

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

İŞE ALIM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAĞI EDİNİMİ: SEMBOLİK ALGILAMA ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

HUMAN RESOURCES ATTAINMENT IN THE RECRUITMENT PROCESS: A QUALITATIVE RESEARCH ON SYMBOLIC PERCEPTION

Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU¹

ÖZ

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinin insan kaynağının edinimi aşamasında sembolik algılamanın etkisi ve gücünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, endüstri alanında faaliyet gösteren bir işletmenin ihtiyaç duyulan pozisyonu için açılmış olan iş ilanına başvuran adaylar arasından belirlenen toplam 73 katılımcıdan mülakat yöntemiyle toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, birinci uygulama için 38 katılımcıya 6 maddelik açık uçlu sorular sorulmuştur. Çalışmanın ikinci uygulamasında ise, 35 katılımcıya 5 maddelik açık uçlu sorular iletilmiştir. Nitel araştırma yöntemi uygulanmış olan bu çalışmanın sonuçlarına göre, işe alım süreci kapsamında insan kaynağı ediniminde sembolik algılamanın önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre, işe alım sürecinde uygulanan tekniklerin adayların algısına göre değiştiği ve sembolik algılama ile beklenenden farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu kapsamda araştırmada ortaya çıkan sonuçlar tartışılarak insan kaynakları yöneticilerine ve diğer uygulamacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynağı Edinimi, İşe Alım Süreci, Sembolik Algılama.

JEL Sınıflandırma Kodları: M12, M10, O15


ABSTRACT

The study is carried out in order to reveal the effect and power of symbolic perception in the human resource attainment phase of the recruitment process in human resources management. The research is carried out with the data collected by the interview method from a total of 73 participants selected among the candidates who applied to the job posting for the required position of an enterprise operating in the field of industry. In this context, 6-item open-ended questions are asked to 38 participants for the first application. In the second application of the study, open-ended questions consisting of 5 items are sent to 35 participants. According to the results of the study, in which the qualitative research method is applied, it is seen that symbolic perception plays an important role in the attainment of human resources within the scope of the recruitment process. In addition, according to the results of the study, it is determined that the techniques applied in the recruitment process changed according to the perception of the candidates and give different results than expected with symbolic perception. In this context, the results of the research are discussed and suggestions are made to human resources managers and other practitioners.

Keywords: Human Resources Management, Human Resource Attainment, Recruitment Process, Symbolic Perception.

JEL Classification Codes: O47, O53, E13, R11.

* Bu çalışma için Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı Etik Kurulundan E-62310886-605.99-140858 sayılı ve 01.07.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, gamzegunerbaroglu@gmail.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

The aim of this study is to reveal the importance of symbolic perception in the recruitment process for human resources attainment to be accurate and effective. Human resource management practices and the right attainment of human resources, which is one of them, is one of the focal points of organizations in this field. Human resources, whose importance continues to increase day by day, argues that human resources should be handled from two perspectives, technological and cognitive, based on a grounded theory approach. Studies focusing on how and in what way human resources should be developed emphasize that this area can be benefited from creativity, cognitive diversity and competencies (Belizón & Kieran, 2021, s. 3-5; Ezzamel et al., 1996, s. 65; Hubner & Baum, 2018, s. 4-5). In this context, this study emphasizes the importance of symbolic perception in job advertisements used in the attainment of human resources, based on the principles of recruitment. Especially eliminating the deficiencies experienced in the attainment of human resources, reaching the candidates who meet the required qualifications and job description requirements in the fastest and least costly manner are among the objectives of the study. In addition, symbolic perception was thought to be important in the job posting stage, which is considered as an area where recruitment processes are insufficient within the scope of the study. In this context, it is aimed to reveal the effects of symbolic perception in the recruitment process and the results of its power in the human resource attainment phase and the benefits that these results will provide. The study aims to draw attention to some theoretical points of the human resources field and recruitment processes and explores the importance of symbolic perception in human resource attainment in the recruitment process. The results of the study can be important for both the literature and practitioners, as they can provide useful contributions in terms of both human resources and management.

Design/methodology/approach:

This research was applied to a total of 73 participants in two different time periods with a 4-month interval between them with the qualitative research design. The sample of the research consists of candidates who applied to an export-oriented company operating in the field of industry in Eskisehir, within the scope of the advertisement given for a position. The research consists of two stages, the first application and the second application. In the first application of the research, an advertisement was opened for the position needed by the company. The required qualifications and job descriptions used as standards are included in this announcement. In the first application of my study, interviews were conducted with 38 participants using face-to-face interview management technique. Then, for the second study of the study, an advertisement consisting of general qualifications and job descriptions was opened within the scope of the same company and position with the same technique. However, unlike the first application, an addition was made to the advertisement opened in the second application phase, within the scope of "Symbolic Perception". In the second application of the study, interviews were conducted with 35 participants. During the data collection phase of the study, open-ended questions were asked to each participant in the interviews that lasted for 1-1.30 hours. The answers given to the questions in question were tested with category, coding, frequency analysis and relational analyzes in the QDA miner program.

Findings:

Different results were obtained for both phases of this study. According to the practices of the first study, it was observed that the relationship between awareness and quality adjustments of the participants was low. In addition, the results of the first study showed that the participants behaved in line with their own needs and applied without examining the job posting opened within the scope of the study. In addition to these, the results of the first study revealed that the candidates applying for the job posting applied even though their qualifications and competencies did not comply with the parts specified in the desired qualification and requirement section of the advertisement. It was observed that the results of the second application differed according to the results of the first application, with the addition of symbolic perception in the advertisement. With the addition of symbolic perception to the advertisement opened in the second application, it was observed that the awareness and compliance levels of the candidates increased. In addition, the results of the second application showed that the days behaved according to the qualifications and requirements of the job rather than acting on the basis of their own needs.

Conclusion and Discussion:

This study touches upon the importance of symbolic perception in job postings used in the attainment of human resources, based on the principles of recruitment. The findings of the study show that at the job application stage, the information conveyed in the job advertisement can create a stronger effect by creating a symbolic perception within the scope of information sensitivity. In this context, it was seen that symbolic perception made a difference between the results of the first application and the second application within the scope of the study. In other words, in the first application, it was revealed that the candidates applying for the advertisement did not focus on the qualifications found in the advertisement. However, with the symbolic perception created in the second application, it has been shown that the qualifications in the advertisement become more functional for the candidates. In other words, the recruitment process can become more functional by adding symbolic perception to job postings within the scope of the recruitment process. In this context, it has been demonstrated that practical and cost-effective human resource attainment can be achieved by developing symbolic perception.

