, so the countries HR practices will not be the same. The aim of this study is to determine the convergence/divergence of the methods used in recruitment and selection of managers and professionals in Turkish and American companies. Accordingly, data from 663 company practices have been examined using the CRANET (The Cranfield Network on International Human Resource Management) survey. In order to determine the methods’ divergence Chi-square analyses have been used. According to analysis outcomes in both countries the decisions regarding the primary recruitment and selection policies are with the “HR department in consultation with managers”. The results shows that there are differences between employee groups with reference to recruitment and selection practices in these companies.

Keywords

Türkiye • USA • HR recruitment • HR selection • CRANET

1 **Sorumlu Yazar:** Sevgi Elmas Atay, (Arş. Grv. Dr.) İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. Eposta: sevgielmas@istanbul.edu.tr

2 Vala Lale Tüzüner (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. Eposta: Ituzun@istanbul.edu.tr

3 Gönen Dündar (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. Eposta: gdundar@istanbul.edu.tr

Atf: Elmas Atay, S. Tüzüner, V.L. ve Dündar, G. (2018), Temin ve seçim açısından benzeşme ve farklılaşma: Türkiye ve ABD karşılaştırması. *SİYASAL: Journal of Political Sciences*, 27(2), 221-244. <http://dx.doi.org/10.26650/siyasal.2018.27.2.0010>

Extended Summary

International Human Resource Management (IHRM) is covered under three concepts: Comparative human resource management, international human resource management and cross-cultural management. The differences between HRM policies and practices across national levels are examined within the framework of convergence and divergence theory. The aim of this study is to determine the extent of convergence of the IHRM policies and practices or whether they are diverging. Convergence and divergence approaches interact with the situational versus universalist perspectives. According to the convergence perspective, there is growing convergence of organizations and managerial practices and values due to increasing globalization. Similarly, this report suggests that technology and industrialization influence enterprises to adopt similar “best/universalistic practices” in HRM. The convergence approach emphasizes that the Anglo-American HRM model is applicable to other countries too.

Two different theoretical perspectives support the convergence approach in the HRM field. The first one, called the “rational choice perspective” implies that similar organizational forms and structures should occur regardless of differences in environmental forces. Alternatively, according to “world polity approach”, organizations respond to rationality to improve their legitimacy. In other words, the second perspective emphasize that management systems behavioral patterns and cultural values will be similar, hence business practices will also be similar due to globalization.

Contrariwise, the divergence approach posits that differences between countries are created by political (forms of government etc.), sociological and psychological factors.. There are core forces responsible for divergence such as diversity of cultural values, unique legal systems, intra-national heterogeneity of large nations, which means organizations follow and adapt different HRM systems and practices to the fit their external environments.

Developments in the field of HRM in Turkey can be based on United States studies since 1950s both in the academic and practical areas. In this respect it can be stated that US based academic studies and practices contributed to the acceptance of a strategic partnership role of HRM as a substitute for the traditionally operational role used in the Turkish organizations.

Within the context of the purpose of this paper, the similarities and differences in HR practices across the two countries are examined. Another aim of this study was to determine who has the primary recruitment and selection responsibility in those countries. In the Turkish literature, there is a limited dearth of local studies on the context of comparative human resource management, which is one of the basic IHRM topics. Therefore, the current study contributes to this literature gap by investigating the convergence and divergence in the two countries’ staffing practices. This research is based on data of CRANET (Cranfield Network on Comparative HRM) Network 2015-2016, which were analyzed via chi-square analyses.

According to the findings, in 67% of the Turkish companies and 41% of the USA companies, the HR is responsible for recruitment and selection with assistance from the line manager. The line manager alone is responsible for recruitment and selection only in

5-6 % of companies in both Turkey and the USA. The Chi-Square analysis results also indicated that the difference observed in the primary responsibility for recruitment and selection in the two countries is statistically significant. The strategic role of the HRM can be evaluated by examining the HR department involvement in taking decisions on HR policies. The main responsibility for HRM policies and practices is taken by the HR department (alone or in assistance with line management), reflecting the strategic role of HRM. Much research in recent years has shown that a strategic role of HRM in organizations is more likely to emerge.

It was found that, the participant companies in Turkey and USA generally used “internal recruitment” for hiring managers. The least popular recruitment method was “public job centers” for Turkey, and “speculative application/walk-ins” for USA. Results indicate that, “word of mouth”, “vacancy page on company web site” and “social media” are relatively more preferred recruitment methods for professionals in USA compared to Turkey.

Turkey is characterized with a collectivistic and high uncertainty avoidance culture. Accordingly the use of internal recruitment and employee referral as recruitment methods is an expected result. In the US, equal employment opportunities can be attributed to the practice of publicizing vacant positions in the newspapers in order to reach more candidates, by taking into account not only the candidates, who have an access to the internet. Moreover, it is noticeable that American companies are using more technology-based recruitment tools compared to Turkish companies.

According to the results, most of the companies in both countries generally use the “references” tool for selection of managers, the “technical test” is the least preferred method in Turkey, while “numeracy test” is the least preferred for the USA companies. The findings indicate that, “interviews”, “applications forms” and “references” are relatively used more as selection methods for both managers and professionals in USA compared to Turkey.

“Tests” (ability, technical etc.) are used as a selection tool for managers and professionals are generally used by Turkish companies, but are rarely preferred by American companies. Moreover, technology-based methods (online selection tests etc.), are generally used in the recruitment process. These methods are however not preferred as a selection tool in USA. This difference can be attributed to the fact that in Turkey, the pool of candidates is large, which leads to the use of a discrete approach in the selection process in Turkish companies. In conclusion, the present study has extended the comparative human resource management literature by empirically investigating the similarities and differences in recruitment and selection practices in Turkey and USA. In spite of the fact that these two countries have similar recruitment-selection practices, their use of these methods, objectives and the effectiveness of these methods will vary according to their cultures and business practices. Therefore, within the context of such practices these two countries show a divergence characteristic. Future research can be based on longitudinal methods to understand if the convergence/divergence of HRM practices is increasing or decreasing over time.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının işletmelere rekabet avantajı yarattığı ve dolayısıyla işletme performansına katkıda bulunacağı düşüncesi kabul görmektedir. İKY'nin dünyadaki gelişimi izlendiğinde konunun Anglo-Sakson temellere dayandığı ifade edilebilir (Budhwar ve Sparrow, 2002, s. 378). Ülkemizde İKY alanındaki gelişmeler hem akademik hem de uygulama alanında 1950'li yıllardan itibaren ABD kökenli çalışmalara dayanmakta Yine bu doğrultuda Türk işletmelerinin personel yönetiminin operasyonel rol üstlendiği bakış açısı yerine İKY'nin stratejik ortak olma rolünü kabul etmelerinde de ABD kökenli akademik çalışmaların ve uygulamaların etkili olduğu ifade edilebilir (Üsdiken ve Wasti, 2002, s.6).

