

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İŞ GÖRÜŞMESİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: AZERBAIJAN ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Farhad ORUJOV

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi İbrahim Taha DURSUN

HAZİRAN– 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

İŞ GÖRÜŞMESİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: AZERBAIJAN ÖRNEĞİ


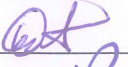

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Farhad ORUJOV

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 13.06.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha Durmuş	BAŞARILI	
Doç. Dr. Özlem BALABAN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Öznur BOZKURT	BAŞARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Farhad Orujov
Öğrenci Numarası	:	1460404042
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İş Görüşmesinde Beden Dilinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği
Benzerlik Oranı	:	%19

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

13.06/2019

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğ. Üyesi
İbrahim Cahit Durbin

Tarih: 13.06.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, yardımlarını esirgemeyen, her aşamada bana destek olan danışmanım Dr.Öğr.Üyesi İbrahim Taha DURSUN'a değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Öğrenim hayatım boyu bilgileri, tecrübeleri ve önerileri ile eğitim hayatıma katkıda bulunan tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi borç biliyorum.

Bugünlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim Aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Farhad ORUJOV

13.06.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x

GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1:İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM.....	7
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3. Azerbaycan’da İKY’nin Tarihsel Gelişimi.....	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Amaçları.....	14
1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	16
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	16
1.5.2. Eğitim ve Geliştirme.....	18
1.5.3. Performans Değerlendirme.....	19
1.5.4. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi.....	20
1.5.5. Kariyer Yönetimi.....	20
1.5.6. İşçi Sağlığı ve Güvenliği.....	21
1.5.7. Sendikal İlişkiler.....	22
1.5.8. Temin ve Seçim.....	22
1.6. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	23
1.6.1. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi.....	25
1.6.2. Aday Araştırma ve Bulma.....	25
1.6.3. Personel Bulma Yöntemleri.....	27
1.6.4. İlanlar ve Duyurular.....	31
1.6.5. Personel Seçim Süreci.....	36
1.6.6. Adayın Bilgilendirilmesi.....	42
1.6.7. Aday Geçmişinin ve Referansının Araştırılması.....	43
1.6.8. İşe Alım Kararı ve İş Teklifi.....	43
1.6.9. İşe Yerleştirme.....	44

BÖLÜM 2: BEDEN DİLİ.....	45
2.1. İletişim Kavramı.....	45
2.2. Temel İletişim Süreçleri.....	45
2.2.1. Gönderici.....	46
2.2.2. Kodlama.....	46
2.2.3. Mesaj.....	47
2.2.4. Alıcı.....	47
2.2.5. Kanal.....	47
2.2.6. Hedef.....	47
2.2.7. Geribildirim.....	48
2.3. İletişim Türleri.....	48
2.3.1. Sözlü İletişim.....	49
2.3.2. Sözsüz İletişim.....	49
2.4. Beden Dili.....	50
2.5. Beden Dilinin Özellikleri.....	50
2.6. Beden Dilini Etkileyen Faktörler.....	51
2.7. Beden Dili Bileşenleri.....	52
2.7.1. Göz Kontağı.....	54
2.7.2. Beden Şekli, Duruş.....	55
2.7.3. Jest ve Mimikler.....	55
2.7.4. Yüzün Bölgeleri.....	57
2.7.5. El-Kol Hareketleri.....	59
2.7.6. Avuçlar.....	60
2.7.7. Başın Duruşu.....	60
2.7.8. Mesafe.....	61
2.7.9. Oturma Şekli.....	62
2.7.10. Dış Görünüş.....	62
2.8. Mülakat Süreci ve Yalana Dair İşaretler	63

BÖLÜM 3: AZERBAJYCAN'DA İŞ GÖRÜŞMELERİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	66
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3.2. Araştırma Hipotezleri.....	67
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.4. Örneklem ve Verilen Toplanması.....	68
3.5. Araştırmada kullanılan ölçekler.....	68
3.6. Bulgular ve Yorum.....	69
3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	69
3.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
3.6.3. Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha).....	72
3.6.4. Normality Test.....	73
3.6.5. Faktör Analizi.....	73
3.6.6. Kruskal-Wallis Testi.....	74
3.6.7. Korelasyon Analizi.....	83
3.6.8. Regresyon Analizi.....	84
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	88
KAYNAKÇA.....	94
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	108

KISALTMALAR

- İK** : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
SSCB : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
WHO : World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: İKY'nin Gelişim Süreci.....	11
Tablo 1.2: İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	12
Tablo 1.3: İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşlevleri.....	15
Tablo 3.1: Katılımların Demografik Özellikleri.....	70
Tablo 3.2: Beden Dilini Oluşturan Bileşenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo 3.3: Beden Dilinin İş Görüşmesindeki Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	71
Tablo 3.4: Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha).....	72
Tablo 3.5: Toplam Madde Korelasyonu ve Madde Silindiğinde Alfa Değerleri...72	
Tablo 3.6: Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Normal Dağılımı.....	73
Tablo 3.7: Beden Dili Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	74
Tablo 3.8: Yetkililerin Yaşları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal-Wallis” Testi.....	75
Tablo 3.9: Yetkililerin Cinsiyeti İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal-Wallis” Testi.....	76
Tablo 3.10: Yetkililerin Eğitim Durumu İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi.....	78
Tablo 3.11: Yetkililerin İş Tecrübeleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi.....	79
Tablo 3.12: Yetkililerin Mülakat Yapma Süreleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi.....	80
Tablo 3.13: Yetkililerin Görevleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi.....	82
Tablo 3.14: Yetkililerin Faaliyet Alanları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi.....	83
Tablo 3.15: Beden Dili Bileşenlerine Göre Korelasyon Analizi Bulguları.....	84

Tablo 3.16: Beden Dilinin Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi Bulguları.....	85
Tablo 3.17: Ana Hipotezlerin Testi.....	86
Tablo3.18: H2 Ana Hipotezinin Alt Hipotezlerinin Testi.....	86
Tablo3.19: H3 Ana Hipotezinin Alt Hipotezlerinin Testi.....	87



Tezin Başlığı: İş Görüşmesinde Beden Dilinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Azerbaycan Örneği

Tezin Yazarı: Farhad ORUJOV

Danışman: Dr.Öğretim Üyesi İbrahim Taha DURSUN

Kabul Tarihi: 13.06.2019

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 93(tez) + 4(ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Günümüzün rekabet dünyasında teknolojinin gelişimi ve küreselleşmenin etkisiyle işletmeler hayatta kalabilmeleri için birbirileri ile yarışmak ve bu yarışta öne geçmek zorundadırlar. İşletmenin başarısı, karşısına koyduğu hedeflere ulaşması veya başarısızlığı işletmenin sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin geçmiş olduğu tarihsel süreçler sonunda insana değer yaratan kaynak olarak bakılması, işletmenin insan kaynağına önem vermesi dolayısıyla işletmelerdeki işe alım sürecini de titiz kılmıştır.

İşletmeler büyük çoğunlukla işe alım sürecine; adayların bilgi ve yeteneklerine uygun olarak seçilmesine, adaylara doğru test ve mülakat yöntemlerinin uygulanmasına, uygun adayların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve adaptasyon süreçlerine, nihayetinde işe alınan personelin verimli olduğunu ve işletmeye değer kazandırmasını görebilmek için işe alım sürecinin başarılı olmasına giderek daha çok önem vermektedirler.

İşe alım sürecinin aşamalarında adayların bilgi ve yetenek düzeylerinin belirlenmesi için çeşitli test-sınav ve mülakat uygulamalarının yapılmasına rağmen, bazen işe alınan adayların bilgi ve yetenek düzeylerinin gereksinim duyulan pozisyona uygun olmadığı belirlendiği durumlar da olmaktadır. Doğru ve etkili işe alım faaliyeti ve uygun adayın işe alınması için adayın bilgi ve becerilerinin belirlenmesi için test ve mülakat yöntemleri ile birlikte, onların beden diline dikkat edilmesi, onların belirlenmesi de önemlidir. Beden dilinin incelenmesi ile işe alım sürecinde adayın kişisel özellikleri, neleri doğru söyleyip söylemediği vb. gibi şeyler belirlenebilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak İKY ve işe alım konusu ele alınmıştır. İKY kavramı, tarihsel süreç ve fonksiyonlara genel bakışın ardından, işe alım fonksiyonu ele alınmış ve kapsamlı olmakla işe alım süreçleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise beden dili ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İlk olarak sözsüz iletişim – beden dili kavramı, özellikleri ve öneminden bahs edilmiş, jest ve mimikler, duruş şekli ve diğer beden dili unsurları incelenerek mülakat zamanı beden dilinin sergilediği yalana dair işaretlerle ilgili bilgiler paylaşılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmına Azerbaycan’da tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette olan işletmelerin işe alım süreçlerinde olan insan kaynakları yetkilileri dahil edilmiş, iş mülakatlarında olan adayların beden dillerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmaya anket yöntemi ile işe alım süreçlerinde olan 150 insan kaynakları yetkilisi katılmış ve araştırma sonuçları SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Beden dilinin etkisinin belirlenmesi üzerine 3 ana hipotez ve onlara bağlı alt hipotezler test edilmiş ve araştırmanın sonuç kısmında hipotezlerin test sonuçları yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım, Sözsüz İletişim, Beden Dili, Azerbaycan’da İşe Alım

Title of Thesis: Investigation of the effect of body language at job interview: The Case of Azerbaijan	
Author: Farhad ORUJOV	Supervisor: Dr.Instructor Ibrahim Taha DURSUN
Date: 13.06.2019	Nu of Pages: viii(pre text)+93(main body)+4(App.)
Faculty: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>In today's competitive world, the impact of the development of technology and globalization forces businesses to compete with each other and get ahead in this race so that can survive. The success of business is considered by achieving its goals and the failure of the business depends on its human resources. At the end of the historical process human resources management is viewed as a source of human value and giving importance to the company's human resources where at the recruitment process in the business has been meticulous.</p> <p>Businesses are mostly in the recruitment process increasingly emphasize the success of the recruitment process in order to select candidates in accordance with their knowledge and abilities, apply appropriate test and interview methods to candidates, place them in the appropriate positions and adaptation processes, and ultimately value recruitment of staffed personnel and value to the business.</p> <p>Sometimes there are cases where the level of knowledge and ability of hired candidates are determined to be inadequate for the required position, although there are several tests/examinations and interviewing practices to determine the level of knowledge and ability of the candidates at the stages of the recruitment process. It is also important to pay attention to their non-verbal communication, body language components, as well as test and interview methods, in order to determine the candidate's knowledge and skills for proper and effective recruitment activities and recruitment of eligible candidates. Examination of non-verbal communication – body language reveals the personal characteristics of the candidate in the recruitment process, what he or she did not say correctly, and etc. can be determined.</p> <p>In the first part of the study, HRM and recruitment were discussed. Following the overview of the HRM concept, historical process, and functions, the recruitment function has been discussed and the recruitment processes have been studied extensively. In the second part, information about body language is given. Firstly, the concept, features and importance of nonverbal communication - body language are mentioned and gestures and facial expressions, posture and other body language elements were examined and information about the signs of the lie displayed by body language at the time of the interview was shared.</p> <p>In the research part of the study, the human resources authorities in the recruitment processes of the companies operating in agriculture, industry and services sectors in Azerbaijan were included and the effect of body language of the candidates on job interviews was examined. 150 human resources officers in the recruitment process participated in the research survey method and the research results were evaluated through SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) program. On the determination of the effect of body language on recruitment decision, 3 main hypothesis and their associated sub-hypotheses have been tested and the test results of the hypotheses have been interpreted in the result part of the research.</p>	
Key Words: Human Resources Management, Recruitment, Non-verbal Communication, Body Language, Recruitment in Azerbaijan.	

GİRİŞ

Tarihinin ayrı-ayrı aşamalarında baş vermiş gelişmeler, devrimler beraberinde toplumların ekonomik, kültürel ve sosyal yönden büyük değişimlerine neden olmuştur. 18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de sanayi devriminin başlaması ile insan kaynakları yönetimi tarihinin personel yönetimi dönemine geçişi başlanmıştır. Bu dönemde tüm çalışanlar başka iş bulamama kaygısı ile mevcut şartları kabul etmek ve çalışmak zorundaydılar. 1900’lü yıllarda çalışanların daha verimli olabilmeleri için eğitilmelerinin şart olduğu göz önünde bulundurulmuş ve çalışanların işe alınması, işten ayrılması gibi rutin faaliyetlerin yürütülmesi için Taylor tarafından personel yönetimi dairesinin kurulması önerilmiştir.

Ekonomik ve sosyal gelişmeler Azerbaycan’da da yaşanmış ve etkilerini göstermiştir. 1918 yılında bağımsızlık ilan eden Azerbaycan’ın bağımsızlığına 1920 yılında son verilmiş ve ülke 71 yıl Sovyet Birliği yönetimi altında kalmıştır. Devrin ekonomik ve sosyal durumları Sovyetler Birliği üyelerinden biri olan Azerbaycan’ı da etkisi altına almıştır. Özellikle, 1941-1945 yıllarında ikinci dünya savaşına Sovyetler Birliği üyesi olarak Azerbaycanın da katılımı olmuş ve devrin ekonomik ve siyasal durgunluğunun beraberinde getirdiği zor şartlar Azerbaycan’da da yaşanmıştır.

Sovyetler Birliği üyeliği döneminde Azerbaycan’da İKY’nin gelişimi Sovyet Sosyalist uygulamaların etkisi altında gelişmiştir. Bu dönemde büyük işletmelerin personel işleri ile ilgilenen bölümleri bulunmaktaydı. Bu bölümler işçilerin işe alımı, işten çıkarılması ve performanslarının değerlendirilmesi, sosyal hayatın organize edilmesi faaliyetlerini, çalışanların ücretlerinin zamanında ödenmesi ve yönetilmesini, işlerin dizayn edilmesi ve iş güvenliği faaliyetlerini kapsamaktaydı.

Sanayi devriminden bilgi teknoloji devrine geçişin yaşanması insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini etkilemiş, 1950’li yıllarda insan kaynakları yönetimine geçiş başlanmıştır. Özellikle 1970-1980’li yıllarda İKY daha önemli hale gelmiştir ve bu gelişme insan kaynağına bakış açısını değiştirmiştir.

1991 yılında Sovyetler Birliğinin dağılması ile bağımsızlık kazanan Azerbaycan’ın 1988 yılından itibaren Ermenistan’ın silahlı tacizine maruz kalması ve 1994 yılına kadar devam

eden savaşta %20 topraklarını kaybetmesi sonucunda 1 milyon vatandaşının göçmen durumuna düştüğü zorlu dönem ve yüksek oranlı enflasyonun yaşandığı ekonomik zorluklar nedeninden ülkenin ekonomik ve sosyal durumu olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu dönemlerde Sovyetler Birliği döneminden itibaren faaliyette olan ve personel işleri ile uğraşan bölümlerde ve faaliyetlerde azalmalar olmuştur. Ekonomik sorunların beraberinde getirdiği işsizlik, işten ayrılma durumlarının yanı sıra personel yönetimi ile ilgili personel kayıt tutma, çalışanların ücretlerinin ödenmesi ve diğer çalışanlarla ilgili faaliyetler muhasebe bölümlerine devredilmiştir.

1994 yılında petrol sektöründe “Asrın Anlaşması”nın imzalanması ve ülkeye yabancı sermayelerin getirilmesi ile ülkenin ekonomik kalkınma dönemi başlamıştır. Bu dönemden itibaren İKY'nin gelişiminde yabancı kökenli şirketlerin İK politikalarının ve yabancı, uluslararası tecrübelerin büyük katkıları olmuştur.

Teknolojinin ileri düzeyde gelişmesi işletmelerin hayatta kalma ve yaşam mücadelelerinin artmasına neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile işletmelerin insan kaynağına bakış açısı değişmiş, insana değer yaratan kaynak olarak bakılmasını zorunlu kılmıştır. İşletmenin sahip olduğu teknolojik imkanlar ve diğer kaynaklarından ilave, şirket başarısının veya başarısızlığının temel nedeninin insan kaynağı olarak görüldüğü modern çağımızda işletmenin gereksinimini karşılayacak yeterli sayıda ve yeterli nitelikte insan kaynağının şirkete kazandırılması, elde tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerinin önemi artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan işe alım, aday temini ve seçimi faaliyetleri işletme başarısını veya başarısızlığını doğrudan etkilediğinden doğru zamanda doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi fikrinin önemi artmış ve işletmeler işe alım fonksiyonuna daha çok dikkat ayırmaya başlamışlardır.

İşletmenin eleman ihtiyacının bulunduğu pozisyona işgören temininin yapılması ile ilgili çeşitli faaliyetler bulunmaktadır. İş ilanlarının yapılması, iş başvurularının kabulü, ön görüşmelerin yapılması, bilgi ve beceri düzeylerinin belirlenmesi için çeşitli test sınav uygulamaları, farklı mülakat yöntemlerinin yapılması, uygun görülen adaylarla ilgili referans kontrolünün yapılması işe alım fonksiyonunun temel faaliyetleridir.

İşe alım süreçleri işçi ihtiyacının belirlenmesi faaliyetleri ile başlar. İnsan kaynakları planlaması uygulamalarına dahil olan bu faaliyetlerle işletmede hangi pozisyona kaç sayıda eleman gerektiği, gereksinim duyulan elemanların sahip olması gereken bilgi ve özelliklerinin neler olduğu belirlenir. Görev tanımlarının içeriğini oluşturan bu bilgilerle iş ilanlarının yapılması ve iş başvurularının kabul olunması aşamalarından itibaren pozisyon için uygun test sınav uygulaması ve mülakat türü belirlenir. Bilgi ve becerilerin belirlenmesine yönelik olan sınavlarla birlikte, pozisyonun gerektirdiği özelliklere uygun olarak dikkat, zeka veya psikolojik testlerin, yazılı sınavların uygulanması da gerçekleştirilebilir.

Test sınavı aşamasından geçmiş adaylarla görüşmelerin düzenlenmesi aşamasında uygulanacak olan mülakat türünün doğru seçilmesi en doğru adayın belirlenmesi için çok önemlidir. Mülakat yönteminin belirlenmesi gereksinim duyulan pozisyon ve sektör için farklılık göstermektedir. Örneğin, halkla ilişkiler veya basınla ilgili gerekli pozisyonlarda adayın toplum içinde kendi fikir ve görüşlerini hangi düzeyde dillendirebileceğini belirlemek için grup mülakatları yönteminden yararlanılırken, muhasebe, arşiv elemanı gibi pozisyonlarda bu türlü mülakat yönteminden yararlanmak daha az önem arz etmektedir.

Farklı ve çeşitli işe alım süreçlerinin uygulanmasına rağmen işe alınan adayın gereksinim duyulan pozisyon için tam olarak uygun olmadığı tespit edildiği durumlar da olmaktadır. Dolayısıyla, seçme süreçlerinin veya tekniklerinin doğru uygulanmadığı, görüşmeler zamanı adayla ilgili doğru tespitin yapılmadığı kanaatine geliniyor.

Gereksinim duyulan pozisyona uygun adayın seçilmesi için personel seçiminin aşamalarında görüşme tekniklerine verilen önem giderek artmaktadır. Görüşme sırasında mülakat yapan yetkilinin adayla ilgili değerlendirmede bulunmasında adayın bilgi ve yeteneklerinin, özgeçmiş bilgilerinin ve söylediklerinin yanı sıra, görüşme süreci boyunca adayın beden dilini, davranışlarını, mimik ve jestlerini, ses tonunu, dış görünüşünü dikkatli olarak inceleyerek adayla ilgili daha fazla fikir sahibi olabilmesi gerekmektedir.

Beden dili sayesinde insanlar çoğu zaman fikirlerini ve görüşlerini daha kolay ve doğru ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla çoğu insanlar sözle ifade edemedikleri,

dillendiremedikleri görüşlerini jestlerle, mimiklerle, kısacası sergiledikleri beden dilleriyle daha kolay anlatabilmektedirler. Mülakat süreci boyunca adayın beden dilinin dikkatli incelenmesi ile adayın duygu ve düşünceleri ile ilgili daha net fikirler elde edilebilir. Hatta mülakat sürecinde adayın sergilediği davranışlarla adayların yalan söyleyip söylemediği de belli olabiliyor.