1. GİRİŞ

Dünyada başlayan ve hızla tüm ülkeleri etkisi altına alan pandemik hastalık olarak belirtilen Covid-19, birçok faaliyet alanlarında durgunluk ve ekonomik krizlerin başlamasına neden olmaktadır. Bu nedenle söz konusu dönemlerde iş kalitesi ve insan kaynakları (İK) departmanlarının daha etkin olma gereksinimi ivmesi yükselmektedir. Bu çerçevede iş kalitesinin üst düzeyde tutulması için insan kaynakları süreçlerinin düzenlenmesi yani yönetilmesi önemlidir. Bu önemle birlikte çalışanların refahı için ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda insan kaynağı yönetimi düzenlemeleri büyük bir fırsat olabilmektedir (Aguinis vd., 2021, s. 3; Sorribes vd., 2021, s. 937). Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminde yapılan uygulamalar, işletmelerin değer sağlayan kaynakları ve yetkinlikleri desteklerken sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları hızlı değişim, belirsizlik ve aşırı rekabet karşısında çalışan temelli kaynakların etkilerin incelenebilmesine olanak sağlamaktadır (Chadwick ve Flinchbaugh, 2021, s. 182; Collins ve Clark, 2003, s. 740-741; Krishnan, 2001, s. 135).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının başında yer alan insan kaynağının doğru edinimi, örgütlerin bu alanda odak noktalarından birisi olmaktadır. Önemi her geçen gün artarak devam eden insan kaynakları, temellendirilmiş teori yaklaşımına dayanarak insan kaynağının teknolojik ve bilişsel olmak üzere iki bakış açısı ile ele alınması gerekliliğini savunmaktadır. İnsan kaynağının nasıl ve ne şekilde geliştirilmesi gerektiğine odaklanan çalışmalar; bu alanın yaratıcılık, bilişsel farklılık ve yetkinliklerden yararlanılarak olabileceğini vurgulamaktadır (Belizón ve Kieran, 2021, s. 3-5; Ezzamel vd., 1996, s. 65; Hubner ve Baum, 2018, s. 4-5). Bu çerçevede nedensellik ve sonuç temelinde insan kaynakları alanında birçok parametre bulunmaktadır. Bu parametrelerden birisi de işe alım sürecidir. İşe alım süreci, örgütün ihtiyacına göre açılmış olan pozisyon için başvuru yapan ve/veya aranan adayın, işe alınmadan önceki sürecini belirlemektedir. Bu süreç performans artışı, maliyetlerin düşüşü ve insan kaynağının en etkili şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda analitik bir araç olarak süreç teorisi, önemli bireysel kararları, faaliyetleri ve olayları zaman içinde izole etmek için kurumsal sürecin haritalanmasına izin vermektedir (Bowen ve Ostroff, 2004, 204-205; Chou vd., 2013, s. 6-7; Paauwe ve Boselie, 2006, s. 69; Wehner vd., 2012, s. 604).

Bu çalışma, insan kaynakları alanı ve işe alım süreçlerinin bazı kuramsal noktalarına dikkat çekmeyi amaçlamakta ve işe alım sürecinde sembolik algının insan kaynağı edinimindeki önemini araştırmaktadır. Birçok insan kaynakları birimi işe alım süreci aşamasında ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Fakat yaşanan bu sıkıntılara rağmen yazında söz konusu bu problemin çözümüne ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. İnsan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinin köklerini analiz eden bu çalışma, işe alım süreci ile özellikle günümüz işletmelerinin zorlandıkları konulardan biri olan insan kaynağının doğru edinimi konusundaki zorlukların aşılmasını hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma kendi içinde yazın tarafından kavram olarak belirtilen insan kaynağı edinimi, işe alım süreci ve sembolik algılama olmak üzere üç kavram oluşmaktadır. Söz konusu kavramların başında insan kaynağının edinimi gelmektedir. İnsan kaynağı edinimi insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Bu kapsamda çalışmada kavramsal çerçeve olarak insan kaynağının edinimi, insan kaynakları yönetimi ile açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci terimi işe alım sürecidir. Bu sürecin içerisinde belirlenen diğer terim ise sembolik algılamadır. Söz konusu ikinci ve üçüncü terim kavramsal çerçevede birlikte açıklamaktadır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynağının Edinimi

Yönetim kavramı, klasik yönetim anlayışından günümüze kadar gelmekte ve insan kaynakları yönetimi de bu evrim süreci ile birlikte ortaya çıkan bir alan olmaktadır. Bu çerçevede örneğin, Taylor'ın (1919) zaman yönetimi, insan kaynağının hareketlerindeki zamanın yönetilmesi için tasarlanan bir süreçtir. Bilimsel yönetim anlayışının ardından Fayol (1949, s. 6) da yönetim süreci yaklaşımında, makine bakış açısıyla da olsa yine insan faktörünü de bünyesinde barındıran yapıya yönelik olarak "tahmin etme ve planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol etme" süreçleri üzerinde çalışmıştır. Bu kapsamda insan kaynağının yönetimi, dönemin anlayışı çerçevesinde klasik yönetim sürecinin temellerinden birisini oluşturmaktadır.

Var olduğu günden bugüne kadar insan kaynakları yönetimi (İKY), sürdürülebilirlik yaklaşımının benimsenmesi ve oluşmasında etkili yönetim süreçlerinden biri olarak görülmektedir. Bu kapsamda birçok ülkede uluslararası hükümetlerin varlığına rağmen Avrupa'da her ülkede sosyal koruma düzeyine göre farklı sosyal modeller