İnsan kaynakları temin ve seçimi, İKY konu edinen kitaplarda ve literatürde öncelikli olarak işlenen bir İKY işlevi olması açısından dikkat çekmektedir. Bir örgütün kurulması ya da şekillendirilmesi aşamasında cevaplaması gereken “Çalışanlarımızı hangi yöntemlerle işe alacağız?”, “Ne tür becerilere gereksinim duyuyoruz?” gibi sorular, temin-seçim işlevi kapsamındadır (Taylor, 2006, s.480). İşgören temin ve seçim konusuna genel olarak bakıldığında işe alım sürecinin insan kaynakları faaliyetlerinin başında yer aldığı ve ilgili faaliyetlerin başarıya ulaşmasında önemli bir unsur olduğu dikkati çekmektedir. İşletmenin nihai performansının artmasında, etkili bir biçimde yürütülen temin ve seçim uygulamaları önemli bir rol üstlenmektedir (Tüzüner, 2014, s.165-166). Temin ve seçim, insan kaynakları planlaması (İKP) sonucunda insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi, bu ihtiyaca uygun özelliklere sahip kişilerin araştırılması ve seçilmesini içeren bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Beardwell ve Claydon, 2007, s. 158).

Bu çalışmada temel amaç karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde Türkiye ve ABD işletmelerinin temin ve seçim sürecinde kullandıkları yöntemlerin ne ölçüde benzeştiği veya farklılaştığının ortaya konmasıdır. Ayrıca çalışmanın bir diğer ortaya koymaya çalıştığı husus ise, temin ve seçimle ilgili başlıca politika kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğunun belirlenmesidir. Bu doğrultuda öncelikle karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi alanının teorik temellerinden olan benzeşme ve farklılaşma teorisine değinilmiştir. Daha sonra ise temin ve seçim işlevi ele alınarak, bu işlevin iki ülke açısından karşılaştırılmasına yönelik yapılan araştırma ve bulgularına yer verilmiştir.

Literatür İncelemesi

Uluslararası işletmeciliğin önemli bir boyutu olan “uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKY)” konusunda son 30 yıldır gerek akademik gerek uygulamada çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. UİKY günümüze dek çeşitli evrelerden geçerek, üç temel yaklaşım açısından ele alınmaktadır. Bunlar; kültürlerarası yönetim, karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi ve çokuluslu işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının yönetimi şeklindedir (Tüzüner, 2014). Global ekonominin büyümesiyle birlikte, kültürel ve kurumsal farklılıklar UİKY'nin politika ve uygulamalarını çok çeşitli açılardan ve karmaşık bir biçimde etkilemektedir. UİKY politika ve uygulamalarındaki ülkeler arası farklılaşma, benzeşme ve farklılaşma kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsam, UİKY politika ve uygulamalarının neden ve nasıl ülkelere göre farklılaştığını veya bu uygulamaların birbirlerine ne oranda benzediklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Benzeşme teorisi, farklı ülke ve bölgelerdeki örgüt yapıları ve işletme uygulamaları ve değerlerinin zaman içinde birbirlerine benzeyeceği görüşünü savunmaktadır. Bu teoride, birbirine benzer baskı, zorluklarla karşılaşan ve yakın özelliklere sahip farklı ülke ve bölgelerdeki işletmelerin İK politika ve uygulamalarının birbirine benzer bir biçimde şekillenmesinin söz konusu olacağı ifade edilmektedir. Farklılaşma teorisine göre ise, kurumsal, ulusal ve işletme değerlerinin sıkı bir biçimde bütünleştiğini ve politika ve uygulamaların değişmesi yönünde dışarıdan gelen değişim taleplerine direnç göstereceği savunulmaktadır (Briscoe, Tarique ve Schuler, 2012, s.390). Aşağıdaki tabloda, benzeşme ve farklılaşma yaklaşımlarına ilişkin özellikler yer almaktadır:

Tablo 1

Benzeşme ve farklılaşma yaklaşımlarının özellikleri

BENZEŞME	FARKLI LAŞMA
Sanayileşme ve ürün ve hizmetlerin standartlaşması	Kültürel değerlerin farklılaşması
Yapıların globalleşme sonucunda bağımlı hale gelmeleri	Kapitalizmin farklı biçimlerde uygulanması (ülkelere özgü kapitalizm)
Teknolojik gelişmeler	Ulusal iş sistemlerinin ayrışması
İşletmelerin uluslararasılaşması	Yasal sistemlerin farklı olması
İş süreçlerinin ülkeler arası dağılımı	Ülke içinde farklı ulusların varlığı
En iyi uygulamalar modelinin benimsenmesi (performansa dayalı sistemler vb.)	

Kaynak: Budhwar, P. S., Varma, A., & Patel, C. (2016). Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26(4), s. 312.

Karşılaştırmalı İKY’de çokuluslu işletmeler yerine, ülkeler analiz birimi olarak kabul edilir. Bu anlamda karşılaştırmalı İKY’nin temel araştırma konusu ülkeler arasındaki yapının, uygulamaların ve insan kaynakları çıktıları

arasındaki sistematik farkın belirlenmesine yöneliktir. Karşılaştırmalı İKY araştırmacılarının sorguladığı konu, örneğin; Amerikalı, Çinli ve Fransız işletmelerinin birbirlerine göre benzer veya belirli bir oranda farklı seçim, ücret ve eğitim metotlarını kullanıp kullanmadıklarını belirlemektir. Bununla birlikte, farklılıklar söz konusu ise de neden farklı prosedür veya yöntemlerin benimsendiğini ortaya koyabilmektir (Kaufman, 2014).

Karşılaştırmalı İKY, ülkeler arası insan kaynakları uygulamalarının neden ve ne ölçüde benzeştiği ya da farklılaştığı (convergence/divergence) konusunu sorgulamaktadır. (Hall ve Wailles, 2010). Bu yaklaşım, Türk literatüründe “benzeşme ve farklılaşma”, “benzeşme ve ayrışma”, “birleştirici/ayırıştırıcı kutup” veya “yakınsama ve iraksama” teorisi olarak bilinmektedir. Benzeşme yaklaşımının temelinde, Anglo-Amerikan modeli insan kaynakları uygulamalarının dünyadaki diğer ülkelere de uygulanabileceği düşüncesi yer almaktadır. Farklılaşma yaklaşımında ise pek çok sayıda kültürel değişkenin insan kaynakları uygulamalarını etkilediği, dolayısıyla ülkelerin bakış açılarının farklılaşacağı ve böylece insan kaynakları uygulamalarının birbirinden ayrışacağı vurgulanmaktadır (Rubach ve Sebor, 1998, s. 395).

Hofstede’ye (1983) göre, ülkeler arasındaki farklı uygulamaların 3 temel neden çerçevesinde ele alınabilir:

-Politik nedenler: Her bir ülkenin tarihinden kaynaklanan kendine özgü devlet biçimleri, yasal sistemleri, eğitim sistemleri ve işçi-işveren ilişkilerine yönelik sistemleri bulunmaktadır. Örneğin, istihdam kanallarının seçiminde devletlerin ne ölçüde teşvikte bulunacağı farklılık göstermektedir. Ülkemizde işverenlerin İŞKUR aracılığı ile işe alımını teşvik etmek üzere, SGK indirimi ve vergi indirimi gibi çeşitli olanaklar sunulmaktadır. Benzer şekilde ABD’de de kamu istihdam kuruluşları, işletmelere ve işgörenlere sağladıkları hizmetlerden herhangi bir bedel almamaktadırlar (Lepak ve Gowan, 2010).

-Sosyolojik nedenler: Bir ülkenin vatandaşı olmak, bireylere ait olma hissi yaşatması nedeniyle sembolik bir değer taşımaktadır.