Çalışmanın İçeriği

Azerbaycan’da iş görüşmesinde adayların beden dillerinin etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmış bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi temel olarak ele alınmış ve İK kavramı, kapsamı ve amaçları, insan kaynaklarının tarihsel gelişimi ve insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca işe alım fonksiyonu ile ilgili kapsamlı bilgilere değinilmiş, işe alım süreç aşamaları, personel bulma yöntemleri, test-sınav ve mülakat yöntemleri gibi temin ve seçim faaliyetlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde, iletişim, beden dili kavramlarına ve bileşenlerine, beden dili ve mülakat sürecinde yalana dair işaretlerle ilgili konulara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Azerbaycan’da tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette olan İK departmanına sahip işletmelerde iş görüşmeleri sırasında adayların sergiledikleri beden dilinin etkisinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma’da veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu anketin geçerliliği ve güvenilirliği Nilay Akgüner tarafından 2010 yılında yapılmış çalışmada test edilmiş ve uygulanmıştır. Anket 4 demografik ve 16 araştırma sorusunun yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ankete 3 demografik soru eklenmiştir.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Azerbaycan’da iş görüşmesine katılan adayların beden dillerinin etkisinin incelenmesi konusunda Azerbaycan’da geniş kapsamlı olarak yapılmış araştırmaya rast gelinmemektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılmış araştırmada kullanılan anket, daha önce Türkiye’de Nilay Akgüner tarafından danışmanlık şirketlerinin işe alım yetkilileri arasında uygulanmış ve “İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi” isimli tez çalışmasında

araştırma sonuçları belirtilmiştir. Daha sonra Özge Avcı tarafından Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyette olan şirketlerin insan kaynakları çalışanları araştırma hedefi olarak alınmış ve sözsüz iletişimin işe alım kararında etkisi üzerine araştırma yapılarak “İşe Alım ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Araştırma)” isimli tez çalışmasında sonuçlar belirtilmiştir.

İş görüşmesinde beden dilinin etkisi üzerine olan araştırmanın daha önce Azerbaycan’da yapılmış olmaması, bu çalışmanın Azerbaycan örneğinin olmasının özgün değerini oluşturmaktadır. İş görüşmesinde adayların beden dillerinin işe alım yetkilileri tarafından nasıl algılandığını ve onların etkisinin belirlenmesi İKY’nin gelişim çağlarını yaşamakta olan ülkelerden biri olan Azerbaycan için önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek ve araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda Azerbaycan’da tarım, sanayi, hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren İK departmanına sahip işletmelerin insan kaynakları yetkilileri araştırmaya katılmış ve elektronik anket uygulaması ile 120 geridönüş, yüz yüze anket dağıtımı ile 47 geridönüş sağlanmıştır. Anket sonucu gelen anket sayısı 167, geçerli anket sayısı ise 150 olmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) programı aracılığıyla araştırma sonuçları değerlendirilerek frekans, faktör analizi, Normality ve Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney U testi, Spearman Rank Order Correlation ve regresyon testleri kullanılmıştır.

İş görüşmesine katılan adayların beden dillerinin etkisinin belirlenmesi doğrultusunda aşağıdaki 3 ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı alt hipotezler test edilmiştir:

1. İş görüşmesinde beden dilinin etkisi vardır.
2. İş görüşmesinde beden dilinin etkisi beden dilinin bileşenlerine göre farklılık gösterir.
3. İş görüşmesinde beden dilinin etkisi yetkililerin demografik faktörlerine göre farklılık gösterir.

Sonuç kısmında, İKY'nin fonksiyonlarına, işe alım ve beden dili ile ilgili bilgilerden hareketle araştırma hipotezlerinin yorumları yapılmıştır. Aynı zamanda araştırmanın sonuçları ile daha önce Türkiye'de aynı konuda 2010 ve 2017 yıllarında yapılmış iki farklı araştırmanın sonuçları arasında karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.



BÖLÜM 1 : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞE ALIM

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi ve işe alım süreçleri genel yönleriyle incelenmiştir. Bu bağlamda İKY'nin amaçları, kavramı, fonksiyonları ve işe alım sürecinin aşamaları ele alınmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzün gittikçe artan küresel rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, başarı sağlamaları ve planlarını, stratejilerini başarılı şekilde yürütmeleri onların geleceğe dönük tahminleri ile bağlıdır. İşletmelerin stratejilerini ve planlarını teknolojinin hızlı gelişim çağına, küresel rekabete uygun yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu ayakta kalabilme ve başarı sağlama çalışmalarını yapacak olan varlık - sahip olduğu bilgi ve becerilerle işletmeye değer kazandıracak olan insandır. Dolayısıyla işletmeler, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğünü temin edebilmek için insan kaynaklarının başlıca bir kaynak olduğunu kabul etmektedirler. Çalışanların tutum ve davranışları işletmenin başarı veya başarısızlığını önemli derecede belirleyen bir faktördür. Eğer işletmeler maddi kaynakları etkin bir şekilde kullanabilecek insan kaynaklarına sahip değilse bu kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun işletme hedefine ulaşamayacaktır. Yani işletmelerin insan kaynağına maliyet unsuru gibi bakmaması, aksine değer yaratan kaynak olduğunu kabul etmesi gerekmektedir (Bingöl, 2014:3). Literatüre baktığımızda insan kaynakları yönetiminin çeşitli tanımları bulunmaktadır:

İnsan kaynakları yönetimi işletme hedefleri doğrultusunda insangücünün en etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkcı, 2003:14). Diğer bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışanların geliştirilmesi ile çalışan mutluluğunu arttırarak işletmenin amaçlarına ulaşacak biçimde çalışanların verimliliğini en üst seviyeye ulaştırmasını amaçlayan bir yönetim sistemidir (Küçükkaya, 2006:8). Bayraktaroğlu'na göre insan kaynakları yönetimi bir örgütün tüm çalışanlarını kapsayan, onların örgütün amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenen faaliyetler bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2011:5). Dural'a göre insan kaynakları yönetimi işletmenin diğer fonksiyonları olan pazarlama, üretim, finans gibi örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için yeterli sayıda nitelikli çalışanın örgüte kazandırılması, geliştirilmesi,

değerlendirilmesi ve güdülenmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşan işletme fonksiyonudur (Dural, 2011:9). Başka bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin ve aynı zamanda yasalara da uyularak yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalar bütünüdür (Uyargil ve diğerleri, 2009:3). Bu tanımlardan hareketle İKY ile ilgili aşağıdaki tanım yapılabilir:

İnsan kaynakları yönetimi işletmeye gerekli sayıda nitelikli insan kaynağının kazandırılması, onların geliştirilerek firmada tutulması, personel motivasyonunu sağlayarak iş yaşam kalitesinin ve insangücü verimliliğinin artırılması gibi amaçlara sahip prosedürler ve fonksiyonlar bütünüdür.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimini ve onun fonksiyon ve prosedürlerini daha iyi anlayabilmek için onun geçmiş olduğu değişim sürecine bakmak gerekmektedir. İlk kavram olarak personel yönetimi yaklaşık olarak 1940 yıllarında başlar, ancak personele ilişkin sorunların önem kazanması ve yöneticilerin dikkatini çekmesi çok daha öncelere gider (Bayraktaroğlu, 2011:3).

İKY ile ilgili bu gelişmeler ışığında, İKY'nin geçmişten günümüze aşağıdaki dört aşamadan geçtiği ifade edilebilir:

Aşama 1: İdari İşler Yönetimi

Aşama 2: Personel Yönetimi

Aşama 3: İnsan Kaynakları Yönetimi

Aşama 4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Özgen ve Yalçın, 2010:4).

Önceleri özlük işleri ve personel yönetimi olarak adlandırılan bu birim 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi olarak değişmiştir ve yaptığı uygulamalarla farklılık yaratmıştır. Personel yönetiminde işletme çıkarları ön planda iken, insan kaynakları birimi çalışan memnuniyetini ve işçilerin verimliliğini de önemsemiş (Tunçer, 2017:4), insan kaynağına yatırım olarak bakmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi birimi ise

işletmenin amaçları, misyonu ve stratejisi doğrultusunda insan kaynağının yönetilmesini göz önünde bulundurmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden bahsederken sanayi devrimini ve bu süreçteki gelişmeleri izleyebiliriz. Bu devrimin ilk yıllarında tüm çalışanların mevcut çalışma koşullarını kabul etmekten farklı bir yolları yoktu, çünkü işçilerin başka iş bulamama ve gelir kazanamama korkuları vardı. Dolayısıyla işletme sahiplerinin menfaatleri arttıkça çalışanların durumları daha da kötüye gitmekteydi. 1900'lerde ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çalışanların verimli olmaları için onların gerekli şekilde eğitilmeleri gerektiğine vurgu yapmıştır. Taylor her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Taylordan önce çalışanın işe alınması, eğitilmesi, işine son verilmesi gibi faaliyetler en yakın amirinin gerçekleştirdiği faaliyetlerken, ilk kez Taylor böyle rutin faaliyetlerin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir (Küçükkaya, 2006: 10).

Ancak bu teknikler çalışanların üretimini göz önüne alırken onların iş tatminini göz ardı etmiştir (Bayraktaroğlu, 2011:3). 1929 dünya ekonomik krizinin beraberinde getirmiş olduğu sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmelerle organizasyonel sorunlar artmış ve klasik yönetim yaklaşımlarının yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve bir grup bilim adamları Hawthorne araştırmaları ile çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları arasındaki yakın ilişkileri olduğu ortaya koymuştur. Birçok işgücü yasalarının yürürlüğe girdiği 1930'lu yıllarda sendikaların gelişimi sağlanmıştır. 1940 ve 1950'li yıllarda sendikaların gücü artmış, insan kaynakları ve sendikalara ilişkin tüm sorunları personel yönetimi bölümü üstlenmiştir (Özdemir ve Yalçın, 2014:27).

1960'lı yıllara kadar İKY ile ilgili literatürün yeterince gelişmediği görülmektedir. Bahsi geçen dönemde yaşanmış ikinci dünya savaşının beraberinde getirdiği ekonomik, sosyal zorluklar nedeniyle çalışanların iş ortamı ve çalışma çevresi ile ilgili fazla seçim şansları olmamıştır. Personel giderlerinin ve işletmenin genel maliyetinin artması işletmeleri çalışanların daha fazla çalışmasını, çaba göstermesini sağlamaya itmiştir.

1970'li yıllarda insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminde hareketlilikler olmuş (Bayraktaroğlu, 2011:4) ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecine geçilmiştir. Bu tarihsel geçiş süreci uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan

geçerek mümkün olmuştur. Personel yönetimi faaliyetleri personelin ücret hesaplamaları, işçilerin aldığı izinler, devamsızlıklar, ilave ücret ve ödemeler veya maaş tutulmaları gibi faaliyetlerle kısıtlanmış (Doğan ve Demiral, 2008:147) ve işgören maliyet unsuru olarak görülmüştür. Personel yönetiminin bir sonraki aşaması olan insan kaynakları yönetiminde ise işgören maliyet unsuru olarak değil, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak algılanmıştır (Öğüt ve diğerleri, 2004:279). 1980’li yıllarda olan yoğun rekabet döneminde insan kaynağı, teknoloji sermaye kadar etkin, değerli hale gelmeye başlamış ve bu gelişmeler ve yaklaşımlar insan kaynakları yönetimini oluşturmuştur (Özsöz, 2006:6).

İnsan kaynakları yönetimi tarihin her aşamasında gerçekleşen olaylardan ve gelişmelerden oluşan çeşitli yönetim teorileri doğrultusunda gelişim göstermiştir. Bu gelişim süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.1
İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakış Açısı	Teknikler
1900 öncesi	Üretim Teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Disiplin sistemleri
1900-1910	İşçi Refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar isterler	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-1920	Görev verimliliği	Çalışanlar daha fazla verime, daha fazla kazanca ihtiyaç duyarlar	Zaman ve iş araştırmaları
1920-1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların farklılıkları gözönünde bulundurulmalıdır	Psikolojik testler ve danışmanlık programları
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karşılıklı çatışma vardır	Çalışanlarla iletişim programları ve sendika karşıtı teknikler
	Üretkenlik	Grup performansı üretkenliği etkiler	Grup koşullarını düzeltmek
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-1960	Danışman eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru daha az olan denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri
1960-1970	Katılım iş kanunları	Çalışanlar kararlara katılım ihtiyacı duyarlar	Katılımcı yönetim teknikleri
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve iş hayatının kalitesi	Çalışanlar bilgi ve becerilerine uygun ve kendilerini geliştirecek görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi
1980-1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybeden kişilerin yeni işlere ihtiyaçları vardır	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Kalite, üretkenlik ve uyumluluk	İşçiler iş ve iş dışı dünyalarını dengede tutabilmeli ve katkılarda bulunmalıdır	Eğitim, iş hayatı, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: Özdemir ve Yalçın, 2014:33.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi zamanı belirtilmiş onar yıllık dönemlerde işverenlerin bakış açıları, kullanılan teknikler ve ele alınan temel kriterler devamlı olarak değişmiş, insan kaynağına verilen değer artmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, gelişim aşamasının bir önceki süreci olan personel yönetiminden faaliyet açısından daha geniş kapsamlıdır ve yerini 1980’li yıllarda personel yönetiminden almıştır (Avcı, 2017:4). Personel yönetimine çağdaş bir bakış olan insan kaynakları yönetimi, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel yaklaşımla ele alan dinamik ve esnek bir anlayışı temsil eder. (İnce, 2005:328).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin devamı gibi görülebilmese rağmen, bu iki yönetim arasında farklılıklar vardır. Bu temel farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.2
İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Özdemir ve Yalçın, 2014:35.

Tablo 1.2’de görüldüğü üzere Personel Yönetimi iş odaklı, insanı maliyet unsuru olarak gören statik bir yapıya sahipken, İnsan Kaynakları Yönetimi insan odaklı, misyon ve değerlere sahip olmayı ve stratejik planlamayı hedefleyen dinamik bir yapıdır.

Personel yönetimi planlama ve zaman açısından kısa dönemli ve marjinal çözümlere yönelirken, insan kaynakları yönetimi önceden düşünülmüş, strateji planlamaya önem verir. Personel yönetimi emredici kuralları takip eden, kurallara ve kısa vadeli uygulamalara uyum sağlayan, insan kaynakları yönetimi ise yeni fikir ve görüşlere açık, yön gösterici, uzun vadeli ve stratejik uygulamalara yönelik faaliyetler bütünüdür (Özsöz, 2006:13).

1.3. Azerbaycan’da İKY’nin Tarihsel Gelişimi

1918 yılının 28 Mayıs tarihinde Azerbaycan Cumhuriyeti kuruldu ve bağımsızlığını ilan etti. 1920 senesinde bağımsızlığını kaybeden ve Sovyetler Birliğinin üyesine çevrilen

Azerbaycan 1991 yılına kadar Sovyetler Birliğine bağlı olarak kaldı. 1920-1991 yılları arasında Sovyetler Birliğinin yönetimi altında kalan Azerbaycanın kendine özgü siyasi ve ekonomik yapısı olmamış, tüm ekonomi ve sosyal kararlar ve gelişmeler Sovyetler Birliği tarafından belirlenmiştir.

İkinci dünya savaşında Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti Birliği (SSCB) üyesi olarak Azerbaycan da savaflara katılmış, dönemin zorlu günlerini ve şartlarını, ekonomik durumların kötü olmasının etkilerini görmüştür. Sovyetler Birliğinin zayıfladığı dönemlerde bağımsızlık uğruna kalkınmalar başlanmış ve 1991 yılında 18 Ekim tarihinde Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını yeniden kazanmıştır.

Zengin petrol ve doğal gaz kaynakları ile büyük ekonomik potansiyele sahip olan Azerbaycanın bağımsızlık kazanma süreci ve bağımsızlığının ilk yılları oldukça zorlu geçmiştir. SSCB'nin son dönemlerinde, 1988 yılından itibaren Ermenistanın silahlı tecavüzüne maruz kalmış ve ateşkesin imzalandığı 12 Mayıs 1994 tarihine kadar topraklarının %20'ni kaybetmiştir. Bağımsızlığının ilk dönemlerinden itibaren savaşa sürüklenen, %20 topraklarını kaybederek 1 milyondan fazla nüfusun göçmen durumuna düşmesi ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi durumunu daha da ağırlaştırmıştır.

1994 yılında dünyanın dev petrol şirketleri ile "Asrın Anlaşması"nın imzalanması Azerbaycan'a yabancı sermaye akımına neden olmuş ve ekonomide kalkınmalar olmuştur. 2000'li yıllardan itibaren ülkenin ekonomik, sosyal durumları iyi duruma gelmiş, hatta 2006 yılında en hızlı gelişmekte olan ülkelerden biri olarak görülmüştür.

Azerbaycan'da İKY gelişimi iki dönem şeklinde değerlendirilebilir: Sovyet dönemi ve bağımsızlık kazanıldıktan sonraki dönem. Yetmiş sene Sovyetler Birliği yönetiminde kalan Azerbaycan'ın her alanda olduğu gibi İKY alanında da o dönemden kalma birçok uygulamaları günümüzde devam etmektedir. Bu dönemin incelenmesi için Sovyetler Birliği zamanındaki İKY uygulamaları hakkında kısaca bilgiler verilebilir. Merkezi planlama sisteminin hakim olduğu Sovyet döneminde büyük işletmelerin personel işleri ile ilgilenen dört bölümü bulunmaktaydı. Bunların birincisi olan personel bölümü çalışanların işe alınması, çıkarılması ve performanslarının değerlendirilmesi ile ilgileniyordu. İkinci bölüm sosyal hayatın organize edilmesi ile ilgilenen sendika bölümü idi ve çalışanların spor, tatil kampları, anaokulları ve sosyal aktivite faaliyetlerini

yürütüyordu. Üçüncü bölüm ücret departmanıydı ve işçilerin ücretlerinin zamanında ödenilmesi ve yönetilmesi faaliyetlerini yürütüyordu. Son olarak işçilerin iş güvenliği ve işlerin dizayn edilmesi ile ilgilenen ve baş mühendis tarafından yönetilen dördüncü bölüm olmuştur (Kasımov, 2011: 106).

Bağımsızlığın kazanılması ve savaşın doğurduğu zorlu ekonomik ve sosyal durumların ve yüksek oranlı enflasyonların beraberinde getirdiği ağır dönemler ülkenin İKY gelişimine de etkisiz kalmamıştır. Sovyetler döneminde personel işleri ile uğraşan bölümlerde ve faaliyetlerde azalmalar olmuş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin personel işleri muhasebe bölümleri tarafından yürütülmüştür. Orta büyüklükte işletmelerin bazıları ve büyük işletmelerin çoğunda personel işlerinin yürütüldüğü Kadrolar Şubesi vardı ve burada personelin işe alım, işden çıkarılma ve evrak işlerinin yönetilmesi faaliyetleri yerine getirilmekteydi.

Zamanla ekonomik kalkınmalar, yabancı sermayelerin ülkeye kazandırılması ve yeni şirketlerin kurulması ile şirketlerarası rekabet artmış ve insana değer kaynağı olarak bakılması sürecine geçilmiştir. Azerbaycan'da İKY'nin gelişmesinde ülkede yabancı kökenli şirketlerin İK politikalarının ve yabancı, uluslararası tecrübelerin büyük katkıları olmuştur. Ülkede faaliyette olan yabancı ülkelerle birlikte çoğu büyük işletmelerde modern İKY politikaları ve fonksiyonları uygulanmaktadır.

Azerbaycan İKY uygulamaları yabancı sermayeli işletmelerin katkısıyla modern uygulamaya giderken, Sovyet uygulamalarından da tam olarak kurtulamamış, sonuç olarak bu ikisinin karışımı şeklinde (Kasımov, 2011: 107) tarihsel bir gelişim süreci yaşamaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi kavramı çok geniş ve karmaşık bir alanı oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2003:13). İşletmenin faaliyet yapısı ne olursa olsun, işletmede çalışan her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi personelin işe alımından emeklilik aşamasına kadar, bazen de emeklilik sonrası dönemde çok önemli roller üstlenir, onların verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermeleri için çağdaş yöntemler geliştirir ve uygular (Öğüt ve diğerleri, 2004:280).

İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesi, iş ilanlarının yapılması ve uygun elemanların işe alınması ve kurum kültürüne alıştıırılması, çalışanların motivasyonlarının sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı kurumsal iklimin oluşmasıyla “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok faaliyetleri ve uygulamaları kapsar (Fındıkçı, 2012:13). İnsan kaynakları yönetimi kapsamına dahil olan uygulama ve işlevleri aşağıdaki tabloda görebiliriz:

Tablo 1.3
İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşlevleri

Planlama	Planlama ve programlama iş analizleri
Kadrolama	Personel sağlama, seçme ve yerleştirme, oryantasyon
Değerleme – Ödüllendirme	Değerleme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller
Yetiştirme – Geliştirme	Eğitim ve yetiştirme, kariyer planlaması
Endüstri ilişkileri	Toplu pazarlık, şikayet yöntemleri, örgütlenme
Koruma ve geliştirme	İşgüvenliği, işgören sağlığı, iş yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2011:14.

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren faaliyetleri görür ve organizasyonel anlamda belirli amaçlara ulaşmayı hedef alarak, mevcut kaynakları son derece rasyonel kullanmayı hedefler (İldiz, 2016:11). İnsan kaynakları yönetimin amaçları genel anlamda aşağıdaki başlıklar altında toplaya biliriz (Bayraktaroğlu,2011:9-10):

Toplumsal amaç: toplumun ihtiyaçlarına karşı sosyal ve ahlaki sorumluluk bilincine sahip olarak toplumdan gelen baskıların ve isteklerin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmektir (Bayraç, 2008:37).

Örgütsel amaç: insan kaynakları yönetimi örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır ve dolayısıyla ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek araçtır.

İşlevsel amaç: örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmesidir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık

olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

Kişisel amaç: insan kaynakları yönetimi çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmasına yardım etmek, onların geliştirilmesini ve motivasyonunu sağlamalıdır, aksi takdirde çalışanların verimliliği ve tatmini azalacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları ve hedefleri işletmenin hedefleri doğrultusunda işçi ihtiyacının karşılanması, insan gücünün verimli kullanılması, onların gelişiminin ve iş yaşam kalitesinin sağlanması faaliyetleridir.

1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar olan süreçte karşı karşıya kaldığı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına insan kaynaklarının fonksiyonları denir.

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki fonksiyonları genel olarak ele alınacaktır:

- İnsan kaynakları planlaması;
- Temin ve seçim;
- Eğitim ve geliştirme;
- Performans değerlendirme;
- İş değerlendirme ve ücret yönetimi;
- Kariyer yönetimi
- İşçi sağlığı ve güvenliği
- Sendikal ilişkiler.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması doğrultusunda alınan kararları ve atılan adımları içerir (De Cenzo, 1996:27). İnsan kaynakları planlaması, bir işletme

için sadece iş gücü sayısının tesbit edilmesi faaliyetlerinden oluşmamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, aynı zamanda personel hareket planlamasını, kurumsal kaynak planlamasının iş gücü boyutunu, eğitim, terfi, işe alım planlanmasını kapsayan ve organizasyonun gelecek personel ihtiyacını tahmin etme, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir (Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013:44). İnsan kaynakları planlaması örgüt içinde aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:33):

- Personel bulma, temin ve seçim, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları çalışmalarının koordinasyonuna yardımcı olarak insan kaynağının etkinliğini arttırmak;
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin çalışan eylemleri ve başka örgütsel birimleri beslemesini sağlamak;
- İşgören eylemleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek;
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak (Kızıloğlu, 2012:19).

Sistemli ve biçimsel bir insan kaynakları planlaması çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak incelenebilir. Konuyla ilgili birçok farklı yaklaşımlar da göz önünde bulundurularak insan kaynakları planlaması süreçlerinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil ve diğerleri, 2009:93):

1. Bilgi toplama ve (durum) analiz(i)
2. İşgücü talebinin tahmini; insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi;
3. İK ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi;
4. Değerleme-Kontrol.

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin başlangıç aşaması olan iş analizleri işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesine yönelik faaliyettir. Bu faaliyetle işleri yapmakta olan veya yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. İş analizi bilgileri iş tanımlarının hazırlanmasında, iş

dizaynının yapılmasında, iş gücü planlaması, personel seçimi, performans değerlendirme, ücret yönetiminde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır.

1.5.2. Eğitim ve Geliştirme

Çağımızın artan küresel rekabeti işletmeleri etkilediği kadar insan kaynağını da etkilemiştir. İşletmelerin insan kaynağına yatırım olarak bakması ve onun gelişimini sağlaması işletme için olduğu kadar insan için de önemlidir. Artan rekabet koşulları insanları da işbulma ve kariyer yükselişi mücadelelerine sürüklemiş, dolayısıyla insan kaynağının eğitime eğilimli olmasını zorunlu kılmıştır.

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra sıra eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelir (Fındıkçı, 2012:243). Eğitim kavramı sıklıkla öğrenme, geliştirme, yetiştirme kavramları ile karıştırılır, bu yüzden bu kavramlara değinmekte yarar vardır (Uygun, 2015:21).

Eğitim, yeni gelişimleri takip etmek, bilgi ve becerilerin artırılması, çalışanların yeni görevlere hazırlanması, çalışanların birbirleriyle iletişimlerinin güçlendirilmesi ve bireysel performansın artırılması amacıyla düzenlenen gelişim programıdır. Eğitim bu yönüyle, çalışanların bilgi ve becerilerini arttıran, örgütsel gelişime katkıda bulunan insan kaynakları uygulamasıdır. Eğitim fonksiyonunun uygulanması örgütsel bağlılığı artırır, bu da çalışanın işine önem vermesine ve görevini gereğince yapmasına neden olur. Eğitim uygulamaları ile gözlenen amaçlar becerilerin artırılması, personelin örgütte kalma sürelerinin artırılması, çalışanlara esneklik kazandırılması ve gelir düzeylerinin yükseltilmesidir (Özyurt, 2013:15 ; Uysal, 2013:36)

Geliştirme personelin bilgi ve beceri düzeyinin sistematik bir şekilde olumlu yönde değiştirerek başarılı olmasını sağlayan insan kaynakları uygulamasıdır (Bayraktaroğlu, 2011:77). Eğitim yeni bilgilerin kazanılmasını, geliştirme ise önceden edinilen bilgilerin artırılmasını ve geliştirilmesini ifade eder. Eğitim olmadan geliştirme olamaz ve bu iki kavram birbirini bütünleyen kavramdır (Gedik, 2008:12).

Yetiştirme yeni işe başlayan personele bilgi ve becerilerin kazandırılması, işin gereklerine göre gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen faaliyetlerdir (Mucuk, 2003:330). Yetiştirme uygulamaya dönük bir eğitim olup belirli bir pozisyon için gerekli bilgi ve becerilerin arttırılmasını hedef alır, eğitim ise kişiyi yaşama hazırlama amacı taşır (Uygun, 2015:22).

Çağımızda teknolojik değişimlerle birlikte bilgi ve beceri seviyeleri arttıkça işletmelerin eğitimlere ve çalışanlarının geliştirilmesine, eğitimin sürekli hale gelmesine dikkat ayırması zorunlu hale gelmiştir. Şirket çalışanlarına doğru eğitim ve geliştirme uygulamalarının yapılması işçilerin performans ve iş tatmini düzeylerini yükseltir. Bu yüzden eğitim ve geliştirme uygulamaları şirket işçilerine yapılan bir yatırımdır.

1.5.3. Performans Değerlendirme

Performans amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yaparken bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Argon ve Eren, 2004:224).

Performans değerlemenin amacı, işgörenin görevini yapması ile elde ettiği ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem doğrultusunda işgörenin performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilmelidir. Performans değerlemede gerçekleştirilecek amaçlar şunlar olmalıdır (Argon ve Eren, 2004:225):

- İşgörene performans düzeyinin ne olduğunu göstermek;
- İşgörenin faaliyetinde yeterli ve yetersiz olduğu yönlerini tanımasına yardım etmek;
- İşgörenin kendisini nasıl geliştirebileceğini görmesini sağlamak;
- İşgörenin yaptıklarına ilişkin dönütler sağlayarak güdülemek ve işinde ustalaştırmak;
- İşgöreni yüksek ya da yan görevler için yetiştirmek;
- Performans değerlendirme sonuçlarını işgörene yapılacak ödeme, özendirme, hizmet içi eğitim, kılavuzluk gibi işlerde kullanmak.

Performans değerleme ile ulaşılan sonuçlar eğitim ve geliştirme ihtiyaının belirlenmesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları faaliyetlerinde yol gösterici olabilir (Bayındır, 2007:76).

1.5.4. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

Çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin karşılığında aldıkları her türlü ödeme çalışanların iş tatminlerine ve motivasyonlarına etki eden esas kriterlerden biridir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulaması olan ücretlendirme-ödüllendirme sisteminin etkili ve sistematik kurulması çok önemlidir (Karacan ve Erdoğan, 2011:115).

Ücretlendirme – ödüllendirme sisteminin kurulmasının başlangıç aşaması işletmenin iş değerlemesi uygulamasıdır. İş değerleme faaliyetleri işletmede işleri tanımlayarak karşılaştırır ve derecelendirir, böylece işler arasındaki farklar belirlenir. İş değerleme uygulamalarının amacı işlerin önem ve güçlüklerine dayanan, işin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumlulukları dikkate alarak adaletli ücretlendirme-ödüllendirme sisteminin kurulmasıdır. Ücret yönetimi uygulaması işletmenin planlarını ve ileriye dönük tahminlerini yorumlayabilmeli, işletmenin ödeme gücüne ve iş felsefesine uygun olarak yapılandırılmalıdır. Ayrıca ücret ve maaş sistemi oluşumunun her aşamasında işgörenlerin ihtiyaçları ve verimlilik seviyeleri göz önünde bulundurulmalı ve bu programın maliyeti, işletmenin bu iş için ayırdığı kaynakları aşmamalıdır (Eren ve dę, 2000:101-103).

1.5.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, genel anlamıyla bir iş hayatındaki ilerleme, bunun sonucunda sorumluluk, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamını ifade eder (Taştepe, 2001:27).

Kariyer yönetimini bireyin iş hayatı boyunca kat ettiği gelişmelerdir şeklinde tanımlayabiliriz (Deniz ve Ünal, 2007:104). İşgören ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşılması için gerekli planlamaların ve stratejilerin uygulama süreci kariyer yönetiminin faaliyet kapsamını oluşurmaktadır (Aldemir ve dę., 2001:216).

Kariyer planlaması, verimliliği arttırmak için işletmenin ve bireylerin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesi zamanı iş kalitesini ve işçi

motivasyonunu göz önünde bulunduran insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Şirketin verimlilik ve etkinliğinin artırılması kariyer planlamasının temel amacıdır. (Arı ve Duzman, 2011:235).

İşletmede yer alan tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsama alınması gereği vardır. Organizasyon terfi edilecek bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer yolları hazırlar. İyi bir kariyer yönetimi için organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi ve bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda işletmenin destek sağlaması gereklidir (Uyargil, 2009:309).

1.5.6. İşçi sağlığı ve güvenliği

İşçilere en yüksek sağlık kapasitesini sağlamak ve onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak, iş ile işçi arasındaki uyumu sağlamak insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) işçi sağlığını, bir insanın sadece fiziksel olarak değil, sosyal ve ruhsal yönden de tam bir iyilik halinde olması şeklinde tanımlamaktadır (Altınel, 2013:5). İşletmenin başarısı için işçilerin uygun ve güvenli iş koşullarında çalışması önemlidir. Çalışmak için uygun ve güvenli iş ortamı yaratmamış olan işletmelerde iş kazalarının ve hastalıklarının olması, işçilerin sağlık durumlarının etkilenmesine ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılmalarına, iş yaşamında moralsizliklere, hatta iş kazası sonucunda işçilerin ölümüne sebep olabilmektedir. Bu tür durumların olması halinde işletmeler iş akışında olumsuz yönde etkilere, üretim ve verimlilikte kayıplara, aynı zamanda yasal olarak belirlenmiş tazminatlara veya cezalara maruz kalmaktadır.

İş güvenliği ise literatürde iş yerlerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan, özel tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak için yapılan metotlu çalışmalardır şeklinde tanımlanmaktadır (Altınel, 2013:74). İşçi sağlığını temin edebilmek için iş güvenliğini gerekli standartlara uygun hale getirmek gereklidir. Bu gereklilikler çalışanlara gerekli sağlıklı ortamların sunulması, iş yerlerindeki risklerin tamamen ortadan kaldırılmasını veya zararların en aza indirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

İşçi sağlığı ve güvenliği yönetiminin temel görevleri iş ortamındaki tehlikeleri tanımlamak, tehlikelerin risk boyutlarını tahmin etmek, saptamak ve riskleri kontrol altına almaktır. Ayrıca, bu yönetim sistemleri, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal yönetmelik, mevzuat ve programları oluşturmak, dökümantasyon, eğitsel material vb. araçları hazırlamak, ilgili eğitimleri vermek gibi faaliyetleri kapsar (Erel ve Yalçın, 2007:270-271).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olarak, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin uygun şekilde yürütülmesi, işçilerin daha uygun şartlarda verimli ve güvenli şekilde çalışmalarına, onların motivasyonlarına, dolayısıyla işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde olumlu yönde etkilere sebep olabilmektedir.

1.5.7. Sendikal İlişkiler

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu faaliyetlerinden biri de, çalışanlar ve işletmeler arasındaki yasal boyuttaki ilişkilerin koşul ve kurallara uygun biçimde düzenlenmesidir. İşçi, işveren ve devlet üçgeni arasındaki çalışma ilişkilerini kapsayan sendikal ilişkiler tüm çalışanların çalışma koşullarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri alanlarını içermektedir. Sendika kavramı, literatürde işçilerin ve işverenlerin sosyal, ekonomik, mesleki, hukuki hak ve çıkarlarını korumak, geliştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları kuruluşlardır şeklinde tanımlanmaktadır (Erel ve Yalçın, 2007:327).

Çalışma koşulları, çalışma süreleri, iş uyuşmazlıkları, sosyal ve ekonomik durumların beraberinde getirdiği olumsuz koşullar ile ilgili durumlar, sendikal ilişkilerin uğraşdığı konulardır. Bazı büyük işletmelerde bu görevleri insan kaynakları bölümü içinde sendika ve yönetim ilişkileri arasındaki ilişkileri düzenleyen ayrı bir birim üstlenmektedir.

1.5.8. Temin ve Seçim

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan bu fonksiyonlar, işletmenin işgören ihtiyacının belirlenmesi ile başlayıp personelin motivasyonunun sağlanmasına kadar uzanmaktadır. Hiç şüphe yok ki, bu fonksiyonlar arasında en önemlisi işe eleman bulma ve seçme, diğer bir ifade ile işe alma ve yerleştirme fonksiyonudur. Çünkü işletmeye doğru kişilerin,

doğru zamanda ve doğru yöntemlerle seçilerek kazandırılması, hem işletme hem de çalışan bakımından önem arz eden bir noktadır (Dural, 2014:22). İşe alım, insan gücünün en genel anlamıyla mal veya hizmet üretimine, kısacası üretim fonksiyonuna dahil edilmesidir. Bu açıdan “personel tedariki”, “hizmete alma” gibi deyimler de işe alma kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır (Akın, 2004:13).

İşletmenin insan kaynakları açısından kalitesi büyük ölçüde işe alım sürecindeki başarılarla bağlıdır. İşe alım sürecinde yeterli niteliklerde ve uygun sayıda elemanların bulunamaması, bazı işlerin yeterli düzeyde yerine getirilmemesine ya da işin gerektirdiği yeterli nitelikte olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilmektedir. Uygun nitelikli işgören bulunamaması ise verimliliğin azalmasına, iş kazalarının, işgücü devrinin, ücret ve eğitim maliyetlerinin artmasına, dolayısıyla iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin düşmesine sebep olacaktır (Barutçugil, 2004:257). Yanlış işgören temini belirtilen tüm bu sorunların yanında işe alınmış kişinin bir süre sonra işten ayrılmasına, dolayısıyla yeniden işe alım sürecinin başlatılarak maliyetlerin artırılmasını beraberinde getirir.

İşe alım ve yerleştirme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. İşletme açısından önemi, eğer işletmeye gerekli pozisyona uygun ve gerekli yetenekli personel yerleştirilmezse uyumsuzluk ve çatışmalar çıkabilir, bu da verimsizliğin olmasına sebep olur. Personel açısından önemi ise, eğer personel işe alım sürecinde uygun aday gibi görünmesine rağmen işe başladıktan sonra aksaklıkları ortaya çıkabilir ki, bunun da nedeni adayın bilgi ve beceri düzeyinin üstünde işlerin verilmesidir ve sonuçta personel psikolojik bir yıkıma sürüklenecektir (Günçağlayan, 2007:15).

İşe alım faaliyetleri zaman alıcı, aynı zamanda çok maliyetli süreçtir. Bu sebeple kuruma alınan her eleman işletme için bir yatırım niteliği taşımaktadır (Günçağlayan, 2007:13).

1.5.8.1. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

İşçi temin ve seçimi, işe alım yöntemleri işletmelerin büyüklüğüne ve küçüklüğüne, pozisyonun gerekliliklerine göre farklılık gösteriyor. Aday seçimi ve uygun pozisyonun işçi ile temini, aday araştırma ve bulma çalışmalarından ibaret olup adaylardan hangisinin işe alınıp hangilerinin alınmayacağına karar verilmesine ilişkin faaliyetlerden oluşmaktadır (Tütüncü, 2015:10).

Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe “doğru işe doğru eleman” olmalıdır. Çünkü doğru elemanın seçilmesi daha yüksek performansa, minimum gözetim ve eğitime neden olur. Doğru seçilmiş kişi kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanır, diğer çalışanların önünü tıkmaz, onlara yol gösterir ve örnek olur. Doğru kişi işini severek yapar, iş tatmini ve motivasyonu yüksek olur, dolayısıyla işletmeye bağlılık duyar (Özdemir ve Yalçın, 2014:127).

İşçi alımının çok çeşitli süreçlerinin mevcut olmasına karşın piyasada genellikle kullanılan standart seçim süreci vardır (Akgüner, 2010:6). İşe alım sürecinde izlenen genel adımlar aşağıdakilerdir:

- İşgören ihtiyacının belirlenmesi;
- Aday araştırma ve bulma;
- Personel seçim yönteminin belirlenmesi;
- Başvuruların kabulü – ön görüşme;
- Sınav-test uygulaması;
- Mülakat;
- Aday geçmişinin ve referansının araştırılması;
- Sağlık muayenesi;
- Seçim kararı;
- İş teklifinin yapılması;
- İşe yerleştirme

İşe alımın belirtilen bu süreçlerinin sıralamasında bazı değişimler de olabilmektedir. Bu değişimler ve farklılıklar işe alım yapılacak işletmenin faaliyet sektöründen, hatta adayın mavi yaka veya beyaz yaka olması açısından olabilir. Örneğin, mavi yaka bir güvenlik elemanı işe alınırken sağlık muayenesi aşaması seçim kararından önceki aşama olabilir. Fakat bir muhasebe elemanının işe alım sürecinde seçim kararından sonra aday sağlık

muayenesine tabi tutulabilir. Bu farklılık sektör açısından da olabilir. Örneğin, gıda üretim sektöründe işe alınacak elemanların işe alım kararları sağlık muayenelerinden sonra olur.

Ayrıca, sektör ve işe alımı yapılacak görev bakımından da yukarıda belirtilmiş işe alım süreçlerinde bazı değişimler olabilmektedir. Örneğin, iki aşamalı sınav/test veya iki aşamalı mülakat ve diğer farklı işe alım aşamaları uygulanabilmektedir.

1.6.1. İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

İşe alım süreci insan kaynakları planlaması faaliyetleri ile başlar ve iş analizleri bu faaliyetin birinci aşamasını oluşturur. Organizasyonun iş analizi faaliyetleri ile personelin kendinde bulundurması gereken nitelikler belirlenir ve mevcut işgören sayısı, olması gereken işgören sayısı ile kıyaslanır ve işgücü açığının olup olmaması belirlenir.

İşgören ihtiyacının belirlenmesi ve seçimi insan kaynaklarının temel görevlerinden biri olup organizasyona doğru insan kaynağının kazandırılması ile ilgilidir (Çiftçi; Öztürk, 2013:150).

İşletmenin var olan iş yüküne göre ihtiyaç duyduğu işçi sayısı gerçek personel ihtiyacıdır. Bazı durumlarda var olan iş yüküne göre işçi gereksinimi yokken, insan kaynakları planlaması faaliyetleri ile iş yükünü arttıracak faaliyetlerle ilgili olarak ilave çalışan gereksinimi duyulacağı belirlenir ve bu ihtiyaç gerçek personel ihtiyacı kapsamına girer.