oluşturulmuştur. Bu sosyal modeller içerisinde işletmelerin sürdürülebilirliklerini insan kaynakları yönetimi ile farklı kurumsal süreçler içinde karşılaştırma yaparak bir endeks geliştirilmektedir. Örneğin; Almanya, İspanya, İsveç ve Birleşik Krallık gibi ülkeleri kapsayan 106 Batı Avrupa firmasında İKY'nin uygulama seviyelerini yansıtan biçimlendirici bir ölçüm modeli oluşturulmuştur (Diaz-Carrion vd., 2020, s. 6-11). Bu yönetim şekli, stratejik hedefler, politikalar ve uygulamalar tarafından yönlendirilen, daha ziyade çalışan ilişkisine yönelik bir yaklaşım olarak görülmektedir (Ezzamel vd., 1996, s. 66). Bu kapsamda bakıldığında insan kaynakları yönetimi, yönetim kavramının ortaya çıktığı döneme dayanarak, çalışan temelinde uzun dönemli amaçlar, modeller ve disiplinleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimin temel alanı insan kaynağı ediniminin sağlanmasıdır. İnsan kaynağı edinimi, örgütlerin bünyesine katmak istediği insan kaynağının yaratılması sonucu ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç kimi zaman doğru işe doğru insanı almak olarak ifade edilmiştir. Söz konusu süreçteki temel amaç örgütün insan kaynağı ediniminin sağlanmasıdır. Yazında birçok çalışmada insan kaynağının edinimi kazanım olarak belirtilmiş olsa da (Dushnitsky ve Sarkar, 2022, s. 67; Wang ve Zatzick, 2019, s. 28) bu çalışmada İngilizce olarak "Acquisition" yani kazanım yaklaşımı yerine "Attainment" edinim yaklaşımı benimsenmiştir. Kazanım, bir varlığın kazandırılmasıdır. Örnek olarak, bir telefon edinmek daha çok maddi kazanımları ifade etmektedir. Bu çalışmada ise insan kaynağının maddi bir kazanım olarak görülmeğe çok değerli bir insan edinimine odaklanmaktadır. Örnek olarak, elde etme, ulaşım yaklaşımı kapsamında ruhun edinimi, duygu edinimi gibi insanın değerli bir varlık olarak görünmesinden kaynaklı "İnsan Kaynağı Edinimi" olarak yaklaşmıştır. Çünkü insan bir eşya ya da bir mal değildir. Bu nedenle insan kaynağının kazanım olarak muhasebe terimi gibi kullanılması, söz konusu ifadenin anlam eksikliği ve yanlış kullanıma neden olabilir. Bu kapsamda insan kaynağı edinimi insanların organizasyona katılmasını temel olarak bir edinim olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde insan kaynağı ediniminin birçok parametresi bulunmakta ve bunlardan birisi de işe alım süreci olmaktadır.

2.2. İşe Alım Sürecinde Sembolik Algılama

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların refahını sağlamak için farklı iş gücü uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar iş tatmininin sağlanması açısından önemlidir. Katalonya'da 1346 iş gücü uygulamaları üzerine yapılan bir çalışmada iş-yaşam dengesi, ayrımcılık yapmama gibi kişisel yaşam kalitesi boyutlarıyla ilgili işe alım süreci sonrası uygunluklara değinilmiştir (Sorribes vd., 2021, s. 939). Farklı bir deyişle, işe alım süreci sonrası çalışanlarda refah düzeyinin sağlanması ve iş yaşam uyumu dengelerine bakılmıştır. Söz konusu çalışmanın sonuçlarında işe alım sürecinde yapılan uygulamaların önemi vurgulanmasına rağmen, işe alım konusunda işe alınacak bireylerin tutumlarının zaman içinde nasıl geliştiğine ve adayın iş seçimlerini farklı şekilde öngörebileceğine ilişkin sorular gerektiği kadar ilgi görmemiştir (Swider, 2018, s. 2-3). Bu kapsamda işe alım süreci insan kaynakları yönetimi için önemli temel unsurlardan biridir. İşe alım süreci sosyolojik, politik ve teknolojik olmak üzere üç boyutlu bir bakış açısıyla insan kaynakları analitiğinin bir süreci olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede işe alım süreci, olguların neyi nasıl oluşturduğunu anlamak için kurumsal teori ve iş tanımı sunarak genel nitelik gibi süreçlerde yararlanılmasını sağlamaktadır (Taylor ve Bergmann, 1987, s. 263; Wehner vd., 2015, s. 2). Bu çalışmada, işe alım faaliyetleri, işe alım süreçlerinin iş niteliklerine (yer, maaş, unvan vb.) uygulanan etkilerden bağımsız olarak, iş sürecinde aday başvurularının farklı bağlamda değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

Teorik temelde, özellikler ve davranışlar gibi pek çok çeşitli faaliyetleri ve özellikleri kapsayan işe alım sürecinde işe başvuranlar beş aşamalı bir işe alım programında değerlendirilmektedir. Birinci aşama ön görüşmedir. Ön görüşmenin amacı, başvuranların farklı işe alım faaliyetlerine tepkilerini incelemektir. İkinci aşama, iş niteliklerinin değerlendirilmesinde işe alım etkileridir. Bu aşamada işe alım faaliyetlerinin, iş niteliklerinin etkilerinin ötesinde başvuranların tepkilerini etkilemesi gözlemlenmektedir. Üçüncü aşama, işe alım faaliyetlerinin başvuranların tepkilerini etkilediği tespit edilirse bunları sınırlayabilecek nitelik koşullarını belirlenmesi aşamadır. Bu aşamada bireylerin önceki iş deneyimleri ve onların işgücü piyasası fırsatlarının incelemesidir. Dördüncü aşama, daha fazla iş tecrübesine sahip olan kişilerin bu iş niteliklerini karşılaması beklenmektedir. Beşinci aşamada ise aday başvuruların işgücü piyasası fırsatlarının işe alım tepkilerinin gücü üzerinde etkili olduğudur. Diğer bir deyişle, başvuru yapan adayların sahip oldukları fırsatlar ne kadar büyük işe alımları o kadar iyi yansıtabacaklarıdır (Baum ve Kabst, 2014, s. 354; Griepentrog vd., 2012, s. 724-725; Klotz ve Veiga, 2018, s. 3; Taylor ve Bergmann, 1987, s. 264-265). Ancak söz konusu beş aşamalı sürecin, uygulamadaki etkililiğinin çoğunlukla göz ardı edildiği görülmektedir. Temel kuram içinde değerlendirilebilecek olan söz konusu beş aşamalı süreç, gün geçtikçe gelişiyor olsa da; uygun nitelikteki personelin doğru işe yerleştirilmesi, henüz tüm sorunları giderilmiş bir süreç görünümünden uzaktır. Bu kapsamda işe alım sürecinde insan kaynağı edinimi konusundaki çıktılarına bakılması