-Psikolojik nedenler: Ulusal kültür, mikro düzeyde bireylerin algılama ve düşünce sistemleri üzerinde de etkilidir.

Benzer şekilde Tayeb (1995), ulusal kültürün temsilcisi olan politik, sosyal ve ekonomik kurumların ulusal İKY politika ve uygulamalarını etkileyeceğini ifade etmiştir.

Benzeşme yaklaşımı kapsamında farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının birbirine benzeşmesi, iki temel teorik açıklamaya dayandırılabilir. Bunlardan ilki, konuyu rasyonel bakış açısıyla ele alarak, çevresel değişimler doğrultusunda benzer örgüt yapılarının oluşacağını savunmaktadır. İkinci bakış açısı ise, örgütlerin meşruiyetlerini arttırmak amacıyla karlılık, verimlilik gibi örgütsel çıktılara ulaştıracak uygulamalara yöneleceklerini savunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, ikinci bakış açısı, globalleşmenin getirdiği ülke sınırlarının ortadan kalkması, yönetim sistemlerinin, davranışsal kalıpların, kültürel değerlerin benzeşmesi sonucunda işletme uygulamalarının birbirine benzer özellikler göstereceğini vurgulamaktadır (Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011).

CRANET araştırması kapsamında gerçekleştirilen ampirik çalışmaları; ülke, bölge ve global temelli olmak üzere üç kategoride ele almak mümkündür. Araştırma doğrultusunda yapılan ilk çalışmaların yerel ve bölgesel temelli oldukları, 2000’li yıllardan sonra ise, ülke sayısının artmasıyla birlikte global nitelik kazandıkları ifade edilebilir (Dewettinck ve Remue, 2011).

İlgili literatür incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarını genel veya işlev bazında ele alan, benzeşme ve farklılaşma teorisine dayalı çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Tregarkis ve Brewster’in CRANET verileri doğrultusunda; Almanya, İspanya, İsveç, Hollanda ve İngiltere’yi içeren çalışmalarında, özellikle endüstri ilişkileri kapsamında yerel özelliklerine sadık kalarak uygulamaları gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur. Karoliny vd. 2010 yılında CRANET verilerine dayanarak, katılımcı Orta Avrupa ülkelerinin çeşitli İK uygulamalarını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmanın temin-seçim uygulamaları açısından, araştırma kapsamındaki ülkelerin birbirlerine benzeştikleri ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, Huo ve arkadaşlarının 2002 yılında gerçekleştirdikleri ve ABD, Kanada gibi 13 ülkeyi içeren “personel seçimi uygulamalarının benzeşmesi ve farklılaşması” başlıklı çalışmalarında, ülkelerin tümünün en sık yararlandıkları seçim yönteminin “teknik testler” ve “bireysel mülakatlar” olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda ülkelerin seçim yöntemleri açısından benzeştikleri ifade edilebilir. Tanova ve Nadiri’nin CRANET verilerine dayalı olarak 2005 yılında yaptıkları araştırmada, AB ülkeleri ve Türkiye arasındaki işe alma uygulamaları karşılaştırılmıştır. AB ve Türk büyük ölçekli işletmelerinin temin sürecinde öncelikli olarak iç kaynaklara yönelerek, birbirlerine benzedikleri ortaya konmuştur. Ryan, McFarland, Shl ve Page’in (1999) 20 ülkenin seçim sürecine ilişkin yaptıkları çalışmada, ulusal kültür öğelerinin önemini Hofstede’nin kültür boyutları çerçevesinde benzerlikler ve farklılıklar açısından ele almışlardır.

Temel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından biri olan UİKY alanında gerçekleştirilen ulusal çalışmaların az sayıda olduğu ortaya konmuştur (Uyargil, Tüzüner, Aydınli-Kulak, & Elmas-Atay, 2017). Buna bağlı olarak, UİKY'nin alt çalışma konularından olan karşılaştırmalı İKY temelli çalışmaların da kısıtlı sayıda olması şaşırtıcı değildir. Dolayısıyla, karşılaştırmalı İKY'ye ilişkin bir araştırma ortaya koyarak, yerel literatürdeki bu eksikliğe belli bir oranda katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Yaptığımız Türkçe ve yabancı literatür incelemelerinde, Türkiye ve ABD'li işletmelerin İK uygulamalarının benzeşme ve farklılaşmasına yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu saptanmıştır. Ayrıca temin ve seçim sürecine yönelik karşılaştırmalı çalışmaların da oldukça az sayıda olduğu görülmüştür. Yabancı literatür incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarının benzeşme ve farklılaşmasına ilişkin, özellikle dünyada belirli bölgelere yönelik (Afrika, Latin Amerika, Orta Doğu vb.) çalışmaların yetersiz olduğunun vurgulandığı görülmektedir (Al Ariss ve Sidani, 2016).

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı yaratan unsurlarından biri olarak kabul edilen temin-seçim işlevinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amaçlarını temin ve seçim yöntemlerine ilişkin politika kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğunun belirlenmesi ve ilgili yöntemlerin kullanım oranına yönelik Türkiye ve ABD'nin karşılaştırılması oluşturmaktadır.

Maliyet, zaman, aday havuzunun niteliği, kadrolama sürecinden duyulan tatmin, kalite gibi çeşitli kriterleri göz önüne alan işletmeler, personel gruplarının niteliği doğrultusunda temin ve seçim yöntemlerinde farklılaşmayı tercih edebilmektedir. Böylece işletmeler, kadrolama sürecinin etkinlik ve etkililiğini artırmayı sağlayabilmektedir. Araştırmanın birincil amacı, belirtilen bu işgören grupları açısından temin-seçim uygulamalarının farklılaşp farklılaşmadığını incelemek olmamakla birlikte, araştırmanın bulguları bu konu hakkında da bilgi sağlamaktadır.

Türkiye'de İKY alanının akademik gelişiminde ABD literatürü 1950'li yıllardan itibaren öncü rol üstlenmiştir. Ülkemizde yayımlanan birçok insan kaynakları yönetimi kitabının içeriği ABD basımlı insan kaynakları yönetimi kitapları ile benzeşmektedir. Ülkemizdeki İKY alanında akademik

gelişmeleri ABD kökenli olduğunu ortaya koyarken, uygulamada da birçok Türk işletmesinin ABD işletmelerini örnek aldığını ifade etmek yanlış olmaz. İK alanında iş dünyasına yönelik dergilerin özellikle 2006 sonrasında yayımladıkları makalelerde, ABD kaynaklı çevirilere yer verdikleri ortaya çıkmıştır (Sağlam-Arı ve Boylu, 2015, s. 130). İş dünyasına yönelik dergilerin en sık ele aldıkları konular arasında da temin ve seçim işlevi yer almaktadır. Bu nedenle, araştırmamızda iki ülkedeki uygulamalar ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan temin ve seçim uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu çalışmada ilgili farklılıklar sadece Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri açısından ele alınmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemi

CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1989 yılında başlamış olup, asıl amacı Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin insan kaynakları yönetimi konusundaki farklı uygulamaları tanımak ve bu ülkelerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarını sağlamak için geliştirilmiştir. Ancak yıllar içinde araştırma grubu Avrupa Birliği'ne üye ülkelerle sınırlı kalmayıp, kapsamına çeşitli ülkeleri alarak günümüze kadar insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki “benzerlikler” ve “farklılıklar”ı belirlemeye yönelik çalışmalarını sürdürmüştür. Bugün araştırma grubunda dünya genelinde 40 ülkeyi aşkın üniversite ve işletme okulu yer almaktadır. Türkiye ise bu araştırma grubuna 1992 yılında katılmış olup; 1995, 2000, 2005 ve son olarak da 2015 yılında grubun gerçekleştirdiği araştırmalarda yer almıştır. Diğer yıllarda olduğu gibi 2015-2016 döneminde de araştırmanın Türkiye genelinde yürütülmesi Anabilim Dalımız tarafından gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu makalede yararlanılan veriler birincil kaynaklardan elde edilmiştir. CRANET araştırmasının yukarıda ifade edilen amaçları doğrultusunda üye ülkelerin temsilcileri tarafından hazırlanan üye ülkelerdeki işletmelerden veri toplamak üzere standart ve oldukça ayrıntılı bir anket formu oluşturulmuştur. İlgili form, yanıtlayıcıların görüş, tutum ve algılarından ziyade, gerçek verileri elde edecek sorulardan oluşmaktadır. Orijinali İngilizce olarak hazırlanan form, daha sonra üye ülkeler tarafından kendi dillerine tercüme edilerek uygulanmaktadır. Tüm katılımcı ülkeler, 200'den fazla çalışanı olan büyük işletmelerin en üst düzey insan kaynakları yöneticisine anketi göndererek araştırmayı gerçekleştirmektedirler.

Bu çalışmada, 2015-2016 döneminde araştırmaya katılan 35 ülkeden sadece Türkiye ve ABD'deki cevaplayıcı işletmelerin “işe alma uygulamalarına” ilişkin verilerden yararlanılmıştır. Katılımcı ülkeler; mektup, e-posta, görüşme veya karma biçimde farklı kanallar aracılığıyla verilerini toplamaktadır. Veri toplama süreci ve

ulaşılan işletme sayısı ülkeden ülkeye farklılık göstermekte, sektör ve büyüklük açısından belirli bir temsil oranına ulaşılması tüm ülkelerce hedeflenmektedir. CRANET araştırması 2015-2016 dönemi uluslararası raporunda, araştırmaya katılan ülkelerin anketlerinin geri dönüş oranının ortalaması %10.3 olarak belirtilmiştir. Anket formu ABD’de 9288 işletmeye, Türkiye’de ise 580 işletmeye gönderilmiştir. Bu bağlamda Türkiye’de anketlerin geri dönüş oranı %26.55 ve 154 işletmeden oluşmaktayken, ABD’de de ise geri dönüş oranı %5.48 ve 509 işletmeden oluşmaktadır. İki ülkeye ait geri dönüş oranları dikkate alındığında, seçilen örneklem istatistiksel anlamda ülkeleri temsil etmektedir. Sonuç olarak araştırmada ele alınan toplam işletme sayısı 663’tür.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

CRANET araştırmasının 2015-2016 dönemine ait anketi “işletmedeki insan kaynakları uygulamalarının genel ve stratejik niteliği”, “işe alma uygulamaları”, “eğitim ve geliştirme”, “ücret ve yan haklar”, “işçi-işveren ilişkileri ve iletişim”, “yanıtlayıcı işletmelerle ilgili veriler” olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Bu araştırmada, anketin işe alma uygulamaları kısmında yer alan toplam altı kapsamlı sorudan, çalışmamızın amacı ile ilgili olan iki soru ele alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca anketin stratejik İK başlıklı kısmında işletmenin temin ve seçim politikaları ile ilgili olan sorusu da incelenen bir diğer konudur.

Anket formunda, kullanılan temin ve seçim yöntemlerinin ne sıklıkta veya hangi içerikle uygulandığına ilişkin soru bulunmamaktadır. Yalnızca bu yöntemlerin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin sorular yer almaktadır. Bu doğrultuda temin ve seçim yöntemlerine ilişkin daha detaylı bilgiler sunulamamaktadır. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları kapsamında ele alınabilir.

Bu araştırmaya yanıt veren İK profesyonellerinin, araştırma sorularını benzer şekilde algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. CRANET Araştırması verilerine dayalı olarak yapılan birçok çalışmada kabul olduğu üzere (Mayrhofer vd., 2011; Özçelik, 2006) seçilen örneklem istatistiksel anlamda ülkeleri temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H1: Türkiye ve ABD'deki işletmelerde, temin ve seçim politikası kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğu konusunda anlamlı bir fark vardır.

H2: Türkiye ve ABD'deki işletmelerde, yöneticilerin temininde yararlanılan yöntemler açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Türkiye ve ABD'deki işletmelerde, yönetici olmayan çalışanların temininde yararlanılan yöntemler açısından anlamlı bir fark vardır.

H4: Türkiye ve ABD'deki işletmelerde, yöneticilerin seçiminde yararlanılan yöntemler açısından anlamlı bir fark vardır.

H5: Türkiye ve ABD'deki işletmelerde, yönetici olmayan çalışanların seçiminde yararlanılan yöntemler açısından anlamlı bir fark vardır.

Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde Ki-kare bağımsızlık testinden yararlanılmıştır. Bu analiz, iki veya daha çok değişkene ilişkin verileri değerlendirmek ve bunların arasındaki ilginin derecesini belirlemekte kullanılmaktadır (Özçelik, 2006). Ülkelerin uygulamalarının ne ölçüde benzeştiğini/ayrıştığını ortaya koymada, ilgili analizden yararlanılabilmektedir.

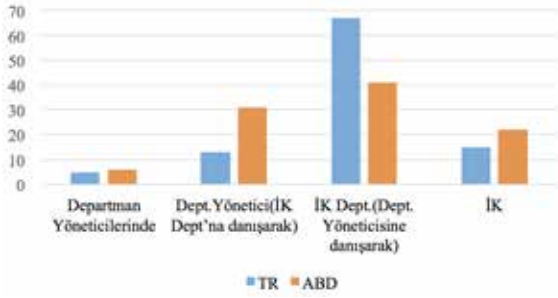
Araştırmanın Bulguları

İşgören temin-seçimiyle ilgili başlıca politika kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğunun ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede ki-kare analizinden yararlanılmıştır. İlgili analiz sonuçlarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2

Temin- seçimle ilgili başlıca politika kararlarının verilmesinde birincil sorumluluk (%)

	Departman Yöneticilerinde	Dept.Yönetici (İK Departmanına danışarak)	İK Dept. (Dept. Yöneticilerine danışarak)	İK	Toplam
TR	5	13	67	15	100
ABD	6	31	41	22	100
Anlamlılık	0.000*				



Şekil 1

Temin-seçim politikası kararlarının verilmesinde birincil sorumluluk paylaşımı

Analiz sonuçları incelendiğinde, ilgili sorumluluğun ülkelere göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 30,739$, $p < 0,05$). Tablo 2’de görülebileceği üzere, Türkiye’de temin-seçim kararlarında birincil sorumluluk %5 oranında departman yöneticilerinde, %13 oranında departman yöneticilerinde (İK departmanına danışarak), %67 oranında İK departmanında (yöneticilere danışarak) ve %15 oranında ise İK departmanına aittir. ABD’de ise temin-seçim kararlarında birincil sorumluluğun %6 oranında departman yöneticilerinde, %31 oranında departman yöneticilerinde (İK departmanına danışarak), %41 oranında İK departmanında (yöneticilere danışarak) ve %22 oranında ise İK departmanında olduğu görülmektedir. Her iki ülkede de birincil sorumluluğun genellikle İK departmanında (yöneticilere danışarak) ve nadiren hat yöneticisinde olduğu söylenebilir. Buna karşılık Türkiye’de sorumluluğun yalnızca İK departmanında olma oranının, hat yöneticisinin İK departmanına danışarak karar alma oranına kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir. ABD’de ise hat yöneticisinin İK departmanına danışarak karar alma oranının, sorumluluğun yalnızca İK departmanında olmasına kıyasla daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.