Şirketin karşı karşıya kaldığı hastalık, kaza, izin vb. kaçınılmaz nedenlerle yaşanmış devamsızlık durumlarında işletmenin gereksinim duyduğu ihtiyaç yedek personel ihtiyacıdır. Devamsızlık durumlarının artışı yedek personel ihtiyacı talebinin de artmasına neden olur. İşletmenin işgücü ihtiyacı gerçek ve yedek personel ihtiyaçlarının toplamı ile hesaplanır (Öz, 2014:7).

1.6.2. Aday Araştırma ve Bulma

Aday araştırma ve bulma, aday havuzunun oluşturulması süreci ile başlar ve uygun pozisyona uygun kişilerin seçilmesi faaliyetlerini kapsar. Bu süreç işletmeyi ihtiyaç olunan anda gerekli personelle temin etme açısından çok önemlidir. Üstelik bu sürecin kapsamlı olması, daha çok sayıda adaya ulaşılması ve onların araştırılarak bulunması,

işletmenin çalışandan asılı durumda olmasını önlenmesi, işletmenin büyüdüğü durumlarda hemen elemanla temin edilmesi açısından dikkat edilmesi gereken bir süreçtir.

Aday bulma insan kaynakları yönetiminin faaliyet işlevleri açısından son derece önemlidir. Bu süreç, insan kaynaklarının kalitesini büyük ölçüde etkiler. Uygun kriterlerde yeterli sayıda adayların bulunamaması, bazı iş yerlerinde pozisyonların uygun bir şekilde doldurulmamasına veya uygun kriterlere sahip olmayan adayların görevlere yerleştirilmesine yol açabilir ve bu da işletmede verim düşüşüne, eğitim ve ücret maliyetlerinin artmasına, iş kazalarının ve arızaların artmasına, iş tatmininin ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu sorunların önlenmesi için gereken kriterlere uygun adayların bulunup seçilmesi önemli bir etkiye sahiptir (Akın, 2004:17).

Aday ve İşgören Sağlamayı Etkileyen Faktörler

Personel temini ve seçimi politikalarını etkileyen çok sayıda faktör vardır (Uyargil ve diğerleri, 2009:113-115):

Örgütsel faktörler: Şirketin rekabetçi ve etkili ücret politikasına sahip olması, iyi bir insan kaynakları planlaması süreçlerini ve sistemini uygulaması, büyümesi ve çevrede iyi bir imaja sahip olması, etkili eğitim, geliştirme olanaklarını sunması, devamsızlığın ve işgücü devir oranının düşük olması, faaliyet çevresinin ve iş koşullarının cazip olması gibi faktörler işgücü ihtiyacının uygun şekilde karşılanmasına neden olabilmektedir. Bu ve diğer faktörler personel temini sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Çevresel faktörler: Genel ekonomik koşullar, örneğin ekonomide krizin, durgunluğun veya tam tersi büyümenin olması işletmenin işçi ihtiyacını karşılama çabalarını birbaşa veya dolaylı olarak etkiler. Eğer ekonomik göstergeler, gelecek dönemde bir durgunluk veya darboğaz olacağını gösteriyorsa, işletme personel tedariki planlarını buna uygun değişimini temin etmelidir. Piyasada işsizliğin olması aday sağlama süreçlerini kolaylaştırmakta, gerekli nitelikli işgören yetersizliği ise bu süreçleri zorlaştırmaktadır.

Yasal düzenlemeler ve hükümet müdahaleleri de işgören tedarikine etki eden faktördür. Kamu işletmeleri hükümet politikalarından daha çok etkilenir. Asgari ücret, istihdamda eşitlik, sosyal güvenlik, iş güvencesi, vergiler vb. ilişkin düzenlemeler

işletmelerin personel politikalarını birbaşa etkiler. Örneğin, Azerbaycan’da, Türkiye’de uygulanan özürhükümlüleri, eski hükümlüleri ve terrör mağdurlarını (gaziler, gazi ve şehit yakınları) çalıştırma zorunluluğu işgören seçimi ve aday sağlama faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler.

Bunlar dışında *sosyokültürel, demografik faktörler, çevresel duyarlılık, teknolojik gelişmeler vb.* çevresel faktörler işletmenin aday ve işgören sağlama faaliyetlerini etkilemektedir.

1.6.3. Personel Bulma Yöntemleri

Personel seçim süreci işletmenin başarısını ve gelişimini doğrudan etkilediğinden stratejik bir faaliyetdir ve bu faaliyetlerin temel amacı iş için başvuru yapan adaylar arasından eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun elemanın seçimidir (Kaya ve Özgü, 2005:358-361).

İnsan kaynakları planlaması uygulamasında hangi nitelikte personel alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bu gereksinimin hangi kaynaklardan karşılanacağı ile ilgili araştırma yapılır. Bu aşamada başvuru kaynakları iki maddede toplanabilir (Erarslan, 2011:5):

İç kaynaklar: Terfi, transfer, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi yollarla işletme içi insan kaynağı araştırılır.

Dış Kaynaklar: İşçi bulma kurumu, danışmanlık firmaları, kariyer web siteleri, gazeteler gibi yollarla işletme dışında insan kaynağı araştırması yapılır.

İç Kaynaklar

İç kaynaklar işletmenin mevcut çalışanlarını oluşturur. Birçok büyük işletmeler işe alım sürecinde boşalan mevkileri mevcut çalışanlarla doldurma ve artakalan açığı dışarıdan işgören alımı yoluyla kapatmayı tercih ederler (Yetimaslan, 2010:8). İç kaynak işletmede ihtiyaç duyulan pozisyona sahip olduğu kaynağın yeterli olması ve o pozisyona sahip olunan kaynağın getirilmesini ifade eder (Hamzayev, 2016:35). İç kaynaklardan yararlanma kavramı “organizasyonda çalışanın terfi veya nakil yolu ile boşalan yerlere getirilmesi yöntemi” olarak tanımlanır (Erarslan, 2013:12).

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse de kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanmasının yararları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2012:171-172):

- Kurum içinde hareketliliğin sağlanması;
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması;
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması;
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması;
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların olmaması;
- Yeni yeteneklerin keşf edilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi;
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi;
- Daha hızlı bir yöntem olması;
- Farklı pozisyonlarda çalışma fırsatları verdiği için geleceğin yöneticilerinin hazırlanması (Karakurt, 2006).

Uyum sağlama süreci ve maliyet açısından iç kaynak kullanımının avantajları büyüktür.

İç kaynaklar “Dikey geçiş” ve “Yatay geçiş” olmakla ikiye ayrılır. Dikey geçişte işçi bir üst kademeye, pozisyona transfer veya terfi edilir. Yatay geçiş ise işçinin bir üst pozisyona değil, sahip olduğu pozisyonla aynı kademedeki bir pozisyona geçiş etmesidir. Yatay geçişle işçinin bir departman içerisinde farklı görev tanımları olan bir pozisyona değerlendirilmesi de yapılabilir.

Terfi (Yükselme) bir çalışanın mevcut görevinden daha fazla sorumluluk, yetki ve ücret taşıyan üst düzey göreve getirilmesi işlemidir. Terfi kararları çalışanların daha üst pozisyona getirilmesini, kendilerine yeni yetkilerin ve sorumlulukların verilmesi ve motivasyonlarının artmasını, dolayısıyla iş tatminlerinin artmasını sağladığı için maddi ve psikolojik ödülleri içeren bir süreç özelliği taşımaktadır.

Terfinin aşağıdaki türleri vardır (Erarslan, 2013:13):

- **Kıdem durumuna göre terfi** işletmedeki çalışma deneyimine dayanan terfi yöntemidir. Yöntemin dezavantajı deneyimleri az olan genç ve dinamik çalışanların terfi yolunun kapanması ve tembelliğe, iş tatmini düşüşüne neden olmasıdır.
- **Performansa göre terfi** çalışanların gösterdikleri faaliyetler ve başarılar sonucunda terfi ettirilmeleridir.
- **Karma terfi** ise çalışanların kıdemlerinin, performanslarının ve potansiyellerinin birlikte değerlendirilmesidir. Yöntemin olumlu tarafı terfinin yalnızca kıdeme göre yapılmaması, aynı zamanda yalnızca başarıya göre terfinin uygulanmasının sınırlandırılmasıdır.

İçerden terfi politikaları çalışanların bağlılığını ve tatminini arttırmakta, buna karşılık temin ve seçim sürecinde dış kaynaklardan yeterince yararlanmaya da engel olabilmektedir (Uyargil ve diğeri, 2009:119).

Terfi yönteminin bazı sakıncalı tarafları da vardır. Örneğin, dikey geçiş yapacak kişinin yöneticilik yeteneği ve niteliğini taşınamaması veya terfi kararını veren kişilerin duygusal davranması alt kademelerde boşlukların yaranmasına ve takım motivasyon düşüşüne neden olabilmektedir (Karakurt, 2006). O yüzden ihtiyaç olan pozisyona içeriden terfi edecek uygun bir eleman olmadığı durumlarda mutlaka dış kaynaklardan faydalanmakta yarar vardır.

İç transfer “Yatay Geçiş” olarak da isimlendirilir ve işletmenin departmanları arasında çalışanların yer değiştirmesi uygulamasını ifade eder. Personel ihtiyacının yatay geçiş ile karşılanması, çalışanın uyum için ek süreye ihtiyaç olmaması ve sorun yaşamamasına neden olmaktadır. Ayrıca bu yöntem personel karşılanmasının hızlı şekilde karşılanmış olması ile sonuçlanır. Böylece personel gereksiniminin yatay geçişle karşılanması diğeri yöntemlere oranla daha az maliyetlidir (Avcı, 2017:9).

Bu yöntemin sakıncalı tarafı transferin gerçekleştirildiği bölümde yaşanabilecek personel ihtiyacı, dolayısıyla personelin karşılanması ve yetiştirilmesi ile ilgili olabilecek zaman ve ekonomik kayıptır.

Rütbe indirimi çalışanın ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından daha alt düzeyde bir işe atanması, yani bir disiplin yatırımı olarak algılanır. Bu süreç işçi motivasyonuna etki ettiğinden çok riskli bir süreçtir. İşçinin görev ve sorumlulukları azalmakla beraber, genellikle ücretinde de düşüş yaşanabilmekte ve bu da işçinin şirkete veya yönetim düzeyi çalışanlarına itibarsızlık ve güvensizlik duymasına neden olabilmektedir.

Dış Kaynaklar

Çoğu durumlarda bir işletme gerekli pozisyonlarına eleman ihtiyacını dış kaynaklardan karşılama yoluna gider ve dış kaynakları genellikle aşağıdakiler oluşturur:

- Her düzeyde ve alanda okullar
- Rakipler ve diğer firmalar
- İşsizler
- Kendi hesabına çalışanlar
- Diğer kaynaklar

Eleman ihtiyacının karşılanmasında iç kaynaklardan yararlanma ile beraber dış kaynaklardan yararlanma durumunun da işletmeye büyük faydaları olabilir. Çünkü bazı gerekli pozisyonlar gerekli yetenekli iç kaynaklardan yararlanmak durumu olmadığı zaman dış kaynaklardan gereken niteliklere ve becerilere uygun adayın bulunması ve işe alımı organizasyona büyük katkı sağlayabilir. Çünkü gerekli nitelikli elemanın dış kaynaktan bulunması ile o eleman kendi bilgi ve becerilerini, esasen de diğer çalıştığı kurumların iyi yanlarını, kültürünü ve yeniliklerini bu şirkete getirebilir. Aynı zamanda dış kaynaklardan yararlanma durumu bazı demotive durumlara da sebep olabilmektedir. Öyle ki, gerekli pozisyona daha uygun bir iç kaynak kadro varsa onun değerlendirilmemesi hem o işçide hem de takım arkadaşları arasında da motivasyon ve beklenti kırıklığına da neden olabilir. O yüzden gerekli bilgi ve becerilere sahip kişinin iç kaynaklarda olmadığı zaman dış kaynaklardan yararlanılması önemlidir.

Kısaca özetlersek, dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları aşağıdakilerdir (Öz; 2014:13):

- Dış kaynaklardan daha fazla aday bulunabilir ve dolayısıyla işin gereklerine uygun eleman bulunması olasılığı artar;
- Dış kaynaklardan işe alınan eleman farklı bakış açılarını ve yaklaşımlarını şirkete kazandırır;
- Mevcut çalışanlar arasında olumlu rekabet sağlanır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları ise bunlardır:

- İç adayların seçilmemesi işçilerde moral bozukluğuna neden olabilir;
- İşe ve kurum kültürüne uygun olmayan adayın değerlendirilmesi kurumda strese, çatışmalara, çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilir;
- Oryantasyon ve uyum sürecinin uzun olmasına neden olabilir;
- İşe alım maliyetinin yüksek olmasına neden olabilir.

1.6.4. İlanlar ve Duyurular

İnsan kaynaklarında eleman ihtiyacının karşılanmasında en önemli adım ilanlar ve duyurular kısmıdır. Aday akışının sağlanmasını etkileyen faktörlerden birinin de ilanlar ve duyurular olması bu sürecin titiz olarak hazırlanmasını zorunlu kılar. İlan ve duyuruların yapılması ve aday akışının sağlanması sürecinin sonucunda ihtiyaç olunan pozisyonlara aday başvurularının incelenmesi ve eleme sürecine tabi tutulması için ihtiyaç olunan pozisyonun iş tanımının olması mutlak şarttır.

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması ile ilgili ilan ve duyuruların hazırlanmasında önem verilen en önemli bilgiler kurum ve pozisyonla ilgili, aranan elemanda bulunması gereken vasıflar ve nitelikler, çalışma koşulları ve şartları, başvurunun ne zamana kadar ve nasıl yapılacağı ile ilgili bilgilerdir. Duyuru ve ilanlar (Kızıloğlu, 2012:51):

- Gazete, dergi ilanları;
- El ilanları;
- Televizyon ve radyoda yayınlanan ilanlar;

- Şirketin kendi sitesinde yayınlanan ilanlar;
- İnternet, personel bilgi bankaları şeklinde gruplandırılır.

İşletmeye Doğrudan Gelen Başvurular

İşletmeye doğrudan başvurulara herhangi bir aktif pozisyon yokken bile edilen başvurular aittir. Bu türlü başvurulara hiçbir başvuru için ilan yokken adayın e-posta (mail) olarak özgeçmişini şirket posta adresine göndermesi veya kendisi şirkete bizzat gelerek başvuru yapmasıdır. Şirkete bizzat gelerek özgeçmişin verilmesi veya hiçbir ilan yokken e-posta ile özgeçmişin gönderilmesi zamanı başvurunun hangi pozisyona yapıldığının belirtilmesi önem arz etmektedir. Şöyle ki, işletmeler herhangi bir pozisyona yapılmış başvuruların o an için gerekli olmadığı durumlarda bile başvurular aday havuzuna ilave edilebilir ve gerektiği zamanda seçimler sırasında olabilir.

Doğrudan başvurunun diğer örneği doğrudan şirkete gelerek bizzat başvuru yapmaktır. Bazı işletmeler çalışma temposu gerginliği ile bu türlü durumlara pek yanaşmazken, bazı işletmeler böyle başvuruların adayın istekliliği ile bağlandırır ve pozitif algılar. Teknolojik gelişmelerin üst düzeye ulaşması ile beraber tüm başvuruların bir sistemde gösterilebilmesi, hatta bazı kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile zaman kaybının en minimal düzeyde yaşanması için çoğu şirketler belirli pozisyonlara başvuruların e-posta veya belirli internet linkleri üzerinden başvuru yapmalarını talep etmektedirler.

İşletmeye gelen doğrudan başvuruları değerlendirmek ve ileride ortaya çıkacak pozisyonlara uygun adayların çağırılması işletme açısından maliyetsiz bir yöntem olarak gözükmektedir. Özellikle iş dünyasında olumlu bir imaja sahip işletmelere bu tür başvurular sıkça yapılmaktadır. Modern İK uygulamaları ile dikkat çeken, ücret düzeyi tatmin edici olan, işçilerin kişisel gelişimlerine imkan tanıyan, kariyer fırsatları sunan işletmelerin işe alımla ilgili hiçbir ilanları yokken bile doğrudan gelen başvurular yoluyla daha geniş ve nitelikli bir aday havuzu oluşturma potansiyelleri daha yüksektir (Özdemir, 2017:95).

İşletme Çalışanlarının ve Çevrelerinin Referansları

İşletmelerde eleman ihtiyacının karşılanması sürecinde sık sık rastlanılan yöntemlerden biri de eleman ihtiyaçlarının şirket çalışanlarının ve çevrelerinin referanslarından oluşmasıdır. Bu hem mavi yaka hem de beyaz yaka pozisyonlarını sıkça içermektedir. Mavi yaka pozisyonları için bu yöntemin kullanılmasının büyük avantajları vardır. Bu yöntemle gerekli sayıda mavi yaka personelinin bulunması kısa zaman içerisinde mümkün olabilir, aynı zamanda gereken pozisyona işe alınmış eleman kendisinin şirket çalışanın referansı olduğunun bilincinde olarak daha sorumlu şekilde faaliyet gösterebilir. Aynı zamanda bazı şirketlerde ister mavi yaka, isterse de beyaz yaka pozisyonları için aynı şubede iki akrabanın vb. olması pek kabul edilmediğinden işletme çalışanlarının ve çevrelerinin referansları bazı durumlarda kabul edilmeyebilir.

Çalışanların önerileri ucuz ve hızlı bir aday yöntem olduğundan çoğu işletmelerde tercih edilmektedir. Çalışma ortamını ve işin özelliklerini bilen çalışanlar buna uygun tanıdıklarını önererek daha sağlıklı bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Fakat önerilen tüm adayların kurum kültürüne uygun ve gerekli nitelikte olacağı anlamına gelmemektedir. İşletme için böyle bir yöntemin dezavantajlarından biri öneriler doğrultusunda teminin gerçekleştirilmesi cinsiyet ve etnik köken gibi konularda ayrımcılığa neden olacaktır (Özdemir, 2017:92).

İşçi Bulma Kurumları

Eleman ihtiyacının karşılanması durumunda bazı işletmeler işçi bulma kurumlarının hizmetlerinden yararlanırlar. İşçi bulmada kullanılan bu yöntem dünyada işletmelerin bir çoğunun yaygın olarak kullandığı bir yöntem olması ile beraber, bu kurumlar gittikçe gelişmektedirler. Genellikle işletmelerin bu kurumların hizmetlerinden faydalanmasının amacı işçi bulmanın beraberinde getirdiği ciddi bir zaman kaybını önlemesidir. Fakat genellikle bu türlü kurumların pek gelişmediği ülkelerde, aynı zamanda Azerbaycan'da işçi bulma kurumlarının bazı eksik yönleri vardır. Öyle ki, genellikle bu kurumlar elemanı işle temin ettiği için, elemanın alacağı ücretin belirli bir kısmını ücret hakkı olarak almaktadırlar ve bu yüzden de bazı işçi bulma kurumları için şirketin talep ettiği uygun niteliklerden daha çok kendi kurumlarının çıkarları önde durur. Sonuç olarak, bu

kurumlarla gönderilen eleman adayları gereken pozisyonlara bazı durumlarda uygun olmayabilir ve sonuç olarak bu süreç zaman kaybına neden olabilir.

Gelişmiş ve yaygın olarak bilinen işçi bulma kurumları ile ister adaylar, isterse de işletmeler karşılıklı çalışma ilişkilerinde olabiliyor. Esasen de beyaz yaka çalışanları ile ilgili işçi bulma kurumları firmalara bazı tekliflerini yapmaktadırlar. Fakat büyük işletmeler çoğunlukla insan kaynakları temin ve seçim modülüne ciddi önem verdikleri için işe alım süreçlerini yürüten işçiler çalıştırılır ve çok az durumlarda işçi bulma kurumlarından yararlanmış olurlar. Genellikle orta ve büyük işletmeler beyaz yaka pozisyonu için gerekli düzeyde eleman bulmada zorluklar çekmektedirler ve bu durumlarda aday bulmak için genellikle iş bulma kurumlarına başvuru yapılır. İşçi bulma kurumlarının aday havuzunda bulunan adayların orta ve küçük işletmelerin yaptığı iş teklifini reddettiği durumlar da sıkça görülmektedir. Kısaca özetlersek işçi bulma kurumları aday temini ile ilgili hem işletme hem de aday açısından faaliyette buldukları için çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Eğitim Kuruluşları

Eğitim kuruluşları işçi ihtiyacının karşılanmasında son dönemlerde giderek yaygınlaşan bir yöntem haline gelmiştir. Özellikle eğitim seviyesinin güçlü olduğu ülkelerde ve üniversitelerde işletmeler belirli sınıf öğrencilerini haftada devlet kanunları ile belirlenmiş iş saatleri ile çalıştırır. Bu yöntemle işletmeler hem geleceğe doğru öğrencilerin işletmeye kazandırılmasına ve diğer işletmelere gitmemesine çalışıyor, aynı zamanda işçi ihtiyacının daha genç kadrolarla ve daha ucuz maliyetle karşılanmasına sebep olabiliyorlar.