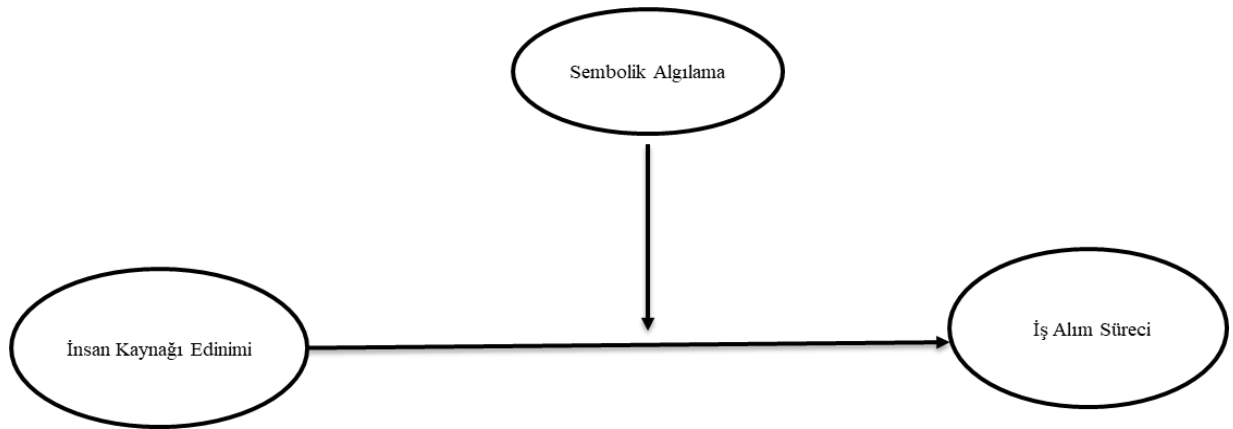
gereklidir. Yapılan bir çalışmada (Hentschel vd., 2020, s. 14-15), işe alım süreci kapsamında verilen ilanlarda kalıplaşmış ifadeler başvurduğu, başvuru yapan adaylar tarafından bu ifadelerin sorgulanmadığı ve ilana başvuran aday ile istenilen nitelik bakımından uyumsuzluk olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, 329 katılımcı üzerine yapılmış olan aynı çalışmada söz konusu uyumsuzluğun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yine bu çalışmada, işe alım sürecindeki bağlamsal ve algısal özelliklerin süreç içinde etkili olduğuna değinilmiştir. Bu bağlamda işe alım süreci aşamasında insan kaynağı edinimi sürecinde olumlu çıktılar alınabileceği vurgulanmıştır. Walker ve arkadaşları (2015, s. 1-2), işe alım sürecinin algılanan uyum ve işe alım beklentilerinin, iş dünyasındaki beklenen ile uyum sağlamadığını savunmuşlardır. Bu kapsamda algılanan uyum, iş başvurusunda bulunan adayların iş ilanında verilen niteliklere uygun bir algılama geliştirmek ve o niteliklere birebir uyma anlamı olarak ifade edilmiştir. Farklı bir deyişle, işverenin verdiği ilandaki beklentiyi ifade eden nitelikler ile adayın anladığı nitelikler arasındaki farkı oluşturmaktadır. Uggerslev vd. (2012, s. 599-600), iş başvuru aşamasında aday bilgilerinin toplanmasından sonra iş arayanlarla iletişim kurulmasının yaygın bir uygulama olduğuna değinmiştir. Ancak bu uygulamanın yaygın olmasına rağmen, başvuru sahiplerinin söz konusu iletişimde nasıl tepki verdiği hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu çerçevede işe alım aşamalarında sembolik algılamanın önemli bir odak nokta olduğu gözlemlenmiştir.

Sembolik algılama, algı paradigmasının temelinde oluşmaktadır. Sosyal psikoloji teorisine dayanan algı paradigması somutlaştırılmış eyleme daha fazla odaklanılmasını savunmaktadır (Dionysiou ve Tsoukas, 2013, s. 186-187; Durrheim, 2012, s. 458). Algı paradigmasının, örgütsel davranış alanı için öznel ve sembolik olarak iki şekilde oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmada algılamanın sembolik yani biçimsel bakış açısı üzerinde durulmaktadır. Sembolik algılama, kimi zaman simge kimi zaman işaretler ile betimlenmiş ifadelerdir. Bu kısma örnek olarak resim üzerinde gösterilen işaretler, kelimelerin simgesel vurgulamaları (renklendirme, altı çizilme büyük ya da küçük harf kullanımı) kapsamaktadır (Afsar, 2020, s. 2). Örneğin, dur işareti yerine el resmi ile aynı algının yaratılması bir sembolik algılamaya örnektir. Diğer bir örnek olarak ise yasaktır kelimesinin “YASAKTIR” şeklinde kırmızı renk, büyük harfler ve altı çizili şekilde belirtilmesi yine sembolik algılama örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle sembolik algılama, insan kaynakları ediniminde işe alım süreci esnasında karşımıza çıkabilecek olgular arasında görülebilmektedir (Berg, 1986, s. 559). Bu çalışma, işe alım sürecinde insan kaynağının edinimindeki sembolik eğilimleri ve bu eğilimlerin etkilerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında yazında yer alan tüm bu olgular dikkate alındığında, işe alım süreci ile insan kaynağı edinimi açısından önemli bir boşluk gözlemlenmektedir. Bahse konu kuramsal gerekçeler ışığında söz konusu boşluğun doldurulması için aşağıda yer alan araştırma sorusuna yanıt aranmıştır:

Araştırma Sorusu: *İşe alım sürecinde sembolik algı, insan kaynağı edinimini nasıl etkilemektedir?*

Oluşturulan araştırma sorusu kapsamında çalışmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1’de görüleceği gibi insan kaynağı edinimi ile işe alım süreci arasında sembolik algılamanın söz konusu iki değişken arasında yordama gücü olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle sembolik algılamanın insan kaynağı edinimi ile işe alım süreci arasındaki etkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın örnekleme; Eskişehir’de bulunan, Endüstri alanında faaliyet gösteren ve ihracat odaklı bir firmaya, bir pozisyon için verilen ilan kapsamında başvuru yapan adaylardan oluşmaktadır. Araştırma, birinci uygulama ve ikinci uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Araştırmada birinci uygulama için 38, ikinci uygulama için 35 olmak üzere toplam 73 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma verileri, nitel araştırma desenine uygun olarak yüz yüze mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Aralarında 4 ay süre bulunan iki farklı zaman diliminde toplanan bu veriler QDA Miner programında analiz edilmiştir.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve desenleri kullanıldığı için nicel yöntemde olduğu gibi güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sayılarla ifade edilmemektedir. Bu durumda nitel araştırma yönteminin sorularının açık uçlu olması, soruların konu ile ilişkili olması ve katılımcıların verdiği cevaplar çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğini göstermektedir. Bu çalışmanın her iki uygulamada sorulan soruların açıklığı, alımda belirtilmiş olması ve katılımcıların cevaplarına çalışmada yer verilmiş olması araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini kanıtlar niteliktedir.