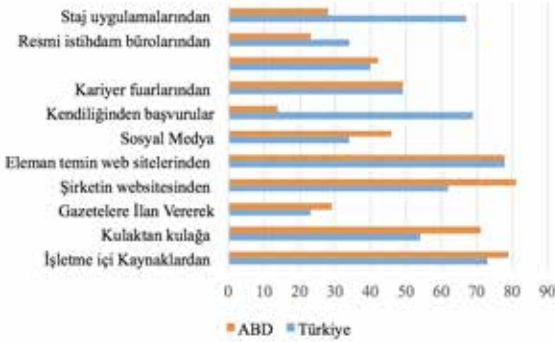
Şekil 2

Yöneticilerin temininde yararlanılan yöntemlerin TR-ABD açısından karşılaştırılması

Çalışmanın bir diğer amacı olan yönetici temin yöntemleri açısından iki ülke arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeden önce, her iki ülkede yönetici ve yönetici olmayan çalışanların temininde yararlanılan yöntemlerin kullanılma oranları incelenmiştir. Öncelikle yöneticilerin temininde yararlanılan yöntemler ele alınarak Şekil 2’de sunulmuştur.

Türkiye’de yöneticilerin temininde en sık yararlanılan ilk üç yöntem sırasıyla işletme içi kaynaklar (%68), eleman temin web siteleri (%62) ve eleman temin/danışmanlık şirketleri (%58) olmaktadır. En az yararlanılan yöntemin ise resmi istihdam büroları (%9) olduğu göze çarpmaktadır. ABD’de yönetici temininde en sık yararlanılan yöntemlerin; işletme içi kaynaklar (%80), şirketin web sitesinden (%79) ve eleman temin web sitelerinden (%75) olduğu saptanmıştır. En az tercih edilen yöntemin ise %7’lik oranla kendiliğinden başvurular olduğu görülmüştür.

Yönetici olmayan çalışanların temininde yararlanılan yöntemlerin kullanılma oranı Şekil 3’te gösterilmiştir.

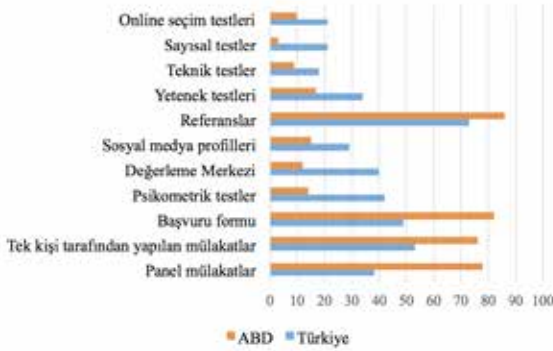


Şekil 3

Yönetici olmayan çalışanların temininde yararlanılan yöntemlerin TR-ABD açısından karşılaştırılması

Türkiye’de yönetici olmayan çalışanların temininde en sık yararlanılan yöntemler eleman temin web siteleri (%78), işletme içi kaynaklar (%73) ve kendiliğinden başvurular (%69) şeklindedir. En az sıklıkta yararlanılan yöntemin ise %23’lük bir oranla gazetelere ilan vermek olduğu görülmüştür. ABD’de yönetici olmayan personelin temininde ise Amerika’daki işletmelerin %81’i şirketin web sitesinden, %79’u işletme içi kaynakları ve %78’i eleman temin web sitelerinden yararlanmaktadır. Yönetici olmayan personelin temininde en az tercih edilen yöntemin ise kendiliğinden başvurular (%14) olduğu belirtilebilir.

Çalışmanın bir diğer amacı olan yönetici seçim yöntemleri açısından Türkiye ve ABD arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymadan önce, her iki ülkede yönetici ve yönetici olmayan çalışanların seçiminde yararlanılan yöntemlerin kullanılma oranları incelenmiştir. Öncelikle yöneticilerin seçiminde tercih edilen yöntemler ele alınarak Şekil 4’te sunulmuştur.

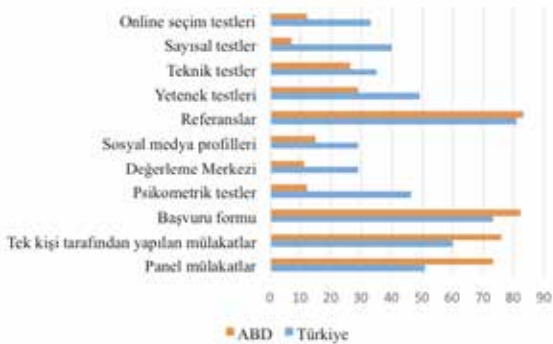


Şekil 4

Yöneticilerin seçiminde yararlanılan yöntemlerin TR-ABD açısından karşılaştırılması

Türkiye’de yöneticilerin seçiminde en sık tercih edilen yöntemler, referanslar (%73), tek kişi tarafından yapılan mülakatlar (%53) ve başvuru formu (%49) şeklindedir. En az tercih edilen yöntem ise %18’lik bir oranla teknik düzeydeki testler olmaktadır. ABD’de yöneticilerin seçiminde en sık tercih edilen yöntemler, %86’lık bir oranla referanslar, %82’lik oranla başvuru formları ve %78’lik oranla panel mülakatlar şeklindedir. En az rastlanan yöntem ise sayısal testler (%3) olmaktadır.

Yönetici olmayan çalışanların seçiminde tercih edilen yöntemlerin her iki ülke açısından kullanılma oranları Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5

Yönetici olmayan çalışanların seçiminde yararlanılan yöntemlerin TR-ABD açısından karşılaştırılması

Türkiye’de yönetici olmayan çalışanların seçiminde, referanslar (%81), başvuru formu (%73) ve tek kişi tarafından yapılan mülakat (%60) en sık kullanılan yöntemler olarak sıralanabilir. En az kullanılan seçim yöntemleri ise sosyal medya profilleri (%29) ile değerlendirme merkezi (%29) olmaktadır. ABD’de yönetici olmayan çalışanların seçiminde en sık kullanılan yöntem referans (%83), başvuru formu (%82) ve tek kişi tarafından yapılan mülakatlar (%76) olmaktadır. En az tercih edilen seçim yönteminin ise sayısal testler (%7) olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerini test etmek üzere ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır. Yönetici temininde yararlanılan yöntemlere ilişkin iki ülke karşılaştırmasına ait analiz sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Yönetici temininde yararlanılan yöntemler (%)