Eğitim kurumları ile işletmeler arasında işbirliğinin artırılması bu sürecin daha etkin olmasını sağlamaktadır. Sözü edilen eğitim kurumları ile işletmeler arasında ziyaretlerin sağlanması (seminerler, teknik geziler, vb.), öğrencilere bursların verilmesi ve ortaklaşa düzenlenen etkinlikler sayesinde (kariyer fuarı, vb.) bu süreç gelişmekte ve işletmeler için iyi bir aday sağlama yolu olmaktadır (Özdemir, 2017:93).

Azerbaycan'da ise tüm üniversitelerin zorunlu staj dönemleri ile ilgili işletmelerde bir veya iki aylık dönemde öğrencilerin çalıştırılması gerekmektedir. Son dönemlerde

işletmeler üniversitelerle bu türlü anlaşmalara daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak öğrencilerin ücretsiz veya düşük ücrete stajyor edinmesine ve belli işlerin yapılmasına, aynı zamanda stajyerlik döneminden itibaren farklılık yaratabilen, seçilmiş, daha çalışkan öğrencilerin geleceğe yönelik olarak işletmeye alınmasını temin edebilmektedirler. Hatta bazı işletmelerin zorunlu stajyerlik sürecinde olumlu yönde belirlemiş olduğu bazı öğrencileri yarı zamanlı (part time) olarak çalıştırdığı durumlar da olmaktadır.

İnternet ve İşletmelerin Web Siteleri

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak işçi bulma yöntemi olarak internet kullanımı tüm dünyada yaygınlık kazanan ve işletmelerin sıkça kullandıkları bir aday sağlama yoludur (Ardıç ve Özdemir, 2017:161). Kişilerin iş bulmalarında, aynı zamanda işletmelerin eleman bulmalarında internet vazgeçilmez bir yer tutmaktadır. İnternet aracılığıyla insanlar iş aradıklarını, işletmeler ise işçi aradıklarını kolaylıkla belirtebilmektedirler ve bu imkanlar bu süreci daha kolay ve etkili kılmaktadır. İnternet üzerinde edindikleri profil oluşturmaları iş arayan kişiler iş yerilerini araştırma fırsatına sahip olabilirken, işletmeler de adayları sosyal medya hesapları üzerinden gözden geçirerek, iş tecrübeleri, kişisel gelişim gibi hususları değerlendirebilmektedirler.

İşletmenin kendi web sayfası ve insan kaynakları siteleri bu aday sağlama yolu kapsamında yer almaktadır. İşletme kendi web sayfasında iş ilanlarına yer verebildiği gibi, iş başvuru formu ve özgeçmiş oluşturma ya da özgeçmiş yükleme yoluyla kendiliğinden başvuru yapılmasına da imkan tanımaktadır. Bunların yanı sıra LinkedIn (LinkedIn Recruiter) başta olmak üzere farklı sosyal paylaşım siteleri temin için farklı şekillerde kullanılmaktadır. Öyle ki, işletmenin iş ilanı yapmaksızın ihtiyaç duyulan nitelikteki adaylara erişmek ve bu adayları boş pozisyondan haberdar edip onları seçim sürecine dahil etmek mümkün olabilmektedir (Özdemir, 2017:95-96). Sosyal medya araçları, özellikle sosyal ağlar, başlangıçta kullanıcıların aile ve arkadaşlar için sosyalleşme için tasarlanmış olsa da, günümüzde bu ağlar işe alımda profesyonel araç olarak görülmeye başlamıştır. Bu ağlar iki amaca hizmet etmektedir: birincisi, iş arayanların potansiyel işverenlere bu ağlarla kendilerini göstermek, kendilerini tanıtmak şansları olur (Öz, 2014:64), ikincisi bir izleme mekanizmini oluşturur. İşe alım yetkilisi adayların Facebook, LinkedIn ve Twitter gibi sosyal hesaplarındaki bilgileri inceleyerek

özgeçmişdeki bilgilerle karşılaştırarak adaylarla görüşme yapmadan ilk izlenim edinebilmektedir. Bu sosyal medya araçları işe alım yetkililerinin adayları bulma, adayları bilgilendirme ve iş teklifinde bulunma çalışmalarında en önemli araçlardan biri olmuştur.

1.6.5. Personel Seçim Süreci

Personel seçim süreci işe alım fonksiyonunun faaliyet kapsamına dahildir ve çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. İşletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü veya küçüklüğü personel seçim süreci aşamalarının çeşitli olmasına neden olmaktadır.

Başvuruların Kabulü – Ön görüşme

Eleman ihtiyacının belirlenmesi ve ilanların verilmesi ile adayların başvuru süreçleri başlamış olur. Başvurular, ilan edilmiş aktif bir pozisyon için adayların başvuru formlarını (CV, anket vb.) doldurması ile gerçekleşir. Bazen hiçbir aktif bir iş ilanı yokken bile edilmiş başvurular kabul edilerek aday havuzuna eklenir.

Personel ihtiyacının olduğu pozisyonla ilgili yapılmış başvuru formları incelenerek uygun olan adaylar insan kaynakları yetkilileri tarafından belirlenmeye çalışılır. Aday sayısının çok olması başvuruların incelenmesi sürecinin de sistematik olmasını zorunlu kılmaktadır. Başvuruların kabul edilmesi ve ön görüşme için adayların belirlenmesi için yapılan başvuruların incelenmesi zamanı kullanılan en yaygın yöntem incelenen ve ön görüşme için uygun görülen başvuruların kategorik olarak değerlendirilmesidir. Örneğin, A kategorisinde toplanan başvurular vazife taleplerine tam olarak uygun olan ve dolayısıyla ilk görüşülecek olan adaylar toplanır, B kategorisine A kategorisinden sonra görüşülecek olan, deneyim ve becerilerine göre A kategoridekilerden bir alt seviyede olan adaylar eklenir. Bu kategorileme süreci adayların sayısına ve talep olunan eleman sayısına göre daha da artabilir. Bazı işletmelerde bu değerlendirme ölçütü rakamlarla da ifade edilmektedir.

Sonraki adım olarak öngörüşme için uygun görülen adaylarla iletişime geçilir, görüş için uygun gün ve saat belirlenir. Ön görüşme genellikle insan kaynaklarında çalışan yetkili tarafından yapılır ve burada adayın özgeçmiş bilgilerinin, davranışlarının, kişisel özelliklerinin işletmeye uygun olup olmadığı tespit edilir. Pozisyon ve sektör farklılığı

dikkate alınmakla ilk görüş aşamasından geçmiş adayla ikinci ve belki üçüncü görüşmeler de yapılabilmektedir (Tütüncü, 2015:11).

Sınav/Test Uygulaması

İşgören seçiminde kullanılan temel yöntemler yazılı sınav yöntemi, test uygulamaları ve mülakatlardır. Bu yöntemlerden hepsinin veya herhangi birinin kullanılması işletmelerin insan kaynakları yönetim politikasına bağlıdır.

Yazılı sınav yöntemi işletmelerin insan kaynakları politikasında sıkça yer alan yöntemdir ve bu yöntemle adaylar teste tabi tutulurlar. Sınavlarda yer alan sorular mantıklı, iş ile ilgili ve adayı rahatsız etmeyecek biçimde hazırlanır.

Test sınav yöntemi – “bilgi ölçüm sınavı” veya “yeterlilik sınavı” şeklinde isimlendirilen sınavlardır. Bu sınavların temel amacı ilk eleme, aynı zamanda adayların zihinsel ve bedensel özelliklerinin ölçülmesidir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta, sınavların açık ve net olması, haksız rekabete yol açmaması ve görülecek işle ilgili olmasıdır (Akın, 2004:20).

Günümüzde birçok şirketler işe kabul edilecek adaylarla ilgili doğru karar verebilmek için test sınav yöntemini daha çok tercih etmektedirler. Test sisteminin olumlu yanları adayı daha iyi tanıyabilmek, bilgi ve becerisi, zekası gibi yönlerini daha net görebilmeği sağlamaktır. Şirketler sadece işgören seçimi ve yerleştirilmesinde değil, aynı zamanda eğitim ve geliştirme, terfi, transfer süreçlerinde de test sınav yöntemini tercih etmektedirler (Akın,2004:21).

Yetenek testleri iş başarısını etkileyen en güçlü testler olup kişilerin becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarlar ve kişilik envanteriyle kullanıldıkta son derece önemli bilgiler sağlarlar (Kurtuluş, 2006:6-8).

Test yöntemi ile aday birkaç farklı açıdan (bilgi düzeyi, yetkinlikleri, kişilik yapısı) değerlendirilebilir. Başlıca kullanılan test yöntemleri bunlardır (Çiftçi, Öztürk; 2013:151-153):

- **Yetenek testleri** bireyin hem zihinsel hem de bedensel becerilerini ortaya koymayı amaçlar. Bedensel yeteneklere gereken düzeyde güç kullanabilme, el becerileri,

renkleri ayırabilme gibi yetenekleri, zihinsel yetenekler ise soyut düşünebilme, hafıza, kavrama, düşünebilme gibi özellikleri ifade eder. Bu testler kişinin ne kadar iyi bir bilgi ve beceri edinebileceğini değerlendirir.

- **Bilgi testleri** adayın mevcut bilgi ve becerilerini ölçer, adayın işi göre bilmesi için gerekli olan mesleki bilgilerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılır (Hollenbeck ve Wright,2011:170).
- **Psikoteknik testler.** adayın kişilik ve tutumlarını, psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin analiz edilmesini amaçlayan bir değerlendirme tekniğidir.
- **Zeka testleri** adayın anlama, gözlemde bulunma, düşünme, öğrenme bilme, mantık gibi zihinsel becerilerini değerlendirmek üzere kullanılır.
- **Kişilik testleri** kişiliğin farklı boyutlarını ölçerek, kişinin gelecekte belli bir durum karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğiyle ilgilidir.
- **İlgi testleri** adayın zevklerini, hobilerini, tutkularını, tahsil, eğitim konularında ve mesleki faaliyetlerindeki tercihlerinin belirlenmesi için kullanılır ve adayın iş dışı ilgi ve uğraşların mesleksel başarıdaki rolü ve önemi nedeniyle, bireyin yapacağı göreve karşı ilgisini belirlemeye çalışılır.
- **Dürüstlük testi** adayın yalan söyleyip söylemediğini belirler. Bu test yönteminin en ünlü türü yalan detektörüdür. Dürüstlük testi ile birlikte adayın referans araştırılması zamanı edinilen bilgiler de kullanılır, adayın neleri doğru söyleyip-söylemediği belirlenmeye çalışılır (Hollenbeck ve Wright,2011:173).

Adayla ilgili karar verme sürecinde bazı pozisyonlara göre sadece yazılı sınav veya test sonuçları esasında karar vermemekte fayda vardır.

El yazısı yöntemi. Bazı şirketler adayların el yazılarını kontrol ederek adayların kişisel özellikleri hakkında fikir ileri sürerler. Bu el yazıları ya herhangi bir makale veya anketten oluşabilir.

El yazısı kişinin sosyo-ekonomik kökenini, yaşama biçimini, eğitimini ve hayatta duruşunu yansıtır ve genellikle Avrupa ülkelerinde bazı şirketler tarafından el yazılarının tahlili yapılmaktadır.

Mülakatlar

Mülakat bir amaca dayalı karşılıklı konuşma ve adayın öğrenilmek istenen özelliklerinin sorulması şeklinde tanımlanabilir. Mülakatlar sistematik özen gösterilerek sistemli bir şekilde yapılmalıdır (Tütüncü, 2017:14). Çünkü doğru olarak yapılmamış mülakat, veya uygulanmış mülakat tekniği adayın sahip olduğu bilgi ve beceriyi tam açığa çıkarmamış olur veya aksine. Özen gösterilmeden gelişmiş güzel yapılmış mülakat ise adayda olumsuz etki bırakabilir, dolayısıyla işletme tarafından uygun görüldüğü takdirde bile adayın seçilmiş mülakat tekniği sebebinden işletme hakkında olumsuz görüşü nedeniyle teklifi kabul etmemesi de yaşanabilir.

Mülakatların uygulama alanları aşağıdakilerdir (Kovancı, 2004:56):

- Personel seçiminde mülakatlar;
- Terfi (Yükselme) mülakatı;
- Başarı değerlendirme mülakatı;
- Özel amaçlı mülakatlar

Personel seçiminde mülakatlar adayın pozisyona uygunluğunun, teklif edilecek işi yapmak isteyeceğinin ve bu pozisyon için başarılı olabileceğinin tespit edilmesi için yapılmaktadır.

Terfi (yükselme) mülakatları adeta üst düzey çalışanların belirli bir pozisyon için terfi edilme adayı ile yaptıkları bir görüşmedir. Buradaki amaç, şirket çalışanın terfi edilecek pozisyon için uygunluğunun belirlenmesidir.

Başarı değerlendirme mülakatları çalışanın performansını değerlendirmek amacıyla yapılan mülakat türüdür.

Özel amaçlı mülakatlar ise çalışanlarla farklı amaçlar doğrultusunda yapılan mülakatlardır. Örneğin, yeni işe başlayan çalışanın uyumu ile ilgili yapılan mülakat veya işten ayrılmak niyetinde olan işçiyle işten çıkma isteğinin sorgulanması için yapılan mülakat türleri özel amaçlı mülakat grupuna aittir.

Mülakat Teknikleri

Mülakat tekniklerini 3 başlık altında toplayabiliriz.

a. Yapılandırılmış Mülakatlar.

Bu tür mülakatlar görüşmecinin veya görüşmecilerin işle ilgili önceden hazırladıkları soruları sormalarından ibarettir (Tütüncü, 2015:17). Alınan cevaplar bir forma kaydedilir ve ayrı ayrı incelenerek değerlendirilir. Bu mülakatın özellikleri bunlardır:

- Adayların karşılaştırılmaları daha objektif olur;
- Değerleme daha objektif ve mekanik olur;
- Sorular standart olur ve bu yüzden de adayların özel ve yaratıcı tarafları analiz edilemeyebilir;
- Adayın, mülakat sırasını bekleyen başka adaylarla temas girme riski vardır, dolayısıyla cevaplar benzer olabilir (Kovancı, 2004:58).

b. Yapılandırılmamış Mülakatlar.

Bu mülakat türünde önceden hazırlık veya hangi sorular sorulacağı sistematik belirlenmez ve sorulan sorular da mülakatın gidişatına uygun sorulur.

Bu mülakat türünde adayların tepkileri, düşünceleri, davranış ve tutumları tesbit edilmeye çalışılır ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat bu mülakat türünün güvenilirliği azdır (Tütüncü, 2015:19).

c. Karma Mülakatlar.

Karma mülakat yönteminde yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat türleri birlikte kullanılır. Önceden hazırlanmış sorular sorulur ve gerekli görüldüğünde ilave sorular

sorulur. Bu mülakat türünde de koordinasyonun doğru olarak yönetilmesi önemlidir. Karma mülakatlar da aday hakkında fazla bilgiler edinilmesini sağlayabilir.

Mülakat Yöntemleri

Mülakatlar pozisyona ve sektöre göre farklı olabilir. Temel mülakat türleri aşağıdakilerdir:

Bireysel Mülakat aranan pozisyon için kişi ile birebir görüşülmesidir. Bu görüşmede temel amaç belirli sorular sonucunda kişinin eğitim durumunun, çalışma hevesinin ve bilgi becerilerinin tespit edilmesidir.

Panel Mülakat birden fazla mülakatçının birbirinden bağımsız olarak kayıt tutmaları ve sonda değerlendirme yaptıkları bir yöntemdir. Bu mülakat türünde mülakat koordinasyonunu yapacak kişinin olması çok önemlidir. Aksi halde bölümler arası adayı istemekle ilgili vb. çeşitli duygusallık ve önyargı sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Panel mülakatlar yönteminde mülakatçıların değerlendirme formları ile adayı değerlendirmeleri ve mülakat sonunda değerlemelerin karşılaştırılması ve buna uygun karar vermeleri panel mülakat türünün genel özelliklerini oluşturmaktadır. Mülakat süresinin uzaması ve seçim maliyetinin yüksek olması ise mülakat türünün dezavantajlığını oluşturmaktadır (Tütüncü, 2015:16-17).

Grup Mülakatları iletişim özellikleri daha çok olan pozisyonlarla ilgili daha çok uygulanmaktadır ve bu mülakatlarla katılımcıların konuşma, düşündüklerini izah etme ve birbirilerini dinleme becerileri test edilmektedir. Bu türlü mülakatlarda adeta örnek bir olay verilir ve takım veya bireysel olarak ona çözüm üretilmesi istenilir.

Telefon Mülakatları zaman tasarrufu yapılması için en çok kullanılan mülakat türlerinden biridir. Bu mülakat türüyle aranan pozisyon için gerekli niteliklerin olup olmaması tesbit edilir. Bu mülakat türü ile adayla ilgili son karar alınmaz ve birebir görüşme için davet edilir.

Telefon mülakatları hem beyaz yaka hem de mavi yaka pozisyonları için zaman tasarrufunun sağlanması bakımından kullanılması mümkündür. Ağır fiziksel çabaların gerektiği yüksek olduğu mavi yaka pozisyonları için telefon mülakatları ile adayın

öncelikle fiziksel sağlığı veya fiziksel ağırlıklı çaba içeriğinde olduğu zaman sorun yaşıyıp yaşamayacağı ve sağlığının buna izin verip vermemesi tespit edilir ve aday hakkında telefon mülakatla olumlu fikir yaranmasından sonra mülakat için davet edilir. Aynı durum herhangi program veya dil becerilerinin gerektiği beyaz yaka pozisyonları için de geçerlidir.

Tur Mülakatları aranan pozisyon için mülakata gelen kişinin gün içerisinde farklı kişilerle değişik mülakat görüşmeleri gerçekleşir ve böylece adayın farklı perspektifler açısından değerlendirmesi gerçekleştirilir.

Stres mülakatları bazı pozisyonlar için kullanılan mülakat türüdür ve adayın stres altındaki tutum ve davranışlarını gözlemek amacıyla normal olmayan tarzda sorular sorulur ve davranışlarda bulunulur. Bu tür mülakatın amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Özellikle yönetici pozisyonlarında veya yoğun stres altında farklı pozisyonlarda çalışacak olan adaylar için oldukça deneyimli görüşmeciler tarafından uygulanmaktadır (Ardıç ve Özdemir, 2017:195).

Video Mülakat, mülakat teknikleri arasında yer alan ve genellikle uluslararası düzeyde kullanılan mülakat türüdür. Uluslararası düzeyde kullanılan bu teknikle daha çok yabancı şirketler eleman ihtiyacı duydukları pozisyonlar için ayrı ayrı ülkelerden olan adaylarla video mülakat yaparak değerlendirme yürütürler. Çoğunlukla video mülakat aracılığıyla adayın değerlendirmesi yapıldıktan sonra aday hakkında değerlendirme kararı verilse bile, bazı üst düzey pozisyonlar için adayın birebir mülakat için yabancı ülkeye davet edildiği durumlar da mevcuttur.

1.6.6. Adayın Bilgilendirilmesi

Talep edilen pozisyon için mülakat sürecinin sonunda adayların bilgilendirilmesi çok önemlidir. Olumsuz sonuçlanmış mülakat neticelerinin adaya bildirilmesine bazı zamanlarda tereddüt edilse bile geridönüşlerin yapılması çok önemlidir. Geridönüşlerin e-posta (mail) aracılığı ile yapılması daha çok tercih edilmektedir.