Araştırma kapsamında katılımcılara, çalışmanın sonunda Ek-1 de gösterilen açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Bu çalışma, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı tarafından 01.07.2022 tarihinde E-62310886-605.99-140858 sayı numarası ile değerlendirilmiş olup söz konusu üniversiteden Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü tarafından etik onay raporu alınmıştır.

Birinci Uygulama (Örneklem 1)

- 1) İlk uygulama için “İhracat Sorumlusu” pozisyonu ilanı 01.08.2021 tarihinde verilmiştir (Tablo 1). Tablo 1’de görüleceği gibi söz konusu ilan, genel nitelikler ve iş tanımı olmak üzere iki adımdan oluşmaktadır.
- 2) Verildiği tarihten itibaren söz konusu ilan için toplam 620 kişi başvuru yapmıştır.
- 3) İlane başvuran adaylardan gönüllülük esası ile 38 katılımcıdan araştırmaya katılmaları için izin alınmıştır.
- 4) Katılımcılara 6 açık uçlu soru iletilmiştir (Ek-1).
- 5) Katılımcıların cevapları ses kaydı alınarak ve not tutularak kayıt altına alınmıştır.

İkinci Uygulama (Örneklem 2)

- 1) Aynı pozisyon için ikinci ilan 01.11.2021 tarihinde adayların algısını yönetebilecek ve bilinçli davranış sergileyebilmeleri için sembolik kaynak kullanılarak tekrar oluşturulmuştur (Tablo 1). Fakat oluşturulan ikinci ilanda genel niteliklerde bulunan ilk üç nitelikten sonra sembolik algı için “*Yukarıda belirtilen üç yetkinliğe sahip değilseniz lütfen başvuru yapmayınız*” cümlesi parantez içinde verilmiştir. Diğer sıralanan niteliklerde ve iş tanımında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır.
- 2) İlane başvuran adaylardan gönüllülük esası ile 35 katılımcıdan araştırmaya katılmaları için izin alınmıştır.
- 3) Katılımcılara 5 açık uçlu soru iletilmiştir (Ek-1).
- 4) Katılımcıların cevapları ilk uygulamada kullanılan yöntem ile kayıt altına alınmıştır.

Tablo 1. İlan İçerikleri

İlk Verilen İlan (01.08.2021)	İkinci Verilen İlan (01.11.2021)
Genel Nitelikler	Genel Nitelikler
<ul style="list-style-type: none">- Üniversitelerin Makine ve/veya Otomotiv Mühendisliği, Dış Ticaret, İşletme, bölümlerinden mezun,- En az 4 yıl İhracat Satış alanında tecrübesi olan- İleri seviyede İngilizce konuşma ve yazma becerisine sahip,- Microsoft Office Programlarına Hakim (İyi derecede Excel bilgisine sahip),- Yurtdışı seyahat engeli olmayan,- En az "B" sınıfı sürücü belgesine sahip, aktif olarak araç kullanabilen,- Takım çalışmasına yatkın, insan ilişkileri kuvvetli, problem çözme kabiliyetine sahip,- İş takibi konusunda detaylara önem veren, dikkatli ve sonuç odaklı çalışabilen,- Temsil ve ikna yeteneği gelişmiş, planlama ve organizasyon becerisi yüksek,- Kendisine verilen görevleri takip ve koordine etmekte başarılı,- Analitik düşünme ve hızlı öğrenme kabiliyetine sahip,- Fuar takibi, katılımı ve müşteri portföyü geliştirilmesinde deneyimli,- Yoğun iş temposuna ayak uydurabilen, dinamik,- Sözlü ve yazılı iletişim becerisi yüksek,- Eskişehir'de ikamet eden,- İhracat Bölge Satış Sorumlusu aramaktayız.	<ul style="list-style-type: none">- Üniversitelerin Makine ve/veya Otomotiv Mühendisliği, Dış Ticaret, İşletme, bölümlerinden mezun,- En az 4 yıl İhracat Satış alanında tecrübesi olan,- İleri seviyede İngilizce konuşma ve yazma becerisine sahip, (Yukarıda belirtilen üç yetkinliğe sahip değilseniz lütfen başvuru yapmayınız).- Microsoft Office Programlarına Hakim (İyi derecede Excel bilgisine sahip),- Yurtdışı seyahat engeli olmayan,- En az "B" sınıfı sürücü belgesine sahip, aktif olarak araç kullanabilen,- Takım çalışmasına yatkın, insan ilişkileri kuvvetli, problem çözme kabiliyetine sahip,- İş takibi konusunda detaylara önem veren, dikkatli ve sonuç odaklı çalışabilen,- Temsil ve ikna yeteneği gelişmiş, planlama ve organizasyon becerisi yüksek,- Kendisine verilen görevleri takip ve koordine etmekte başarılı,- Analitik düşünme ve hızlı öğrenme kabiliyetine sahip,- Fuar takibi, katılımı ve müşteri portföyü geliştirilmesinde deneyimli,- Yoğun iş temposuna ayak uydurabilen, dinamik,- Sözlü ve yazılı iletişim becerisi yüksek,- Eskişehir'de ikamet eden,- İhracat Bölge Satış Sorumlusu aramaktayız.
İş Tanımı	İş Tanımı
<ul style="list-style-type: none">• İhracat mevzuatına hakim, gelişmeleri ve yenilikleri takip edecek,• Belirlenen ihracat hedeflerini gerçekleştirilmesi için satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunabilecek,• Sorumlu olduğu bölgedeki satış ve pazarlama organizasyonlarının sevk ve koordinasyonunu sağlayacak,• Mevcut müşterilerle iletişimi sürdürecektir,• Yeni pazarlar ve müşteriler bulacak.	<ul style="list-style-type: none">• İhracat mevzuatına hakim, gelişmeleri ve yenilikleri takip edecek,• Belirlenen ihracat hedeflerini gerçekleştirilmesi için satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunabilecek,• Sorumlu olduğu bölgedeki satış ve pazarlama organizasyonlarının sevk ve koordinasyonunu sağlayacak,• Mevcut müşterilerle iletişimi sürdürecektir,• Yeni pazarlar ve müşteriler bulacak.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Birinci Uygulama ve Bulguları

Birinci uygulamaya katılan 38 katılımcının %42'si kadın, %58'i erkektir. Yaşları 30 ile 45 arasında olan bu katılımcıların çoğunluğu evlidir.