	İşletme içi kaynaklar		Kulaktan kulağa yayılma		Gazetelere ilan vererek	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	68	32	32	68	13	87
ABD	80	20	66	34	27	73
P	0.005*		0.000*		0,000*	

	Şirketin websitesi		Eleman temin websiteleri		Sosyal medya	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	42	58	62	38	23	77
ABD	79	21	75	25	45	55
P	0.000*		0.002*		0.000*	

	Kendiliğinden başvurular		Kariyer fuarları		Eleman temin/danışmanlık şirketleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	35	65	19	81	58	42
ABD	7	93	33	67	56	44
P	0.000*		0.001*		0.705	

	Resmi istihdam büroları		Staj uygulamaları	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	9	91	10	90
ABD	20	80	13	87
P	0.002*		0.384	

Analiz sonuçları incelendiğinde, işletme içi kaynaklar, kulaktan kulağa yayılma, gazetelere ilan vererek, şirketin websitesi, eleman temin websiteleri, sosyal medya, kendiliğinden başvurular, kariyer fuarları ve resmi istihdam büroları yollarına başvurulması açısından ülkelere göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Tablo 3 incelendiğinde, ilgili yönetici temin

yöntemlerinden; ABD'nin Türkiye'ye göre işletme içi kaynaklar, kulaktan kulağa yayılma, gazetelere ilan vererek, şirketin websitesi, eleman temin siteleri, sosyal medya, kariyer fuarları ve resmi istihdam büroları yollarına daha sık başvurduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık Türkiye'nin kendiliğinden başvuru yöntemiyle yönetici teminini ABD'ye kıyasla daha çok uyguladığını söylemek mümkündür. Belirtilen bu yöntemler dışındaki, eleman temin/danışmanlık şirketleri ve staj uygulamaları yöntemlerine başvurulması açısından ise ülkelere göre anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır ($p>0,05$).

Yönetici olmayan çalışanların temininde yararlanılan yöntemlere ilişkin iki ülke karşılaştırmasına ait analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Yönetici Olmayan Çalışanların Temininde Yararlanılan Yöntemler (%)

	İşletme içi kaynaklar		Kulaktan kulağa yayılma		Gazetelere ilan vererek	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	73	27	54	46	23	77
ABD	79	21	71	29	29	71
P	0.179		0.000*		0.140	

	Şirketin Websitesi		Eleman temin sitelerinin		Sosyal medya	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	62	38	78	22	34	66
ABD	81	19	78	22	46	54
P	0.000*		0.999		0.013*	

	Kendiliğinden başvurular		Kariyer fuarları		Eleman temin/danışmanlık şirketleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	68	32	49	51	40	60
ABD	14	86	49	51	42	58
P	0.000*		0,999		0.774	

	Resmi istihdam büroları		Staj uygulamaları	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	34	66	67	32
ABD	23	77	28	72
P	0.005*		0.000*	

Yapılan analiz sonuçlarına göre, kulaktan kulağa yayılma, şirketin websitesi, sosyal medya, kendiliğinden başvurular, resmi istihdam büroları ve staj uygulamaları açısından ülkelere göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Yönetici olmayan çalışanların temininde kulaktan kulağa yayılma,

şirketin websitesi ve sosyal medya yöntemlerinin Amerikan işletmelerinde Türkiye'ye kıyasla daha sık kullanıldığı; kendiliğinden başvurular, resmi istihdam büroları ve staj uygulamalarından ise Türkiye'de görece daha sık yararlanıldığı Tablo 4'te görülmektedir. Belirtilen bu yöntemler dışında işletme içi kaynaklar, gazete ilanları, eleman temin web siteleri, kariyer fuarları, eleman temin/danışmanlık şirketleri açılarından anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Yöneticilerin seçiminde yararlanan yöntemlere ilişkin iki ülke karşılaştırmasına ait analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

Yöneticilerin seçiminde yararlanan yöntemler (%)

	Panel mülakat		Tek kişi tarafından yapılan mülakat		Başvuru formu	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	38	62	53	47	49	51
ABD	78	22	76	24	82	18
P	0.000*		0.000*		0.000*	

	Psikometrik test		Değerleme merkezi		Sosyal medya profilleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	42	58	40	60	29	71
ABD	14	86	12	88	15	85
P	0.000*		0.000*		0.000*	

	Referanslar		Yetenek testleri		Teknik testler	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	73	27	34	66	18	82
ABD	86	14	17	83	9	91
P	0.000*		0.000*		0.007*	

	Sayısal testler		Online seçim testleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	21	79	21	79
ABD	3	97	10	90
P	0.000*		0.001*	

Yöneticiler için kullanılan seçim yöntemlerinin ülkelere göre farklılık arz edip etmediğini belirlemede ki-kare analizinden faydalanılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, ilgili yöntemlerin tümü açısından iki ülke arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Tablo 5'te görüleceği üzere, ABD'de panel mülakat, tek kişi tarafından yapılan mülakat, başvuru formu ve referanslar yöntemlerinin Türkiye'ye kıyasla daha yüksek oranla kullanıldığı belirlenmiştir. Buna karşılık Türkiye'de ise psikometrik test, değerlendirme

merkezi, sosyal medya profilleri, yetenek testleri, teknik testler, sayısal testler ve online seçim testlerinin ABD'ye göre daha yüksek oranla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda H4 hipotezinin kabul edildiği ifade edilebilir. Yönetici olmayan çalışanların seçiminde tercih edilen yöntemlere ilişkin iki ülke karşılaştırmasına ait analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Yönetici olmayan çalışanların seçiminde yararlanılan yöntemler (%)

	Panel mülakat		Tek kişi tarafından yapılan mülakat		Başvuru formu	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	51	49	60	40	73	27
ABD	73	27	76	24	82	18
P	0.000*		0.000*		0.019*	

	Psikometrik test		Değerleme merkezi		Sosyal medya profilleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	46	54	29	71	29	71
ABD	12	88	11	89	15	85
P	0.000*		0.000*		0.000*	

	Referanslar		Yetenek testleri		Teknik testler	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	81	19	49	51	35	65
ABD	83	17	29	71	26	74
P	0.534		0.000*		0.028*	

	Sayısal testler		Online seçim testleri	
	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
TR	40	60	33	67
ABD	7	93	12	88
P	0.000*		0.000*	