Birkaç aşamadan ibaret olan mülakat süreçlerinde ise olumlu karar almış adayların zamanında haberdar edilmeleri gerekmektedir. Bir sonraki aşamaya geçtiği ile ilgili

geridönüm yapılmayan adaylar mülakat sonuçlarının olumsuz olduğu düşüncesiyle iş aramalarını devam ettire ve uygun olduğu halde sonraki mülakat aşamasına kadar artık iş bulmuş olabilirler. Bu durumun önlenmesi için her mülakatla ilgili adayların zamanında bilgilendirilmeleri son derece önemlidir.

1.6.7. Aday Geçmişinin ve Referansının Araştırılması

İşe alım sürecinin sonuçlanması aşaması olarak mülakat süreçleri sonucunda işe uygun görülen adayla ilgili referans kontrolü yapılmaktadır. Bu aşama adayın haberi olarak veya adaydan habersiz olarak yapılabilir. Adayın haberi olarak yapılan referans araştırmasında adaydan, adayın kendisi hakkında bilgiler alınabilecek belirli bir sayıda (2 veya daha fazla) kişinin iletişim bilgileri istenilir ve posta (mail) veya telefon aracılığıyla adayın referans kontrolü yapılır. Diğer yöntem ise referans araştırmasının adayın haberi olmadan yapılmasıdır. Bu zaman şirketle iletişime geçilir ve adayın işten ayrılma nedenleri, faaliyetleri ile ilgili önceden belirlenmiş sorular sorulur. Yöntemin dezavantaj kısmı bazı şirketlerin adayla ilgili bilgileri vermek istememeleridir. Bazı durumlarda ise adayların çalışmış olduğu şirketleri arayarak değil, sektör içerisinde bilinen isimler veya arkadaş ortamları soruşturularak referans kontrolü yapılır.

Referans olarak aşağıdaki kişiler belirlenebilir (Sarılar; 2006:38-39):

- Adayın daha önce çalıştığı çalışma arkadaşları ve yöneticileri;
- Adayın daha önce iş ilişkilerinde bulunduğu veya müşterisi olmuş kişiler;
- Akademik çalışma içerisinde olmuş olduğu öğretim kadrolarından biri.

Referans aşamasında olumsuz yanıt alınması adayla ilgili kararları değiştirebilir. O yüzden referans kontrolünün dikkatli, eksiksiz, soruları doğru sorarak yapılması ve kayıt edilmesi çok önemlidir.

1.6.8. İşe Alım Kararı ve İş Teklifi

Seçim aşamasının sonunda işçi hakkında verilecek karar işe kabul veya ret cevabıdır. Bazı durumlarda aday rezerv olarak da kaydedilebilir. Bu kararın alınması ise adayın ilk aşamadan son aşamaya kadar geçmiş olduğu mülakat tekniği ile tüm sonuçlarının

değerlendirmeye tabi tutulması ile gerçekleşir. İnsan Kaynakları Departmanı ve ilgili departman onayı ile aday hakkında karar verilir. Bu karar verildikten sonra işçiye iş teklifi yapılır (Kızıloğlu, 2011:73).

İş teklifi adayın son olarak görüşmeye davet edilmesi ve yüz yüze konuşulması ile veya yazılı olarak (Job Offer) yapılabilir. İş teklifinin yapılma türü ne olsa bile adayın pozisyon, ücret, çalışma ve mesai saatleri, şirketin çalışma şartları vb. tüm detaylar ile bilgilendirilmesi şarttır. Bu tekliften sonra adaya düşünmesi için belirli bir zaman tanınır ve kararının açıklanması gerektiği tarih iş teklifinde belirtilir.

1.6.9. İşe Yerleştirme

İşe alım için davet edilmiş ve daveti kabul etmiş işçi belirlenmiş günde ve saatde işe başlamak için şirkete gelmiş bulunur. Bu zaman yeni işçinin adaptasyon sürecinin başlatılması için işçiye, işletmenin tarihçesi, gelişimi, çalışma alanları, ürettiği mal ve hizmetler, işgören politikaları, iş koşulları ve kuralları, vazife tanımlarını, görevlerini ve sorumlu olacağı kişilerle, takım arkadaşları ve yöneticileri ile tanıştırılmalıdır. Bu adaptasyon sürecinde yeni işçinin performansının, işe uyum durumunun yakından incelenmesi önemlidir (Dokumacı, 2010:28).

Adaptasyon sürecinin gerektiği seviyede izlenilmediği şirketlerde yeni faaliyete başlayan çalışanlar çeşitli adaptasyon zorlukları yaşaya bilmektedirler. Bu durum yeni işçilerde işletme ve çalışma ortamı hakkında negatif fikirlerin oluşmasına ve bazı durumlarda faaliyete yeni başlamış olan çalışanların işten ayrılmasına sebep olabilmektedir.

BÖLÜM 2: BEDEN DİLİ

Konuşma dilinin oluşmasından önceki dönemlerde insanlar birbirleriyle sözsüz iletişimlerinin, beden dillerinin aracılığıyla iletişim kurmuşlar. Bu nedenle sözsüz iletişimin ve beden dili hareketlerinin insanlığın ilk dili olduğu söylenilebilir. İnsanlar fikirlerini, duygu ve düşüncelerini beden dilleri sayesinde aktarmışlardır (Berk, 2017:40).

İkinci bölümde iletişim kavramı genel olarak ele alınmış, iletişim süreçlerinden, beden dili kavramından ve bileşenlerinden detaylı olarak bahsedilmiştir. Ayrıca işe alım zamanı adayların beden dillerine dikkat edilmesinin önemine ve mülakat sürecinde adayların beden dillerinin yalana dair işaretlerine vurgu yapılmıştır.

2.1. İletişim kavramı

İletişim sözcüğü latinedeki “communis” sözcüğünden türetilmiş olup ingilizcede söylemek, bildirmek, paylaşmak anlamlarına gelen “communication” sözünün karşılığıdır (Yavuz, 2014:5).

İletişim bilgi alış verişi anlamında olup karşılıklı anlaşma amacını güden hareketleri ve eylemleri içerir (Akçay, 2012:5).

Literatürde iletişimin bir çok tanımlarına rast gelinmektedir:

- İletişim bilgi ve becerilerin, fikir ve duyguların vb. simgeler kullanılarak iletilmesidir;
- İletişim bir kişiden veya gruptan diğer kişiye veya gruba fikirlerin, bilgilerin ve tutumların iletimidir;
- İletişim katılanların bilgi yaratıp, bu bilgileri birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir. (Türksezer, 2012:13).

2.2. Temel İletişim Süreçleri

İletişim, gönderici tarafından mesajın veya bilginin alıcıya ulaşmasına kadar belirli bir aşamalardan geçer ve bu süreçte iletişimin doğru işlemesi büyük ölçüde gönderici tarafa bağlıdır (Akgüner, 2010:41). İletişim sürecinde gönderici sahip olduğu ve iletmek istediği

fikri kodlayarak mesaja dönüştürür ve iletilmek istenen mesaj bir kanal aracılığıyla alıcıya taşınır. Mesajın iletiildiği alıcı ise mesajı çözümleyerek algılar ve iletilmiş olan mesajla ilgili geribildirimini sözlü veya sözsüz olarak göndericiye gönderir (Erkuş ve Ünlü, 2009:8).

İletişim sadece söz ve bilgi alış verişi değil, aynı zamanda duygu ve düşüncelerin de aktarımıdır. Sözsüz iletişim sürecinde olan ve beden dili hareketleri ile duygu ve düşüncelerini paylaşmakta olan tarafların ifade ettikleri beden dili, duygu ve düşüncelerinin aktarılmasında farklılıkların olabildiği gibi bu duygu ve davranışların da kabulünde farklılıklar olabilmektedir. Temel iletişim süreçleri aşağıdakilerdir:

2.2.1 Gönderici

Gönderici olmadan iletişim kurulamaz, yani gönderici iletişimi başlatan ve kodlayan taraftır. Bilgi ve kodlama yeteneği ne kadar çok olursa göndericinin başlattığı iletişim o kadar etkili ve kaliteli olur. Bunun tam aksi olduğu zaman göndericinin başlattığı iletişimi alıcı algılayamaz ve bu mesaj sadece bir gürültü olmuş olur (Yavuz, 2014:10).

Mesajın verilmesini amaçlayan gönderici mesajı iletirken kendi hafızasındaki simgeleri kullanarak mesajı oluşturur ve hedef kitleye aktarır. Bu sinyalleri aktarırken sözcüklerin belirli şekilde yan yana konması, mesaj verirken seçilen ses tonu, jestler, mimikler, bedenin duruşu gibi sözsüz iletişim gibi unsurlar mesajın alıcıya gönderilmesinde önemli rol oynar (Mehdizade, 2017: 35).

2.2.2 Kodlama

Kodlama - iletişimde mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesidir. Kod çözme ise kodlanarak gelmiş mesajın içeriğinin alıcı tarafından anlaşılmasıdır (Telci, 2015:365). Karşı tarafın iletişimi doğru anlayabilmesi için kodlamayı doğru yapabilmek önemlidir.

Kod, iletişimde anlamlı gelecek bütün sembolleri oluşturabilir. Hatta resim, müzik, dans, hareketler de kod olarak adlandırılır. İletişim zamanı gönderici ve alıcının amaçları ve ilgi odakları farklı olabilir; gönderici, bilgiyi aktararak sorun çözmek, iş birliği yapmak, yön vermek olurken, alıcı anlamak, öğrenmek, tartışmak, değerlendirmek vb. amaçlara sahip olabilir (Berk, 2017: 10).

2.2.3 Mesaj

Gönderici ile alıcı arasındaki temel unsur iletidir. İleti, gönderici tarafından alıcıya göndermek istenen bilgi, uyarı veya davranışın ortak semboller kullanılarak kodlanmasıdır (Yavuz, 2014:12). Bu bilgi, uyarı veya davranış göndericinin mesajı aktarma yöntemi ile şekillenebilir. Mesajın aktarılma yöntemleri göndericinin beden dili, jestler ve mimiklerini kapsar.

2.2.4 Alıcı

İletişimde iki kişi arasında ilk etkileşim iletişim sürecinin gidişatını belirler. Beden dili, kullanılan sözcükler, kişinin hareketleri, giyim tarzı iletişimin ilk anında alıcı kişi üzerinde bir etki yaratır. Negatif veya pozitif olabilecek bu etki iletişimin temelini oluşturur ve gidişatı belirler (Berk, 2017: 5).

Alıcı, iletişim sürecinde mesajı alan ve kodu çözüp algılayan kişidir. Algılama süreci alıcının kişisel tecrübelerine, toplumsal ve kültürel unsurlara bağlıdır (Yavuz, 2014:14).

Göndericinin kodlayarak gönderdiği iletinin kabul edildiği taraf olan alıcı kabul ettiği iletisi değerlendirir ve buna uygun davranış sergiler.

2.2.5 Kanal

Göndericinin iletildiği mesajın alıcıya ulaşmasına kadar geçtiği ortama kanal veya araç deniliyor. Mesajın yol aldığı kanal, bilgisayar, telefon, faks, hava olabilir. İletişimin ve iletilen mesajın etkili ve verimli olması için mesajın iletilmesi için kullanılan kanalın mesaja uygun olması gereklidir (Mehdizade, 2017: 36).

İletişimin sadece bilgi, düşünce ve hislerin karşılıklı aktarılması olarak tanımlanması yetersizdir ve mesaj, gönderici tarafından doğru iletişim kanalı aracılığı ile aktarıldığında anlamlı bir iletişim haline gelir (Telci, 2015:362).

2.2.6. Hedef

Gönderici iletmek istediği mesajı oluşturarak kanal aracılığıyla gönderir. İletinin gönderilmesi amaçlanan unsura hedef denir. Hedefin iletilen mesajı algılaması iletinin

gönderilme şekli, kanalına bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda hedefin ruhsal durumu, göndericiyle olan davranış ve iletişim şekline de bağlıdır.

Mesajın iletilmesi zamanı hedef tek veya çok kişi, belirli veya belirsiz olabilir. Burada önemli olan mesajın hedefe ulaştığıdır. Hedefe ulaşmış mesaj iletişimin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Mehdizade, 2017: 36-37).

2.2.7. Geribildirim

İletişimde alıcının göndericiye olan tepkisi, ona yanıt verdiğini gösterir. Göndericiye verilen bu geribildirim aşağıdaki şekillerde olabilir (Mehdizade, 2017: 37):

- Göndericiye bakma biçimi;
- Beden hareketleri;
- Bireyin sözlü olarak ifade ettikleri;
- Sessizlik.

Mesajın iletildiği alıcı, verilmiş mesaja yanıt vere veya vermeye bilir. Bazen hiçbir yanıt vermemekle de geribildirim verilmiş olabilir. Örneğin, ödevlerini yapmayan bir öğrenciye söylenen sözlere öğrencinin hiçbir yanıt vermemekle sakin kalması, onun söylenenlere karşı söyleyecek bir sözünün olmamasının geribildirimidir.

Bazı durumlarda ise mesaj alıcıya ulaştığı zaman aynı anda farklı geribildirimler sergileyebilir. Örnek olarak, kişi adlığı mesaja aynı anda bakma biçimi, beden hareketleri ile ve sözlü olarak yanıtlar gösterebilir.

2.3. İletişim türleri

İletişim kavramlarını ayırabilmek önemlidir. İletişim, dilden ve konuşmadan daha kapsamlı olduğundan sözlü iletişim ve sözsüz iletişim şeklinde iki gruba ayrılır:

- Sözlü iletişim konuşmaya dayalı tüm iletişim biçimlerini;
- Sözsüz iletişim ise konuşma haricindeki tüm iletişim biçimlerini kapsar.

Örneğin, yeni doğan bebek konuşmayı öğrenene kadar kurduğu iletişim sözsüz iletişimdir. Yeni doğan bebek annesine bakarak gözleriyle iletişim kurar ve annesi olduğunu belirler (Akçay, 2012:6).

Bireylerarası iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır ve kişilerin iletişim becerileri kendilerinin sözlü ve sözsüz iletişim performanslarına bağlıdır (Erkuş ve Günlü, 2009:8).

2.3.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim dil ve dil ötesi olmakla iki gruba ayrılmaktadır. Dil aracılığıyla olan iletişimde insanlar ürettikleri bilgileri birbirilerine aktarırlar, dil ötesi iletişim ise sesin niteliği ilgili olup, ses tonunu, sesin hızını, şiddetini ve duraklamalarını gösterir. Kısacası, dille iletişimde insanların ne söyledikleri, dil ötesi iletişimde ise nasıl söyledikleri önemlidir. (Türksezer, 2012:19).

Kişinin iletişim zamanı sergilemiş olduğu dil sürçmeleri, ses titremeleri, duraksamalar ve tereddütler dikkatli biri için ipuçlarıdır. Doğru bir iletişim için dil ötesi unsurlarla (ses tonu, sesin hızı vb.) birlikte sözlerin doğru seçilmesi de büyük önem taşımaktadır.

2.3.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, kişinin düşünce ve duygularını, isteklerini karşısındakine bilinçli veya bilinçsiz, sözsüz olarak aktarmasıdır ve bu iletişim, beden dili biçimleri olan jestler, mimikler, oturuş, duruş, sesin tonunu, susma, mekan ve özellikleri, renk ve giyim kodlarını içerir (Baysal, 2016:15).

Sözsüz iletişim, duyguya dayalı en etkili iletişim şeklidir ve bu iletişimde duygular daha kolay ifade edilir. Sözsüz iletişimle sözlü iletişim farklı anlamlarda olabilir. Öfkeli ve kızgın birinin sesi, yüz ifadesi, bedeni kızgınlık mesajı verdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir (Güvenç, 2014:34). Sözsüz iletişim sadece duygu ve ifadeleri değil, aynı zamanda ses, vurgu, göz teması, çevre ile ilgili fiziksel mesafe faktörlerini de içerir (Türksezer, 2012:20).

Sözsüz iletişim – beden dili kavramı üç kısma ayrılır:

- Sessiz: görülebilen beden hareketlerini kapsar.
- Sesli: Bağımsız ifadeler (gülmek vb.) ve dil ile ilgili olgular (konuşmalarda vurgu yapmak, ara vermek vb.)
- Nesnel: kişilerin görüntüleri ile ilgili (çalışma masası, giyim vb.) (Baysal, 2016:24).

2.4. Beden Dili

Beden dili sözsüz iletişim unsurudur ve mesajların dilsel olmayan olmayan öğelerle aktarılmasıdır (Kılınç, 2011:53). İnsanlar birbirilerine konuşmalardan daha ziyade birtakım mesajlar iletirler ve bu iletişimle insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar. Bir hekimin neren ağrıyor sorusuna hastanın o bölgeyi tutarak anlatması ve ağrıyı anlatırken mimiklerini de kullanması buna bir örnektir (Güneş, 2014:33).

Böylelikle beden dili sayesinde kişiler kendilerini daha kolay ve doğru ifade edebilirler ve bu yüzden bu çok değerli bir iletişim şeklidir. Bunun nedeni insanların çoğu zaman sözle ifade edemedikleri, dillendiremedikleri düşünce ve görüşlerini birtakım davranışlarla, jestlerle ve mimiklerle daha kolay anlatabiliyor olmalarıdır. Beden dilleri sayesinde insanlar kendilerini daha kolay ve doğru ifade edebilirler, dolayısıyla kişiler kendilerini ve muhatablarını doğru bir şekilde anlarlar (Baysal, 2016:16). Bu açıdan etkili bir iletişimde kişinin kullandığı beden dilinin önemi büyüktür.

İletişim zamanı beden dili kullanımının aşağıdaki önemleri vardır (Baysal, 2016:18-19):

- Kişinin kendisini daha kolay ifade etmesini sağlar;
- İnsanları daha kolay anlamayı sağlar;
- Konuşmaya bütünlük katar ve muhatabı etkiler;
- Duyguları daha açığa vurduğundan yalan veya samimi olduğu bilinir

2.5. Beden Dilinin Özellikleri

İnsanlar düşündüklerini kelimelerle, hissettiklerini ise bedeniyle karşı tarafa aktarır. Kelimeler yalan söylese bile, beden dili yalan söylemez. İnsan kelilemelerini kontrol ede

bilse bile, bedenini ve hareketlerini aynı kalitede kontrol edemez ve bu doğal bir şekilde bedene yansır. Duygusal iletişimin %90'si beden dili ile gerçekleşiyor (Baysal, 2016:18).

Beden dilinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Göksal, 2008:37):

- Bazı duygular beden dili sayesinde daha etkili ifade edilebilir, bu anlamda beden dili etkili bir iletişim şeklidir.
- Düşünceler sözlü iletişimle, duygular ise sözsüz iletişim unsuru olan beden dili ile daha etkili ifade edilebilir, dolayısıyla beden dili kişinin duygularını belirtir.
- Çoğu zaman kişinin sözlü iletişim şekli ve beden dili unsuru farklı anlamlar taşır, örneğin, öfkeli bir kişinin beden dili hareketleri sınırlı olduğunu gösterse bile sözlü iletişim şekli onu saklamaya çalışabilir, dolayısıyla beden dili unsuru çift anlamlıdır.
- Bazen beden dili bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir, örneğin, gülüp eğlenmiş bir kişinin ani durumda sessizliğe kapılmasını yorumlamak belirsiz olur, dolayısıyla beden dili unsuru belirsizdir.

Beden dili ile kişilerin davranışları arkasında olan niyetler de açığa çıkar. Kişinin bir konuda sizinle konuşurken gözlerini sürekli kaçırması, konuşurken yüzünüze bakmaması bir uyumsuzluk olduğundan haber verir (Baysal, 2016:21).

2.6. Beden Dilini Etkileyen Faktörler

İletişim süreçlerinde kişilerin sergiledikleri beden dilinde bireysel farklılıklar olabilir. Beden dillerinde bireysel farklılıklara neden olan ve beden dilini etkileyen temel değişkenler aşağıdakilerdir (Kılınç, 2011:55):

Cinsiyet. Erkek ve kadınların iletişim kodlarını ve ipuçlarını açıklamaları ve şifrelemeleri farklıdır. Örneğin, kadınlar iletişim süreçlerinde erkeklere oranla daha fazla gülümserler, dinleme boyutunda ise erkeklere oranla daha az hareket eder ve daha fazla göz kontağı kurarlar. Cinsiyet ve iletişim üzerine yapılan araştırmalarda iletişim sürecinde erkeklerin kadınlara oranla daha ikna edici oldukları açıklanmıştır.