Katılımcılara iletilen açık uçlu sorulara göre kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kodlar katılımcıların verdikleri cevapların tek bir sözcük üzerinde toplanmasını sağlamıştır. Örneğin "Niteliklerime uygun birçok iş başvurumu yaptığım halde hiç çağırılmadım, bu ilan niteliklerime uygun olmadığı farkındayım ancak belki çağırılsam diye başvuru yaptım" diyen benzer ifadeler "İhtimal" olarak kodlanmıştır. Bu yöntem doğrultusunda oluşturulan kodlar frekans analizi ile gösterilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Kod ve Frekans Analizi Sonuçları

Kategori	Kod	Sayısal	Yüzdesele
İşe Alım Süreci	Uyum	36	%42,9
Sembolik Algılama	Fark Etme	12	%14,3
	Seçicilik	10	%11,9
Diğer	Sadece Başvuru	9	%10,7
	İhtiyaç	13	%15,5
	İhtimal	4	%4,8

Tablo 2’de görüldüğü gibi birinci uygulamada katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplarda 3 kategori oluşturulmuştur (İşe alım süreci, sembolik algılama ve diğer). Söz konusu bu kategoriler için ise işe alım süreci için uyum, sembolik algılama için fark etme, seçicilik, diğer kategorisi için ise sadece başvuru, ihtiyaç ve ihtimal kodları oluşturulmuştur. Tablo 2’de bulunan veriler ışığında çalışmanın ilk aşamasında sembolik algılama için “Fark Etme ve Seçicilik” kodlarının düşük oranda olduğu görülmektedir. İşe alım süreci kategorisinde kodlanmış olan “Uyum” kodlamasının ise yüksek orana sahip olduğu gözlemlenmiştir. Diğer olarak sınıflanan alanda ise “Sadece başvuru, ihtiyaç ve ihtimal” kodlamaları yapılmıştır. Söz konusu bu kodlar arasındaki ilişkiye bakıldığında ise (Tablo 3) seçicilik ile fark etme arasında düşük, ihtiyaç ile sadece başvuru arasında yüksek ve ihtimal ile sadece başvuru ve ihtiyaç arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Kod Dizi Analiz Sonuçları

	Uyum	Fark Etme	Seçicilik	Sadece Başvuru	İhtiyaç	İhtimal
A= İhtimal						
B= İhtimal						
Fred of A= 4						
Fred of B= 4						
Expected Fred= 0,4						
B Follow A= 1 (%25)						
A Precedes B= 1 (%25)						
% of Sequences= %11,1						
Z value= 0,89						
P= ,355						
Sadece Başvuru	-0,68	0,00	-0,51		0,74	0,26
Seçicilik	-1,95	0,13		-0,51	0,58	0,96
İhtimal	-1,25	0,68	-0,07	1,12	0,89	
İhtiyaç	-1,70	0,24	0,24	0,51		-0,13
Fark Etme	-0,51		1,02	-0,20	0,15	1,50
Uyum		-1,66	1,26	-1,48	-1,73	-1,19

Tablo 3’de yapılan kod ilişkilerine göre söz konusu kodların benzerlik matrisi ile aralarındaki etki, Şekil 2’de daha net gözlemlenmiştir.

Şekil 2. Benzerlik Analizi Sonuçları



Şekil 2’de görüldüğü gibi ihtimal ile ihtiyaç ve seçicilik arasında yüksek düzeyde ilişki mevcutken fark etme ile ihtiyaç arasında dolaylı bir etki gözlemlenmiştir. Yine seçicilik ile uyum arasında yüksek bir etki gözlemlenirken; sadece başvuru ile seçicilik ve uyum arasında dolaylı etki gözlemlenmiştir. Birinci aşamanın bu sonuçlarına göre fark etme ve seçiciliğin düşük, diğer olarak adlandırılan kodların yüksek düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

4.2. İkinci Uygulama ve Bulguları

İkinci uygulamaya katılan 35 katılımcının %49’u kadın, %51’i erkektir. Yaşları ortalama 35 ile 48 arasında olan bu katılımcıların çoğunluğu evlidir. İkinci uygulamada toplanan veriler, ilk ilanda bulunan benzer kodlar ile oluşturulmuş ve frekans analizi yapılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Kod ve Frekans Analizi Sonuçları

Kategori	Kod	Sayısal	Yüzdesele
İşe Alım Süreci	Uyum	31	%37,3
	Fark Etme	23	%27,7
Sembolik Algılama	Seçicilik	12	%14,5
	Sadece Başvuru	7	%8,4
Diğer	İhtiyaç	10	%12
	İhtimal	0	%0

Tablo 4’de görüldüğü gibi çalışmanın ikinci aşamasında sembolik algılama için “Fark Etme ve Seçicilik” kodlarının yüksek değerde olduğu görülmektedir. İşe alım süreci kategorisinde kodlanmış olan “Uyum” kodlamasının ise yine yüksek orana sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca dikkat çekici nokta, sembolik algının çalışmaya eklenmesi ile diğer kategori altında sıklıkla kullanılan “İhtimal” kodu sıfır (0) değerine gerilemiştir. Tablo 5’de ise seçicilik ile fark etme arasında yüksek, ihtiyaç ile sadece başvuru arasında düşük etki gözlemlenmiştir. Ayrıca sadece başvuru ile fark etme arasında ise ters orantılı yüksek etki olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Kod Dizi Analiz Sonuçları

	Uyum	Fark Etme	Seçicilik	Sadece Başvuru	İhtimal
A= Seçicilik					
B= İhtimal					
Fred of A= 3					
Fred of B= 3					
Expected Fred= 23,2					
B Follow A= 4 (%47,16)					
A Precedes B= 4 (%18,7)					
% of Sequences= %28,2					
Z value= 0,95					
P= ,082					
Uyum		3,34	1,69	-1,57	-3,55
Fark Etme	3,93		-0,92	-1,38	0,87
Seçicilik	-3,19	-2,32		-0,56	0,37
Sadece Başvuru	-0,50	-1,11	0,85		0,85
İhtiyaç	-1,77	-1,39	0,85	-0,03	0,10

Tablo 5’de yapılan kod ilişkilerine göre söz konusu kodların benzerlik matrisi ile aralarındaki etki Şekil 3’de daha net gözlemlenmiştir.