Yönetici olmayan çalışanlar için kullanılan seçim yöntemlerinin ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede ki-kare analizinden yararlanılmıştır. İlgili analiz sonuçları, referans yöntemi hariç ($p>0.05$) tüm yöntemler açısından iki ülke arası anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). Tablo 6'da görüldüğü gibi, ABD'de panel mülakat, tek kişi tarafından yapılan mülakat, başvuru formu yöntemlerinin Türkiye'ye kıyasla daha yüksek oranla kullanıldığı belirlenmiştir. Buna karşılık Türkiye'de ise psikometrik test, değerlendirme merkezi, sosyal medya profilleri, yetenek testleri, teknik testler, sayısal testler, online seçim testlerinin ABD'ye göre daha yüksek oranla kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bunların dışında kalan referanslara başvurma yöntemi açısından ise iki ülke arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma çerçevesinde elde ettiğimiz bulguları irdelediğimizde; işgören temin-seçimi ile ilgili politik kararların verilmesinde birincil sorumluluğun; ülkemiz ve ABD işletmelerinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak konuya ilişkin oranlara bakıldığında, her iki ülke işletmelerinde de bu süreçte sorumluluğun öncelikle “Departman yöneticisine danışarak İK departmanında” olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya çerçevesinde, konuya ilişkin sorumluluk; ABD’de %22 oranında İK departmanındayken, ülkemiz işletmelerinde bu oran %15’tir ve temin-seçimle ilgili politikaların belirlenmesinde ikinci sıradaki uygulama olarak yer almaktadır. Daha önce yapılmış benzer araştırmalar da incelendiğinde, günümüzde İK departmanının bu süreçteki sorumluluğun gitgide arttığı gözlemlenmektedir. İşletmenin gereksinme duyduğu işgücünün belirlenmesi (planlanması), bunların temin-seçimi ve işletmede devamlılıklarının sürdürülmesi (eğitim-geliştirme, ücretlendirme...) İK’nın temel işlevlerini oluşturmaktadır. İKY’nin işlevlerine ilişkin politikalarının belirlenmesinde üstlendiği rol, onun stratejik önemini de vurgulamaktadır. İKY konusundaki politik kararların verilmesinde birincil sorumluluğun (ya tek başına ya da departman yöneticilerine danışarak) İK departmanında olması, işletmedeki İK uygulamalarının ne denli stratejik olduğunun bir göstergesidir (Özçelik, 2006, s. 72). İK işlevinin (departmanının) stratejik ortak olarak kabul edilmesi; işletme stratejilerinin geliştirilmesinde, uygulanmasında ve başarılmasında birinci derecede insan unsurunun rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Mevcut çalışanların güncel, gerekli bilgilere donatılması da, İK’nın önemli bir görevini oluşturmaktadır. İşletmedeki insan kaynakları uygulamalarının etkili olması, organizasyonunun performansının artışında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle organizasyonların İK uygulamalarına gereken özeni göstermeleri, misyon ve vizyonlarına etkili bir biçimde ulaşabilmelerini kolaylaştıracaktır. Bir başka deyişle, insan kaynakları stratejilerinin işletme ana (temel) stratejilerini destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Yönetici temin yöntemlerinin kullanılma oranı karşılaştırıldığında, Türk ve Amerikan işletmelerinin işletme içi kaynaklar, kulaktan kulağa yayılma, gazetelere ilan vererek, şirketin websitesi, eleman temin siteleri, sosyal medya, kendiliğinden başvurular, kariyer fuarları ve resmi istihdam büroları yollarına başvurmaları açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, iki ülke işletmeleri belirtilen temin yöntemleri açısından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Literatürde Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, temin kaynağı olarak iç kaynaklara yönelme ile gazete ilanına başvurmanın daha az sıklıkta kullanıldığı görülmüştür (Papalexandris

ve Panayotopoulou, 2004). Bunun yanı sıra, yine ülkemiz gibi toplulukçu ve belirsizlikten kaçınan kültürlerde, iç ve informal (kulaktan kulağa gibi) temin kaynaklarına başvurma eğilimi olduğu bulgulanmıştır (Leat ve El-Kot, 2007). Elde edilen sonuçlar belirtilen bu araştırmalara ilişkin sonuçlarla paralellik göstermektedir. Ataay'ın (2010) çalışmasında, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve toplulukçu bir kültür olan Türkiye'de şirket içi işe alımın daha sık tercih edildiği ortaya konulmuştur. Bu araştırmada elde edilen sonucun ilgili çalışmayı desteklemediği ifade edilebilir.

Araştırmada, eleman temin/danışmanlık şirketleri ve staj uygulamaları yöntemlerine başvurmaları açısından ise ülkelere göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle temin kaynağı olarak staj süreci ve eleman temin/danışmanlık şirketlerinden yararlanma açısından iki ülkenin benzeştiği söylenebilir.

ABD'de daha geniş ölçekte adaylara ulaşabilmek, ayrıca herkesin internet erişiminin olmayacağı düşüncesi ile gazetelere ilan verme uygulamasının, eşit istihdam fırsatları kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Lepak ve Gowan, 2010; Dessler, 2015). Amerikan işletmelerinin yöneticilerin temininde, işletme içi kaynaklara daha fazla yönelmeleri, yetenek havuzlarının oluşturulması ve detaylı bir biçimde hazırlanmış yedekleme planları ile açıklanabilir.

İki ülke işletmelerinin yönetici olmayan çalışanların temininde yararlandıkları yöntemlerin işletme içi kaynaklar, gazete ilanları, eleman temin web siteleri, kariyer fuarları, eleman temin/danışmanlık şirketlerinden yararlanma açısından birbirlerine benzediği ifade edilebilir. Amerikan işletmelerinin yönetici olmayan çalışanların temininde, yönetsel pozisyondaki çalışanların temininde olduğu gibi kulaktan kulağa yayılma yönteminden yararlandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca teknoloji temelli yöntemlerin de Türk işletmelerine kıyasla daha sık kullanıldığı belirlenmiştir. Ülkemizde İŞKUR'un son yıllarda yapılan değişimler sonucunda işletmeler tarafından daha fazla tercih edildiği ifade edilebilir. Yönetici olmayan çalışanların temininde Amerikan işletmeleri Türk işletmelerine kıyasla staj uygulamalarını çok daha düşük oranda tercih etmektedirler.

Temin süreci formalleşme ve kaynak açısından değerlendirildiğinde, diğer formal yöntemlerin yanı sıra, informal bir nitelik taşıyan kulaktan kulağa yayılma yönteminin de ABD'de sıklıkla kullanılması dikkat çekici bir bulgudur (Nikandrou ve Panayotopoulou, 2012).

Yukarıda belirtilenlerin ışığında; yönetici olmayanların teminine kıyasla yöneticilerin temini açısından, iki ülke uygulamalarının farklılaşma eğilimi gösterdiği ifade edilebilir.

Yöneticilerin seçiminde yararlanılan tüm yöntemler açısından iki ülkenin farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Bir diğer ifadeyle yöneticilerin seçimi açısından iki ülke birbirinden farklılaşmaktadır. Amerikan işletmelerinin yönetici seçiminde yetenek, teknik, sayısal, psikometrik testler gibi çeşitli test türlerinden yararlanmadıkları, ayrıca temin sürecinde sıklıkla yararlandıkları teknoloji temelli yöntemlerden (online seçim testleri) de seçim aşamasında yararlanmadıkları dikkati çekmektedir. Ancak ilgili seçim yöntemlerinin ülkemizde daha yüksek oranlarda tercih edilmesi, ülkemizde aday sayısının çok olmasına ve elemeci yaklaşımın tercih edilmesi ile açıklanabilir. Ülkemizde sosyal medya profillerinin yönetici aday havuzunun oluşturulmasında görece daha az kullanılmasına rağmen yönetici seçim aşamasında yararlanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkması dikkat çekici bir bulgudur. Bunun yanı sıra maliyetli ve çok aşamalı bir yöntem olan değerlendirme merkezinin ülkemizde ABD'ye oranla daha sık kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç iki farklı açıdan yorumlanabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, değerlendirme merkezi uygulamasının kullanımının da yüksek olacağını gösteren çalışmalara literatürde rastlanmaktadır (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2004). Ülkemizdeki işletmelerin kilit pozisyonlarında yer alan yöneticilerinin seçimine önem verdikleri, bu doğrultuda özellikle danışmanlık firmalarından yararlandıkları ve daha karmaşık yöntemlere başvurmaktan kaçınmadıkları ifade edilebilir. Ülkemizde bire bir ve panel biçiminde gerçekleştirilen mülakatların, Amerikan işletmelerine göre daha az tercih edildiği görülmüştür. Bireyci özellik gösteren bir toplum olarak bilinen ABD'de, tek kişi tarafından gerçekleştirilen mülakatların görece daha sık kullanılması beklenen bir sonuçtur. Buna karşılık, toplulukçu bir özellik gösteren Türkiye'de, ABD'ye göre daha sık panel mülakatlardan yararlanılması beklenirken (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2004), elde edilen sonuç şaşırtıcı olmaktadır.