Kültürel davranışlar beden dilinde bireysel farklılıklara sebep olan değişkenlerden biridir. Örneğin, gülümseme bütün kültürlerde mutluluğu ifade ederken, olumsuz duyguların gösterilmesinin ayıp sayıldığı japon kültüründe gülümseme zor bir durum karşısında takınılan bir maske olarak kullanılmaktadır. Başka bir örnek, öğrenilmiş davranış olan başın yukarı ve aşağı doğru hareket ettirilmesi, onay verme anlamını verirken Bulgaristanda bu hareket onay vermemeyi, hayır söyleme anlamını ifade eder.

Kişisel özellikler beden dilinde farklılıklara neden olan temel değişkenlerden biridir. Bireyin yaşam tarzı, büyüme koşulları, büyüdüğü çevre vb. gibi etkenler iletişim esnasında bireyin beden dili hareketlerini etkiler. Örneğin, savaş koşullarında veya maddi, manevi sıkıntılarla çocukluğunu geçirmiş bireyler genellikle duygu ve düşüncelerini daha sakin sergiler ve daha az konuşma eğiliminde olurlar. Aile ve arkadaşlıklar ortamında büyümüş, kaygılardan daha uzak olmuş bireyler ise beden dillerini, duygu ve düşüncelerini daha aktif olarak sergilerler.

2.7. Beden Dili Bileşenleri

İletişim zamanı konuşulan sözlerle birlikte sergilenen beden dili unsurları da iletişimin değer kazanmasında önemlidir. Vücut hareketleri, göz kontağı, duruşu, ses tonu, jestler ve mimikler beden dili unsurları içerisinde yer almaktadır. İletişim zamanı beden dili unsurları iletişimde olan kişiler tarafından kelimelerin kontrol edildiği gibi kontrol edilemez.

Vücut hareketleri beden dilinin temelini oluşturmaktadır. Göz kontağı, el sıkma, gülümseme, kafa hareketleri güçlü iletişim sinyalleridir. Örneğin, gülümseme ile süslenmiş göz kontağı iletişimden mutluluğu veya konuşurken karşımızdaki kişinin başını salması konuşmamıza devam etmek mesajını gösterir (Kılınç, 2011:53-57).

Beden dili refleksif veya refleksif olmayan duygusal, tutumsal ve bilgi içeren mesajlar iletir. Beden hareketleri (göz kırpma, sallanma) ve duruşlar (arkaya yaslanmak, sıkışmış pozisyonda durmak gibi) beden dilinin temel kategorileridir ve karşı tarafa mesajlar iletir. Fakat bu mesajlar her zaman tutumlu olmayabilir, örneğin, kaşlarını çatmış bir kişinin öfkeli olduğu beklense bile, o kişinin görme sorunundan da dolayı aynı hareketi yaptığı da gerçek olabilir (Akçay, 2012:46).

Beden dilinin pek çok biçimi iki grup ile sınıflandırılır: açık ve kapalı. Açık beden biline sahip olan kişi daha rahat davranır, göz teması kurar ve iletişimde olduğu kişiye yönelerek konuşur. Kapalı beden diline sahip insanların ise elleri ve ayakları bağlanmış olabilir, konuşurken iletişimde olmuş olduğu kişiye taraf dönmez. Kişinin beden dilinin kapalı veya açık olması onun duyduğu rahatlık düzeyinin, kültrünün ya da çevreyli ilgili kurduğu ilgi düzeyinin göstergesidir (Dimitrius, 2008:143).

İletişim açısından beden dilinin avantajları şöyle belirtilebilir:

- Kişinin iletişimi daha kolay algılamasına neden olur;
- Jestler, uygun göz kontağı ve duruş değişikliğı, iletişimin donuk değil, daha anlamlı olmasına neden olur;
- İletişimin gücünün artmasına neden olur;
- Beden dili ile karşımızdaki kişi hakkında zihnimize izlenim oluşur;
- Uygun beden dili sayesinde mesajın ciddiyeti ve ağırlığı alıcının zihninde oluşur;
- Jestler, yüz ifadeleri, duruşlar aktif olmadığı zaman mesaj alıcı tarafından yanlış anlaşılabilir;
- Dürüst olmayan beden dilinin kullanılması olumsuz mesajlar vermekle beraber alıcılarda kötü bir izlenim bırakır.

Mehrabian (Mehrabian, 1981:76) duyguların %7'nin sözle, %93'nin beden dili ile ve sesle verildiğini ortaya koymuştur.

Duygular ilk önce yüze yansır ve biz karşıdaki kişinin duygularını yüzüne yansımından biliriz. Bu duygular yedi grupta toplanabilir: öfke, küçük görme, tikslenme, korku, üzüntü, mutluluk ve şaşkınlık. Her duygunun yüze yansıyan özellikleri vardır: örneğin, korkmuş insanın havalanmış kaşları, gergin bir ağız ve yukarı kalkmış göz kapakları ile, öfkeli insanın alçalmış kaşları, içe doğru bükülmüş dudak kenarları, yukarı kalkmış göz kapakları ile anlaşılır. Tikslenme ise kırışmış burun, düşük kaşlar, dudağın bir kenarının geri çekilmesi, küçükgörme ise dudağın bir kenarının geri çekilmesi ve ifadesiz gözlerle

karakterize edilir. Mutluluk duygusu zamanı daha yoğun yüz hareketleri olur, kaslar gerilir, göz kenarlarında ifade edilen kırışıklık, yanakların kalkması ve dudak kenarlarının yukarı kalkması olur. Üzüntülü zaman ise göz kapakları düşer, kaşların iç kenarları yukarı kalkar (Akçay, 2012:58-60).

Beden dili doğru kullanıldığında iletişime değer katar, yanlış kullanıldığında ise, iletişime büyük zarar verir. Beden dili ile ilgili dikkate alınması gereken ortak mesajlar bunlardır (Şen, 2006: 43):

- Beden dili kültürler açısından değişiklik gösterebilir;
- Beden dili, kadın ve erkekler arasında farklılık arz eder;
- Beden dili kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

2.7.1. Göz Kontağı

İletişim işaretleri açısından en açıklayıcı ve doğru bilgileri veren sözsüz iletişim ögesi gözlerdir. Bunun nedeni göz bebeklerinin bağımsız hareket etmesi ve kişinin ruhsal durumuna bağlı olarak değişmesidir. Birey sinirli ve şüpheli olduğu zaman göz bebekleri küçülür, heyecanlı olduğu zaman ise büyür (Mehdizade, 2017:64).

Göz kontağı beden dilinin bir ögesidir ve bakışlarımızı kullanarak kişilere çeşitli mesajlar verebilmemizi sağlar. Örneğin, iletişimde gözlerin kaçırılması ya da dik dik bakılması negatif, gülümseyerek uzun süreli bir göz teması ise pozitif bir mesaj iletir (Kılınç, 2011:58). Gözlerin yere indirilmesi üzüntü, korku, kaçınma, çekinme gibi farklı anlamlara gelebilirken, gözlerin kısılarak bakılması şüpheyi, açık şekilde bakılması ise merakı gösterir.

İletişim zamanı karşıdaki kişinin gözleri ile alın arasındaki bölgeye bakılması o kişiyle resmi bakış anlamına gelir. Görüşülen kişinin gözleri ile dudakları arasında kalan bölgeye bakılması iletişim bakışıdır ve iletişimin açık olmasını ve rahatlatıcı şekilde olmasını gösterir. Dudaklar ile göğüs arasında kalan üçgen bölgeye bakılması ise flört bakışıdır ve duygusal ilgiyi ve daha ilerisini gösterir (Üstünel, 2011:54-55).

Tedirginlik durumlarında gözler kaçırılır. Bunun aksi, kişiye yönelmiş gülen gözler insanı konuşmaya teşvik eder (Özbent, 2007:268).

Göz kontağı ve bu kontağın süresi iletişim açısından çok önemlidir. İnsanlar bir şeyden hoşlandıkları zaman gözbebekleri büyür. Göz kontağının ülkeler açısından farklılıkları vardır. Örneğin, araplar göz göze gelmeyi sevmezlerken, Amerika ve Avrupada göz kontağına daha fazla önem verilir. Japonyada ise göz kontağı saygısızlık gibi kabul edilir. Türkiye ve Azerbaycanda ise genellikle göz teması kurulur ve bu, kişiden kişiye de farklılık gösterebilir (Üstünel, 2011:54).

2.7.2 Beden Şekli, Duruş

Her beden ögesinin hareketleri bir anlam belirtir. Ancak vücudun bir bütün olarak görünüşü iletişim süreçleri içinde önemli bir algıdır. İlk kez gördüğümüz kişinin görünüşü kişi ile ilgili bize bir takım bilgiler verir (Hacıhasanoğlu, 2017: 96). Duruş, beden dilinin insanların farkında olmadan belirlediği bir husustur ve iletişim esnasında duruş şekli karşıdaki insana mesajlar iletir. Vücudun dik durması kendine olan güveni, kambur duruş güvensizlik, mutsuzluk mesajlarını simgeler.

Bedenin öne doğru eğilmesi, ellerin önde birleşmesi, omuzların düşürülmesi ve masum bir yüz ifadesi zayıflığı ve güçsüzlüğü, ellerin göğüste birleştirilmesi iletişime kapalılığı ve güvensizliği, arkada birleşmesi özgüveni, yanlarda birleşmesi ise meydan okumayı belirtir (Türksezer, 2012:20).

2.7.3. Jestler ve Mimikler

Jestler esas ve ikincil olmakla iki gruba ayrılır. Kişinin duygu ve düşüncelerini destekleyen jestler esas jestler grubuna aittir. İkincil jestler ise bedenin rahatlama, yatıştırma gibi hareketleridir (Akçay, 2012:49).

Esas jestler yüz, baş, el, kol, ayak ve bedenin bir konuya açıklık getirmesi için yaptığı hareketlerdir ve bu jestler, anlatım jestleri, sosyal jestler ve mimik jestleri olarak üç gruba ayrılır (Üstünel, 2011:51-52):

- Anlatım jestleri özellikle yüz ifadelerinde ortaya çıkan ve anlık durumu gösteren jestlerdir. Bir tehlike ve tehdit karşısında gözlerin ani olarak kapanması ve buna benzer olan göz hareketleri anlatım jestlerine örnek olarak gösterilebilir.
- Sosyal jestler insanın sosyal durumlarda belirttiği jestlerdir. Örneğin, toplum karşısında konuşan birinin el kol hareketleri ve ses tonu onu bir konu hakkında daha ilgi çekici şekilde konuşabilmesi ile ilgilidir.
- Mimik jestleri ise taklit ve tanımlama jestleridir ve tiyatroya özgü taklit jestleri, şematik testler, teknik ve kod jestlerine ayrılır. Tiyatroya özgü jest ve mimikler izleyenlerin hoşnut olması için kullanılan jestlerdir. Şematik jestler bir şeyin olmadığı durumda taklitler gösterilmesidir. Örneğin, ateşi olmayan birinin ateş yakması, sigara içmeyen birinin sigara içme takliti yapması vb. teknik kod ve jestler belirli bir meslek grubunun kullandıkları jestlerdir. Askerlerin, polislerin kullandıkları jestler de bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Esneme, hapşırma, kaşınma, öksürme, ayakta durunca bir süreden sonra bacakları oynatma gibi hareketler ikincil jestlere grubuna ait olan örnektir. İletişimle doğrudan ilgili olmamasına rağmen ikincil jestler de kişi hakkında bilgiler verir (Kocasavaş, 2007:51).

Mimikler de beden dilinde önemli bir rol üstlenirler ve içgüdü, dürtülerle bağlı olup, anlık duyguların kolaylıkla ifade edilmesini sağlarlar. Yapılmış araştırmalara göre hiç mimikleri kullanmayan adamla konuşma mimikleri kullanan adamla konuşmaktan daha çok zordur. Sözsüz iletişimle ilgili yapılmış çalışmalarla özellikle sekiz duygunun (mutluluk, şaşkınlık, endişe, kızgınlık, üzüntü, küçümseme, bıkkınlık ve ilgi) sadece mimikler aracılığıyla aktarılabildiği gösterilmiştir (Kılınç, 2011:57-58).

Bir kişiye jest ve mimiklerin kullanımının yasaklanması sebebi ile o kişide konuşma bozuklukları meydana gelir ve kişinin kelime seçiminde ve konsantrasyonunda zorluklar yaşanır. Sosyoloji araştırmalara göre en başarılı radyo spikerleri bile jest ve mimikleri sıklıkla kullanarak karşılarında bir kişi varmış gibi konuşmaktadırlar (Özbent, 2007:260-261).

2.7.4. Yüzün Bölgeleri

İnsan yüzünde mimikleri gerçekleştiren 20 kas grupları vardır ve bu kaslar insanı sözsüz iletişim zamanı farklı ifadeler sergilemesine sebep olabilir. Yüz kasları 3 grupta gösterilir (Çalışkan ve Yeşil, 2005:203-204):

- Alın kasları;
- Göz kapakları ve çevresel kaslar;
- Ağız bölgesi ve dudaklar.

Yüz ifadelerine en derin anlamı veren kas grupları göz ve çevresel kaslarıdır.

İletişim içerisinde olan insan bazı duygularını yüz bölgeleri ile belirtir. Örnek olarak (Akpınar, 2004-:4-7):

- *Korku durumunda:*
 - alın çizgilerini çarpaz olarak buruşur,
 - kaşlar yukarı kalkar,
 - gözler açılarak bir noktaya dikilir,
 - ağız açık, ağız köşeleri geriye doğru çekilir ve aşağı doğru sarkar,
 - yanaklar ağız hareketine uygun olarak aşağı ve geri doğru çekilir
 - burun delikleri genişlenir.
- *Tiksinme durumunda:*
 - Kaşlar aşağı doğru olur, fakat çatılmaz,
 - Gözler hafif kapalı, alt göz kapağı hafif kalkık,
 - Burun yukarı doğru çekilmiş, üstü kırışmış,
 - Yanaklar kalkık,

- Ağız açık, üst dudak yukarı doğru çekik, ağız köşeleri geri ve aşağı doğru çekilir.
- *Küçük görme durumunda:*
 - Kaşların biri diğerinden hafifçe yukarı,
 - Gözler biraz kısılır,
 - Ağız köşeleri aşağı doğru sarkar, üst dudağın kenarı hafifçe yukarı kalkar.
- *Mutluluk durumunda:*
 - Alın oldukça düz ve kaşlar hafifçe aşağı olur,
 - Gözler parlak ve kısmen kapalı, dış kenarları karışık,
 - Ağız köşeleri kalkık, gülerken köşeleri yukarı, üst dudak gergin,
 - Yanaklar yukarı kalkık ve yüz enine genişlenmiş,
 - Burun kırışık olarak görünür.
- *Üzüntü durumunda*
 - Kaşlar birbirine yaklaşık, iç köşeleri hafifçe yükselip aşağı inebilir,
 - Göz kapakları kasılır, gözler kısmen kapalı olur,
 - Ağız kapalı ve köşeleri aşağı sarkar, dudaklar gergin ve titreye bilir,
 - Alın ortasında yatay ve dikey çizgiler olabilir.
- *Öfke durumunda:*
 - Kaşlar çatılır ve aşağı doğru iner,
 - Gözler açılarak bir noktada sabitleşir, küçülme bile olabilir,
 - Ağız ve dudaklar kapalı, sıkılmış ve gergin olur.

Bazı yüz hareketleri bütün kültürlerde aynı anlamda kullanılmaktadır. Sinirlenme anlarında insanın beden ve vücut hareketleri ile sınırlarını bastırması, sınırlı durumda olsa bile gülümsemesi kültürel farklılıklarla ilgili olabilirken, kaşların kalkması, çatılması kültürel farklılıklar bakımından daha az etkilidir. Örneğin, gözler ve kaşlar sınırlılık ve bıkkınlığı göstermede çok etkili olmamalarına rağmen, bir korku anında göz ve kaşlarla iletilen mesajın daha etkili olduğu değerlendirilebilir.

2.7.5. El Kol Hareketleri

Eller ilişkinin en önemli araçlarından biridir ve düşüncelerin ifadesini kolaylaştırır. İnsan beyni düşünüp hayal eder ve eller onu gerçekleştirir (Çalışkan ve Yeşil, 2005:204).

Beden dilinde el kol hareketleri kişinin duygu ve düşüncelerini aktarabilen bir vasıttır. El kol hareketlerinin belirttiği bazı duygu ve düşünceler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özbent, 279-280):

- Kolları göğüsde bağlamak, beklemeyi, sığınacak yer aramayı, itiraz etmeyi;
- Kolları göğüs hizasında kavuşturmak güvensizliği ve sıkılmayı;
- Kolla yapılan geniş mesafeler kendine güvenmeyi, yapılan dar ve küçük alanlı hareketler ise güvensizliyi;
- Elleri yavaşça ovuşturmak memnuniyet ve sevinç, hızlıca ovuşturmak birisinin zararına sevinmeyi;
- Konuşurken ağızın el ile kapanması güvensizliği, konuştuğundan sonra ağızın el ile kapatılması söylediği sözü geri almak istemesini;
- Ellerin bele koyulması üstünlük göstergesini, kırgınlığı;
- Ellerin cebe sokulması rahatlama ve kibirliyi;
- Kolların masa altında tutulması güvensizliği,
- Kolların arkada bağlanması otoriter duruşu, sıkılganlığı;
- İşaret parmağıyla elin masaya vurulması bir konuda emin olmayı;

- Parmaklarıyla masaya vurulması sabırsızlığı ve sinirliliği belirtebilir.

Selamlaşırken sıcakkanlı bir el sıkışması kişiye olan samimiyet göstergesidir. Yumuşak ve hissizce olarak uzatılan el ise samimiyetsizliyi ve ilgisizliyi gösterir.

El sıkışması ve tokalaşmanın belirttiği anlam, kültürler arası farklılaşma gösteren beden dili unsurlarından biridir. Görüşme ve iletişim esnasında muhatabın omuzuna, dirseğine temas etme ortamı ısıtıcı bir hareket gibi algılanmakla birlikte, özel sınırlara müdahale ve saygısızlık gibi de değerlendirilebilir. Bu farklılaşma kültürlerarası farklılaşma olmakla beraber kişiden kişiye de değişebilir.

2.7.6. Avuçlar

Avuçların yukarıya doğru olması, avuç içinin gösterilmesi tehdit oluşturmamayı, tehlikenin arz edilmemesi anlamını verir. Aynı zamanda ellerin yukarı kaldırılarak avuç içlerinin gösterilmesi gücün, zaferin simgesidir (örneğin boks maçları). Avuçların gizlemesi ise birşeylerin saklanması anlamını verir. Yalan söyleyen bir çocuğun ellerini arkasında saklaması buna bir örnektir. Avuçların aşağıya doğru bakması ise hakimiyetin o kişide olmasını belirtir (Talas, bilgiustam.com).

2.7.7. Başın Duruşu

Kişiler iletişim içerisinde olduklarında bazı fikir ve duygularının ifade edilmesinde baş hareketleri de devreye girer. Bazı ülkelerdeki farklılıklarını dikkate almazsak başın öne ve arkaya doğru sallanması evet anlamını, sola ve sağa doğru sallanması ise hayır anlamına gelmektedir.

İletişim içerisinde ve konuşmakta olan bir kişinin karşısındaki kişinin başını hafifçe yukarı doğru kaldırması konuşan kişide rahatsızlık yaratır. Buna karşı karşındaki kişi konuşurken başın sık sık hafif aşağı yukarı hareket ettirilmesi konuşan kişide “anlaşıyorum” duygusunu verir (Kocasavaş, 2007:52).

İletişim zamanı karşındaki kişinin başının hafif yana doğru eğik olması konuyla ilgilenmesi, başın hafif aşağı olarak kişiye bakılması konuyu kabul etmediğini, ellerin başın arkasına koyulması ise özgüvenli olarak “herşey kontrolüm altında” gibi anlamları verir (Üstünel, 2011:59-60).

Sinirlenildiği zaman baş öne, korku ve endişe anında ise arkaya doğru eğilir. Başın dik durması özgüven ve olgunluk, başın iyice öne eğilmesi ise utanç, suçluluk ve bıkkınlığı ifade eder.