Şekil 3. Benzerlik Analizi Sonuçları



Şekil 3’de görüldüğü gibi “İhtimal” kodlamasının benzerlik grafiğinden çıktığı görülmüştür. Ayrıca ihtiyaç ve seçicilik kodlarının benzerlikleri devam ederken etki oranlarının düştüğü görülmektedir. Yine seçicilik ile uyum arasında yüksek bir etki gözlemlenirken, sadece başvuru ile seçicilik ve uyum arasında düşük düzeyde dolaylı etki belirlenmiştir. İkinci aşamanın bu sonuçlarına göre sembolik algılamının sürece eklenmesi ile fark etme ve seçiciliğin yüksek, diğer olarak adlandırılan kodların düşük düzeyde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, en büyük sıfır dereceli tahmin ediciler arasında olmasa da işe alım sürecinde sembolik algının önemli ölçüde artan varyanstan sorumlu olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle, işe alım sürecinde sembolik algının insan kaynağı ediniminde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu sonuçları yazın tarafından bazı araştırmalar ile desteklenmektedir (Baum ve Kabst, 2014, s. 367; Uggerslev vd., 2012, s. 637; Walker vd., 2015, s. 2-4). Örneğin, Baum ve Kabst (2014) reklam gibi görseller ile sembolik algılamının yarattığı basılı işe alım ilanlarının ve işe alım web sitelerinin aday çekiciliği üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Söz konusu araştırmanın sonuçları web sitelerine başvuranların çekiciliği üzerinde basılı reklamlardan önemli ölçüde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Swider (2018, s. 5-6) ise, adayların tutumlarının işe alım süreçlerinin nasıl oluşturulduğunu açıklamak için önceden karar verme tutumu geliştirme üzerine mevcut karar verme teorisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmanın bulguları başvuranların başlangıçta daha olumlu tutumlar geliştirdiğini ve bu tutumların, sonunda tercih edilen açık alternatif seçilecek şekilde zaman içinde tekrarlandığını göstermektedir.

Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, diğer olarak kodlanan “Sadece Başvuru, İhtiyaç ve İhtimal” kavramlarının katılımcılarda sık kullanıldığını göstermiştir. Çalışmaya zenginlik katmak amacıyla bu kavramların detaylarına bakılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda kullanım sıklığı Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. “Diğer” Kategorisine Ait Kodların Analizi

Kategori	Kod	Toplam Sayısal	Toplam Yüzdesele
Diğer	Sadece Başvuru	17	39%
	İhtiyaç	23	9%
	İhtimal	4	52%

Tablo 6 ‘da görüldüğü gibi “Diğer” kategorisi altında toplanan kodlara bakıldığında;

- İhtimal: Katılımcılar “İhtimal” kelimesini %9 oranında tekrarlı olarak kullanmıştır. Katılımcıların bu kelimeyi kullanmış olduğu cümleler: “Sürekli iş başvurusu yapıyorum. Ama çağrılmıyorum. Niteliklerimin uygun olmadığını biliyorum fakat belki bir ihtimal çağrılırsam”, “Mezuniyetim ve ingilizce seviyem uygun değil biliyorum. Ama belki çağrılabilirim diye başvuru yaptım” şeklindedir.
- Sadece Başvuru: Katılımcılar %39 oranında “Sadece Başvuru” kelimesini kullanmıştır. Bu kelimenin kullanıldığı cümleler: “Sadece başvuru yaptım, belki ararlar diye”, “Detayları okumadım, sadece başvuru yaptım” şeklindedir.
- İhtiyaç: Katılımcıların %52 oranında “İhtiyaç” kelimesini kullandığı görülmüştür. Katılımcıların kullandığı cümleler: “Mecburum, ihtiyacım var, bu nedenle başvurudum.”, “Çalışmak zorundayım, ihtiyacım var”, şeklinde ifadeler ile karşılaşılmıştır.

Çalışma kapsamında beklenmeyen sonuç olarak görülen “Diğer” kategorisinin, işe alım sürecinde olumsuz etken olabileceği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, insan kaynağı ediniminde sembolik algılama kullanımının artması ile bu olumsuzlukların azaltılabileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, işe alım esaslarından yola çıkarak insan kaynağının ediniminde kullanılan iş ilanlarında sembolik algılamanın önemine değinmektedir. Çalışmanın bulguları iş başvuru aşamasında, iş ilanında iletilen bilgilerin, bilgi duyarlılığı kapsamında sembolik algı yaratılarak daha güçlü bir etki yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında ilk uygulama ile ikinci uygulama sonuçları arasında sembolik algılamanın fark yarattığı görülmüştür. Yani ilk uygulamada ilana başvuran adayların ilanda bulunan niteliklere odaklanmadıkları görülmüştür. Fakat ikinci uygulamada yaratılan sembolik algı ile ilandaki niteliklerin adaylar için daha işlevsel hale geldiğini göstermiştir. Farklı bir deyişle, işe alım süreci kapsamında iş ilanlarına sembolik algılama eklenmesi ile işe alım süreci daha işler duruma gelebilmektedir. Bu kapsamda sembolik algının geliştirilmesiyle pratik ve uygun maliyetli insan kaynağı edinimi sağlanabileceği ortaya çıkarılmıştır. Bunlara ilave olarak çalışmanın sonuçları, yazında yapılan çalışmalar ile karşılaştırıldığında işe alım aşamasında sembolik görsellerin bireylerin algısında etkili olduğunu ve bu etkinin işverenlerin insan kaynağı edinimindeki süreçlerinde daha yetkin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında sembolik algılamanın işe alım sürecini yüksek derecede ve aynı yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları işe alım aşamasında insan kaynağı ediniminde sembolik algılama üzerine yapılan nadir görgül çalışmalardan biridir. Bu nedenle bu çalışmanın ortaya çıkardığı sonuçlar özgün nitelik taşımaktadır.