Toplulukçu kültürlerde başvuru formuna daha sık yer verildiğini gösteren akademik çalışma bulgularına karşılık, bu çalışmada ABD'de başvuru formunun daha sık tercih edildiğinin belirlenmesi, bir diğer beklenmeyen sonuçtur.

Ülkemizde ABD işletmelerine kıyasla referansların daha az tercih edildiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçların ülkemizde yöneticilerin seçiminde nesnel kriterlere dayalı yöntemlerin daha geçerli ve güvenilir olarak nitelendirilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yönetici olmayan çalışanların seçiminde her iki ülkedeki uygulamalar incelendiğinde referanslar hariç diğer tüm yöntemlerde farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, iki ülkenin seçim yöntemleri açısından birbirlerinden ayrıştıkları söylenebilir.

Ülkemizde yöneticilerin seçiminde olduğu gibi, yönetici olmayan çalışanların seçiminde de testlere ABD'deki işletmelere kıyasla daha çok yer verildiği ortaya çıkmıştır. Ryan vd.'ne (1999) göre belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürlerde daha fazla test yöntemine başvurulmaktadır. Elde edilen sonuç bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca yine Amerikan işletmelerinin Türk işletmelerine kıyasla mülakatları daha fazla tercih ettikleri, değerlendirme merkezi yöntemine daha az yer verdikleri ifade edilebilir. ABD'de yasal gerekler kapsamında, başvuru formu kullanımı önemli bir yere sahiptir. Amerikan işletmeleri başvuru formlarından elde edilen bulgular çerçevesinde, adaylara ilişkin çeşitli çıkarımlarda bulunabilmektedirler (Dessler, 2015).

Yönetici olmayan çalışanların temininde sosyal medya profillerinden daha düşük oranda yararlanılmasına rağmen, seçim sürecinde sosyal medya profillerinden daha yüksek oranda yararlanıldığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sosyal medya profillerinin ülkemizde bir temin aracı değil, seçim aracı olarak görüldüğü ifade edilebilir. Bu durum çalışanların sosyal medya profillerini yönetirken ve paylaşımında bulunurken dikkatli olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Günümüzde, araştırma bulgularının da desteklediği gibi, işletmelerdeki insan kaynakları yönetim departmanının (işlevinin) stratejik bir ortak niteliği kazandığı görülmektedir. İşletme ana stratejilerinin belirlenmesinde, uygulanması ve başarılmasında insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte işletmedeki insan kaynakları uygulamaları önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, temin ve seçimi ya da doğru insanın doğru işe alınması, çalıştırılması kritik noktayı oluşturmaktadır. Bu nedenle; işletmelerin gereksinme duydukları elemanları belirleyip, seçerken üst yönetimin de kendine düşen sorumluluklar konusunda özenli davranması, İK işlevine gereken önemi verip, işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Bu karşılıklı ilişkinin geliştirilmesinde önemli bir husus da İK departmanının hat yöneticilerine danışarak gereksinme duyulan personel profilini doğru belirlemesi ve temin-seçim sürecinde geçerli/ güvenilir yöntemlerden yararlanmasıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, iki ülkedeki temin-seçim uygulamalarının birbirine benzer olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Her ne kadar benzer temin-seçim uygulamalarına sahip olsalar da, ilgili yöntemleri kullanım oranları, amaçları ve bu yöntemlerin etkililikleri; buldukları kültürden ve ulusal iş sistemlerinden ayrı düşünülemez (Collings, Wood ve Caligiuri, 2014). Bu nedenle, ülkelerin bu uygulamalar çerçevesinde birbirlerinden ayrışma özelliği gösterdikleri ifade edilebilir.

Kaynakça/References

- Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358.
- Ataay, A. (2010). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, (Ed: T. Koçel), 16-17 Nisan, İstanbul, 11-13.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management. A contemporary approach*, 5th ed., Pearson Education.
- Briscoe, D., Tarique, I., & Schuler, R. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Budhwar, P. S., Varma, A., & Patel, C. (2016). Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26(4), 311-326.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Caligiuri, P. M. (Eds.). (2014). *The Routledge companion to international human resource management*. New York, NY: Routledge.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. 14th ed., Pearson Education.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Hall, R., & Wailles, N. (2010). International and comparative human resource management. In Wilkinson, A., Redman, T., Snell S. A., ve Bacon N. (Ed.), *The sage handbook of human resource management*, (ss. 115-132). London: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Huo, Y. P., Huang, H. J., & Napier, N. K. (2002). Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.
- Karoliny, Z., Farkas, F., & Poor, J. (2010). Sharpening profile of HRM in Central-Eastern Europe in reflection of its developments in Hungary. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 733-747.
- Kaufman, B.E. (2014) “The development of human resource management across nations: History and its lessons for international and comparative HRM”, In Bruce E. Kaufman, (Ed.), *The development of human resource management across nations: Unity and Diversity* (ss.1-20). Elgar Publishing, Glos, USA.
- Leat, M., & El-Kot, G. (2007). HRM practices in Egypt: the influence of national context? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 147-158.
- Lepak, D., & Gowan, M. (2010). *Human Resources Management: Managing employees for competitive advantage*. Pearson/Prentice Hall.

- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe—A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 21(1), 50-67.
- Nikandrou, I., & Panayotopoulou, L. (2012). Recruitment and selection in context, İinde: Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.). *Handbook of research on comparative human resource management*. ss.121-138. Edward Elgar Publishing.
- Özçelik, A.O. (2006). Türkiye ve ABD’deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir alışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 69-97.
- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26(5), 495-509.
- Rubach, M.J., Sebor, T.C. (1998) “Comparative Corporate Governance: Competitive Implications of an Emerging Convergence”, *Journal of World Business*, 33(2), 167-84.
- Ryan, A. N. N., McFarland, L., & SHL, H. B. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52(2), 359-392.
- Sağlam-Arı, G. & Boylu, Y. (2015). İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları yönetimi: Türkiye’de yayınlanan dergiler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(3), 123-142.
- Tayeb, M. (1995). The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 588-605.
- Taylor, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*, 16(4), 478-489.
- Tüzüner, V. L. (2014). İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme. 2. Baskı. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Uyargil, C., Tüzüner L., Aydınlı-Kulak, F., & Elmas-Atay, S. (2017). Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bildirilerinin 1994-2016 Yılları Arasındaki Değişim Ve Gelişimi: Çeşitli İKY Yaklaşımları Açısından Bir İnceleme, 25-27 Mayıs 2017, 25. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara, 1279-1288.
- Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya insan Kaynakları. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.