Bu çalışmada, işe alım sürecinde sembolik algılama için önerilen uygulamalı modelin hem yazına hem de alana katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, uygulamacılara ve gelecekteki araştırmacılara teorik ve pratik çıkarım kazandırabilir. Diğer bir deyişle, araştırmanın sonuçları, işe alım sürecinde insan kaynağı için açılan ilanlarda uygulamacıların sembolik algı kullanmasını önermektedir. Bu kapsamda işletmelerin işe alım faaliyetlerinde, genel süreçlerden ziyade, sembolik algılara dikkat etmesi ile işler bir durum elde edebilecektir. Araştırmacıların ise etkin ve verimli işe alım süreci uygulamaları için sembolik algı kullanımına önem göstermesi gerekmektedir.

Bu araştırmada, belirli sınırlılıklar da bulunmaktadır. Bu çerçevede, zaman, çalışmanın tek bir örgütte gerçekleştirilmiş olması ve katılımcı sayısı sınırlılıkları çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Ayrıca daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması amacıyla konunun farklı yöntemler kullanılarak araştırılması önerilmektedir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M, Rehman, Z. U. ve Umrani, W. A. (2020). The moderating effects of employee corporate social responsibility motive attributions (substantive and symbolic) between corporate social responsibility perceptions and voluntary pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 769-785. <https://doi.org/10.1002/csr.1843>.
- Aguinis, H., Jenson, S. H ve Kraus, S. (2021), Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 1-46. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>
- Baum, M. ve Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>.
- Belizón, M. J. ve Kieran, S. (2021). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 1-49. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
- Berg, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25(4), 557-579. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250406>

- Bowen, D. B., ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'Strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Chadwick, C. ve Flinchbaugh, C. (2021). Searching for competitive advantage in the HRM-firm performance relationship. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 181-207. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0065>
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., ve Chuang, W.-W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>
- Collins, C. ve Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. <https://doi.org/10.5465/30040665>
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. ve Romero-Fernandez, P. M. (2020). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resources Management Journal*, 31(1), 120-142. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12286>
- Dionysiou, D. D ve Tsoukas, H. (2013). Understanding the (Re) creation of routines from within: A Symbolic interactionist perspective, *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0215>
- Durrheim, K. (2012). Discourse, action, rhetoric: From a perception to an action paradigm in social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 51(3), 456-462. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02045.x>
- Dushnitsky, G. ve Sarkar, S. (2022). Here comes the sun: The impact of incidental contextual factors on entrepreneurial resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 65(1), 66-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0128>
- Ezzamel, M., Lilley, S., Wilkinson, A. ve Willmott, H. (1996). Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80. <https://doi.org/10.11611/yead.538120>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir Isaac Pitman ve Sons. LTD.
- Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J. ve Marsh, S. M. (2012). Integrating social identity and the theory of planned behavior: Predicting withdrawal from an organizational recruitment process. *Personnel Psychology*, 65(4), 723-753. <https://doi.org/10.1111/peps.12000>
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. ve Frey, D. (2020). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581-602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>
- Hubner, V. V. ve Baum, M. (2018). Entrepreneurs' human resources development. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 371-381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21328>
- Klotz, A. C. ve Veiga, S. P. M (2018). Recruiting under the influence: New labor market entrants' Reactions to workplace drinking norms. *Human Resources Management*, 57(5), 1303-1316. <http://doi.org/10.1002/hrm.21906>
- Krishnan, R. (2001). Human resource practices and the bottom line in Russian Subsidiaries. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 134-135. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5898747>
- Paauwe, J. ve Boselie, P. (2006). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.17488583.2005.tb00296.x>
- Sorribes, J., Celma, D. ve Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952. <https://doi.org/10.1002/csr.2111>
- Swider, B. W. (2018). Applicant attitudes across the recruitment process: Time is of the essence. *Academy of Management Proceedings*, 13(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.61>

- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of scientific management*. New York and London: Haper ve Brothers Publishers.
- Taylor, M. S. ve Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00604.x>
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. ve Kraich, D. (2012). Recruiting through the stages: A Meta-Analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Walker, H. J., Helmuth, C. A., Feild, H. S. ve Bauer, T. N. (2015). Watch what you say: Job Applicants' justice perceptions from initial organizational correspondence. *Human Resource Management*, 54(6), 999-1011. <https://doi.org/10.1002/hrm.21655>
- Wehner, M. C., Giardini, A. ve Kabst, R. (2012). Graduates' reactions to recruitment process outsourcing: A scenario-based study. *Human Resource Management*, 51(4), 601-623. <https://doi.org/10.1002/hrm.21490>
- Wehner, M. C., Giardini, A. ve Kabst, R. (2015). Recruitment process outsourcing and applicant reactions: When does image make a difference?. *Human Resource Management*, 54(6), 85-875. <https://doi.org/10.1002/hrm.21640>
- Wang, T. ve Zatzick, C. (2019). Human capital acquisition and organizational innovation: A Temporal perspective. *Academy of Management Journal*, 62(1), 99-116. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0114>

Ek 1. Başvuru Yapan Adaylara Sorulan Açık Uçlu Sorular

Birinci Uygulama Soruları

- 1) Açık pozisyonda bulunan ilana neden başvuru yaptınız?
- 2) İlanda bulunan nitelikler ile kendi nitelikleriniz arasındaki ilişki hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 3) İlanda bulunan ilk nitelik (Üniversitelerin Makine ve/veya Otomotiv Mühendisliği, Dış Ticaret, İşletme, bölümlerinden mezun) sizin niteliğiniz ile nasıl uyum sağlıyor?
- 4) İlanda bulunan ikinci nitelik (En az 4 yıl İhracat Satış alanında tecrübesi olan) sizin niteliğiniz ile nasıl uyum sağlıyor?
- 5) İlanda bulunan üçüncü nitelik (İleri seviyede İngilizce konuşma ve yazma becerisine sahip) sizin niteliğiniz ile nasıl uyum sağlıyor?
- 6) İlanda bulunan işin niteliklerine ne kadar yakın olduğunuzu düşünüyorsunuz?

İkinci Uygulama Soruları

- 1) Açık pozisyonda bulunan ilana neden başvuru yaptınız?
- 2) İlanda bulunan nitelikler ile kendi nitelikleriniz arasındaki ilişki hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 3) İlanda bulunan işin niteliklerine ne kadar yakın olduğunuzu düşünüyorsunuz?
- 4) İlanda bulunan ilk üç maddede bulunan nitelikler ile sizin nitelikleriniz nasıl uyum sağlıyor?
- 5) İlanda bulunan parantez içindeki cümle (Yukarıda belirtilen üç yetkinliğe sahip değilseniz lütfen başvuru yapmayınız) ilanı okurken size ne düşündürdü?