2.7.8. Mesafe

İletişim zamanı mesafe uzaklığı da önem taşımaktadır. Bilim adamı olan Hall'ın (1966) Amerikada uyguladığı bir araştırma ile 4 uzaklık boyutunu belirlemiştir (Özbent, 2007:275-276).

a. “Mahrem alan” – sadece aile bireyleri, sevgili, eş ve samimi arkadaşlar arasında olan yakınlıktır:

- Yakın alan (0-20 cm): dokunmaya kadar olan yakınlıktır;
- Uzak alan (20-60 cm).

b. “Kişisel alan”:

- Yakın alan (60-90 cm): sadece eşlere, sevgililere aittir;
- Uzak alan (1-1,5 m): kişisel sohbetlerin yapıldığı alanlardır.

c. “Sosyal alan”:

- Yakın alan (1,5-2 m): satıcı ve müşteri ile arasında veya sokakta karşılaşılan bir tanıdık arasında olan uzaklıktır;
- Uzak alan (2-4 m): resmi ve iş görüşmelerinin yapıldığı bir uzaklıktır.

d. “Genel alan”

- Yakın alan:(4-8 m): konferans salonlarında, toplum karşısında konuşmacıların veya öğretim üyelerinin tuttuğu mesafedir;
- Uzak alan(8 m ve daha fazla): aktörlerin ve büyük konferans salonlarında konuşmacıların tuttuğu mesafedir.

Kişisel mesafelerle ilgili yapılmış araştırmalar sonucunda her insanın çevresinde hayali olarak nitelendirdiği alanların olduğu belirtilmiştir. Bu alanlar kişisel alan, sosyal olan ve ortak alan olarak tanımlanmıştır ve bu alanların nitelendirilmesinde kültürel farklılıkların da rolü olmuştur. Örneğin, sokakta veya köyde rastlaşarak selamlaşan iki kişinin yaşam hayatlarının kişilerin kurduğu kişisel alana etkisi vardır. İki şehirli selamlaşırken bu alanı daha yakın tutarken, köyde yaşayan iki kişi ellerini daha uzaktan uzatarak selamlaşır. Hatta تنها bir bölgede yaşayan iki kişinin selamlaşması sadece uzaktan ellerini kaldırmaları ile olur (Üstünel, 2011:47-50).

Düşük temaslı kültürler (amerikalılar, kuzey avrupalılar) iletişim kurdukları kişilerle aradaki mesafeyi uzak tutarken, genellikle, yüksek temaslı kültürler (araplar, latin amerikalılar, türkler, yunanlar) etkileşim zamanı birbirilerine yakın mesafede dururlar. Ayrıca iletişim zamanı nüfus yoğunluğunun düşük olduğu bölgelerdeki insanlar daha uzak mesafede, şehirde yetişen insanlar ise daha uzak mesafede dururlar (Mehdizade, 2017:61).

2.7.9. Oturma şekli

Kendini güçlü ve güvenli hisseden biri kollarını ve bacaklarını açarak daha geniş bir alanı işgal eder. Bacaklarını ve kollarını kendine doğru çeken kişi ise daha az özgüvenlidir.

Kişinin oturuş şekli kendine özel bir davranış olması ile birlikte dış etkilerle sık bağlıdır. Örneğin, bir kişinin kendi koltuğunda başka bir kişiye de yer bırakmak istemesine oturması, o kişinin kendini güvende hissetmemesini, güven eksikliğinin olduğunu belirtir. Kişinin bacakları dizden kırılarak geri çekilmişse, ayaklarını sandalyenin altında tutursa kişi durduğu ortamdan hoşnut değildir mesajı verilmektedir. Ayağın sandalyenin kenarına takarak ve dolayarak oturulması ise yüksek iç gerginliğinin olmasını gösterir. Bacakların bacak üstüne atılması kişinin baskı altında olduğu, sinirlendiği anlamları ile birlikte, kişinin rahat olduğunu da gösterebilir (Emiroğlu ve Özpek, 2015:239-240).

2.7.10. Dış Görünüş

Dış görünüş sözsüz iletişime değer katan etkenlerden biridir. Örneğin, farklı bir saç veya giyim stili olan kişi hakkında fikir yürütebiliriz. Dış görünüşün esas bileşenlerinden biri olan kişinin kıyafet, stil şekli veya aksesuar, takılar vb. gibi şeyleri kullanma tarzına

bakarak kişinin dikkat çekmek isteyen biri, herşeye karşı rahat davranan, başkalarının ne düşündüğüne önem vermeyen veya isyankar biri olduğu ile ilgili ipucular alınabilir.

Dış görünümün kişi ile ilgili yanlış tahminlerin yürütülmesine neden olduğu durumlar da olabilir. Örneğin, tırnakları uzun olan bir kadınla ilgili genel olarak eğlenceye meraklı olduğu tahmini yürütülebilir, ancak gerçeğin kadının sadece moda uymaya çalıştığı, her zaman eğlence meraklısı biri olmadığı da olabilir. Kapalı ortamlarda gözlük takan adamın sahte davranışlar sergileyen ve bakışlarını gizleyen biri olduğu tahmini yapılsa bile aslında kişinin yüzündeki her hangi bir morluk ya da şiddet kanıtını gizlemeye çalıştığı veya ışığa karşı alerjik hassaslığı olma ihtimali de olabilir. Veya tırnaklarının dibi kirli olan birinin evinde tembel olduğu ile ilgili yürütülen tahminler de her zaman doğru olmayabilir (Dimitrius, 2008:119-120).

Dış görünüş ve beden dilinin zıt yönlere işaret ettiği durumlarda beden dili çok daha önemlidir. İnsanlar kıyafetleri ve süsleri ile kişisel görünümelerini kontrol etseler bile , istemsiz tepkilerini, beden dillerini kontrol edemezler (Dimitrius, 2008:140).

2.8. Mülakat Süreci ve Beden Dili

İletişim kurulan çevrenin fiziksel özellikleri, görkemi, sessizliği, sıcaklığı, kalabalığı gibi özellikler iletişim sürecini doğrudan etkilemektedir. Mülakata gelen adaylar mülakat yeri ve iletişim çevresinin fiziksel özellikleri ile ilgili farklı davranışlar (heyecanlanma, sakinme vb.) sergileyebilir. Bu süreçte adayın kendini belirtebilmesi ve mülakat yapan kişinin adayın sözlü iletişimine ve beden dili hareketlerine dikkat edebilmesi için uygun olan ortam yaratılmalıdır.

Mülakat süreci boyunca zamanın büyük bir kısmı başvuruyu yapan adaya verilmelidir (Altun ve Kovancı, 2004-59). Mülakat süreci boyunca verilen cevaplarla birlikte kişinin beden dili şekli de izlenilmelidir. İletişim zamanı adayın yanıtladığı cevaplarla sözsüz iletişimin aktardığı bilgileri de belirleyebilmek doğru işe alım için önemlidir.

İşe alım süreci sadece adayın bilgi ve becerilerine odaklanarak yapılmamalı, aynı zamanda kişinin beden dilinin izlenilmesi ile kişinin duygu ve düşünceleri hakkında fikir elde edilmelidir. Mülakata davet edilmiş adayın telefon konuşmasından başlayarak,

mülakat odasına girmesinden, selamlaşmasından mülakat sonunda ayrılmasına kadar olan süreçte tüm beden diline dikkat edilmesi gerekmektedir.

Günümüzün işe alımlarında bazı şirketlerde en sık yaşanan sorunlardan biri de adayın işe başladığı zamanda mülakat sürecinde kendini ifade etmesinden çok daha farklı olduğunun açığa çıkmasıdır. Örneğin, kendisini müşteri odaklı ve sabırlı biri olduğunu ifade eden birinin işe alımından sonra, kişinin aslında müşterilerle sıklıkla sorunlar yaşayan, sabırsız biri olduğu ortaya çıkabilir. Bu adayın mülakat zamanı yalan söylediği, mülakatçıların da bunu farketmedikleri kanaatine gelinir. Tüm bunları önleyebilmek için yalan konuşmayı anlamak için bazı teknikler vardır.

İzlenim oluşturma ve aldatma sözsüz iletişimin en önemli boyutlarından biridir.

Bazı insanlar yalan konuşurken bunu kolayca belli etmelerine rağmen, yalanı çok kolayca söyleyebilenler ve bunu zorlukla farkedilmesini becerebilen insanlar da vardır. Fakat görüşme sırasında yalan söylenildiğinin anlaşılmasını sağlayan bazı yolları vardır. Örneğin bir kişi yalan söylediği zaman (Avcı, 2017:46-47):

- Kişinin nefes aralıkları kesikleşir, sıklaşır. Göğüs ritmlerinden ve ses tonunun iniş çıkışlarından da bu farkedilebilir;
- Kişinin yutkunmaları;
- Dudaklarını ısırması;
- Aşırı hareketlilik göstermesi;
- Kişinin göz temasından kaçınması;
- Anlık terlemesi;
- Dikkati dağıtacak şekilde el kol hareketleri yapması kişinin rahatsızlık durumunu, dolayısıyla yalana dair hareketler yapmasını gösterir.

Günümüzde mülakat süreçlerinde beden dili hareketlerine özen gösterilmesi giderek önem kazanmaktadır. Bu yönde çeşitli seminerler, kurslar düzenlenmekte ve yaygınlığını giderek arttırmaktadır. Özellikle mülakat süreçlerine katılan insan kaynakları

yetkililerinin adayların beden dillerini ve sözsüz iletişimle gönderilen mesajları algılayabilme ve adayla ilgili fikir sahibi olabilme açısından beden dili hareketlerini öğrenmeye ve onları algılamaya daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir.



BÖLÜM 3: AZERBAJCAN’DA İŞ GÖRÜŞMESİNDE BEDEN DİLİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, araştırmanın örnekleme, verilerin toplanması, araştırmanın hipotezleri ve ana hipotezler doğrultusunda belirlenmiş alt hipotezler gibi hususlarından bahs edilmiştir. Daha sonra araştırmanın bulgularına, analizlerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Azerbaycan’da tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette olan İK departmanına sahip işletmelerde iş görüşmesine katılan adayların beden dillerinin etkisini incelemektir. Bu doğrultuda yapılmış araştırmada iş görüşmesi sırasında adayların sergilediği beden dillerinin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bahsi geçen araştırma Türkiye’de öncelikle Nilay Akgüner tarafından 2010 yılında danışmanlık şirketlerinin işe alım yetkilileri arasında yapılmıştır. 140 işe alım yetkilisinin dahil edildiği araştırmanın sonuçları “İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi” isimli tez çalışmasında belirtilmiştir. Daha sonra Özge Avcı 2017 yılında Marmara ve Ege bölgelerinde faaliyette olan şirketlerin insan kaynakları çalışanlarını araştırma hedefi olarak sözsüz iletişimin iş görüşmelerinde etkisi üzerine araştırma yaparak “İşe Alım ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Araştırma)” isimli tez çalışmasını yapmıştır. Araştırma kapsamında 100 işe alım yetkilisi araştırmaya dahil edilmiştir.

İş görüşmesinde beden dilinin etkisi ile ilgili Azerbaycan’da geniş kapsamlı yapılmış çalışmalara literatürde rast gelinmemektedir. Konu ile ilgili araştırmanın Azerbaycan örneğinin yapılması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında sonuçları belirlenmiş olan iş görüşmesinde beden dilinin etkisi ile ilgili yapılmış yorumlamalar ve öneriler konu ile ilgili yönverici bir değer ifade etmektedir. Öyle ki, çalışma kapsamında iş görüşmesinde adayların kaçınmaları gereken davranış ve özelliklere de değinilmiştir.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada üç ana hipotez ve alt hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezleri aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

Ana Hipotez 1: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi vardır.

Ana Hipotez 2: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi beden dilinin bileşenlerine göre farklılık gösterir.

Ana Hipotez 3: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin demografik faktörlerine göre farklılık gösterir.

İş görüşmesinde beden dilinin etkisi algısında demografik bir takım farklılıkların da olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

H3a: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H3b: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin yaşına göre farklılık gösterir.

H3c: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3d: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık gösterir.

H3e: İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin görev ve ünvanına göre farklılık gösterir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek ve araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda beden dilinin etkisini ölçmek için Türkiye’de Nilay Akgüner tarafından yapılmış “İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi” isimli tez çalışmasında uygulanmış, geçerliliği ve

güvenirligi test edilmiş anket formları kullanılmıştır. Araştırma anketi demografik soruların (7 soru) ve araştırma sorularının (16 soru) yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Türkiyede yapılmış çalışma kapsamında kullanılmış 4 demografik sorulara görev, toplam iş tecrübesi ve faaliyette bulunun işletmenin sektörüyle ilgili 3 soru eklenmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 23 programı vasıtasıyla, frekans, faktör analizi, Normality ve Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney U testi, KMO testi, Pearson Korelasyon, Regresyon testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

3.4. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmada belirli bir ana kütle (evren) belirlenmemiştir. Buna sebep Azerbaycan'da tarım, hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyette olan hangi şirketlerde İK departmanlarının olduğunun ve hangi şirketlerde işe alım süreçlerinde insan kaynakları yetkililerinin bulunduğu bilinmemesidir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların İK'nın farklı fonksiyonlarında da faaliyette bulduklarını, bazılarının işe alım süreçlerine katılmamalarını da göz önünde bulundurarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir ve araştırmanın örneklemini "iş görüşmesine katılan insan kaynakları yetkilileri" şeklinde belirlenmiştir. Çalışma kapsamında Azerbaycan'da insan kaynakları çalışanlarıyla sosyal media, sosyal gruplar aracılığıyla ve birebir (İK çalışanlarının katıldığı konferanslarda ve seminerlerde) iletişim kurulmuş, elektronik ve elle dağıtım yöntemiyle anket formu dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. İnternet üzerinden yapılmış anket uygulaması ile 120 geridönüş, yüz yüze dağıtım olmakla 47 geridönüş sağlanmıştır. Anket uygulaması sonucu 167 anket sayısına ulaşılmasına rağmen, geçerli anket sayısı 150 olmuştur.

3.5. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmanın anket ölçeği iş görüşmesinde kullanılan beden dilinin dört farklı boyutunu içermektedir. Bu boyutlar Nilay Akgüner tarafından yapılmış araştırmada belirlendiği üzere "Genel davranış biçimleri", "Mimikler ve jestler", "Ses tonu ve diksiyon" ve "Dış görünüş" şeklinde gruplanmıştır. Araştırma kapsamında genel davranış biçimleri boyutu 4 madde ile (7,11,12,16. sorular), mimik ve jestler boyutu 7 madde ile (2,3,4,5,6,8,15.

sorular), ses tonu ve diksiyon boyutu 2 madde ile (13,14. sorular) ve dış görünüş boyutu 3 madde ile (1,9,10. sorular) ölçülmüştür. Bu çalışmada ölçek 5’li Likert formatında uygulanmıştır.

3.6. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde iş görüşmesinde adayların sergiledikleri beden dilinin etkisi üzerine inceleme yapılarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan “Genel davranış biçimleri”, “Mimikler ve jestler”, “Ses tonu ve diksiyon” ve “Dış görünüş” boyutları ve bu boyutların yetkililerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunun araştırılmasına çalışılmıştır.

3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı bu bölümde incelenmiş ve Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Araştırmanın örneklem grubu 150 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı (%41,3) 21-25 yaş arasındadır. Aynı zamanda katılımcıların %30,7’si 26-30 yaş, %20’si 31-35 yaş, %4,7’si 36-40 yaş ve %3,3’ü 40 ve üzeri yaşıdadır. Cinsiyet özelliklerini incelediğimiz zaman katılımcıların %52,7’nin erkek, %47,3’nün kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %49,3’ü lisans, %48’i yüksek lisans, %2,7’si doktora ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların görev sürelerini incelediğimiz zaman %15,3’ünün 1-3 yıl, %43,3’ünün 4-7 yıl, %31,3’ünün 8-11 yıl ve %10’nun 12 yıl ve üzeri iş tecrübelerinin olduğu görülmektedir. Mülakat yapma tecrübeleri ise katılımcıların %64,7’sinde 1-3 yıl, %30’da 4-7 yıl, %2’inde 8-11 yıl, %3,3’ünde ise 12 yıl ve üzeridir. Katılımcıların büyük bir kısmı (%38,7) İK uzmanından oluşmaktadır. Onları sırasıyla Kıdemli İK uzmanı (%22,7) ve İK uzman yardımcıları (%16) takip etmektedir. Aynı zamanda katılımcıların %15,3’ü İK Müdüründen ve %7,3’ü İK Direktöründen oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan İK yetkililerinin büyük bir kısmının (%65,3) faaliyet alanı hizmet sektörüdür. %30,7 katılımcı sanayi alanında, %4 katılımcı ise tarım sektöründe faaliyet yapmaktadır.

Tablo 3.1
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Yaş	21-25	62	41.3
	26-30	46	30.7
	31-35	30	20
	36-40	7	4.7
	40+	5	3.3
Cinsiyet	Erkek	79	52.7
	Kadın	71	47.3
Eğitim düzeyi	Lisans	74	49.3
	Yüksek lisans	72	48
	Doktora ve üstü	4	2.7
Görev süreleri	1-3 yıl	23	15.3
	4-7 yıl	65	43.3
	8-11 yıl	47	31.3
	12 yıl ve üzeri	15	10
Mülakat yapma süresi	1-3 yıl	97	64.7
	4-7 yıl	45	30
	8-11 yıl	3	2
	12 yıl ve üzeri	5	3.3
Faaliyet alanı	Tarım	6	4
	Hizmet	98	65.3
	Sanayi	46	30.7
Görev	İK Uzman Yardımcısı	24	16,0
	İK Uzmanı	58	38,7
	Kıdemli İK Uzmanı	34	22,7
	İK Müdürü	23	15,3
	İK Direktörü	11	7,3

3.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Beden dilini oluşturan bileşenlere ait tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) Tablo 3.2’de verilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere beden dili bileşenleri olan “Genel davranış biçimi”, “Mimik ve jestler”, “Dış görünüş” ve “Ses tonu ve diksiyon” faktörlerine ait ortalama değerler birbirlerine yakın değerlerdir. Sadece “Dış görünüş” faktörünün diğer 3 faktöre oranla ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu

anlamda “Dış görünüş”ün işe alım sürecinde diğer faktörlere oranla daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2
Beden Dilini Oluşturan Bileşenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	№	Ortalama	Standart Sapma
Mimikler-Jestler	150	3.50	.574
Dış Görünüş	150	3.69	.853
Genel Davranış Biçimi	150	3.31	.711
Ses Tonu Diksiyon	150	3.30	.934

Araştırmaya katılan işe alım yetkililerinin iş görüşmesinde adayların beden dillerinin etkisinin belirlenmesi üzerine uygulanmış ankette yer alan maddelerin her birine ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma değerleri) Tablo 3.3’de ayrı ayrı sunulmuştur. Buna göre her bir maddenin ayrı ayrı ortalaması önemli ölçüde sapmalar göstermemiştir. Sadece 6. madde (“İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur”) diğer maddelere göre nispeten daha yüksek bir ortalama skor almıştır.

Tablo 3.3
Beden Dilinin İş Görüşmesindeki Etkisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde Numaraları	Ortalama	Standart Sapma
1. Madde	3.79	.966
2. Madde	3.05	1.116
3. Madde	3.33	1.066
4. Madde	3.67	.988
5. Madde	3.41	1.075
6. Madde	3.93	.946
7. Madde	3.41	1.118
8. Madde	3.70	1.035
9. Madde	3.57	1.143
10. Madde	3.71	1.125
11. Madde	3.08	1.052
12. Madde	3.75	.934
13. Madde	3.31	1.004
14. Madde	3.29	1.096
15. Madde	3.43	1.025
16. Madde	2.99	1.071

Not: Madde numaralarının hangi ifadeleri temsil ettiğine dair bilgiye Ekler bölümünden ulaşılabilir.

3.6.3. Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha)

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alpha içsel tutarlılık testinden yararlanılmıştır ve Tablo 3.4'de sunulmuştur. Alfa değerinin 0.8'den büyük olması ($\alpha=.806$) anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4
Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alpha	N
.806	.807	16

Tablo 3.5'de beden dili boyutları için toplam madde korelasyonu ve madde silindiğinde alfa değerlerine yer verilmiştir. Güvenilir bir ölçekte toplam madde korelasyonunun minimum 0.20 ve üzerinde olması gerekmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere en düşük toplam madde korelasyonu 0.226'dır. Ayrıca ölçekten herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçüğün mevcut güvenilirliğinin (Alfa katsayısı 0.806) pek değişmeyeceği, sadece 2.maddenin çıkarılması durumunda alfa değerinin 0.808 olacağı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak ölçekten herhangi bir madde çıkarılmayacaktır.

Tablo 3.5
Toplam Madde Korelasyonu ve Madde Silindiğinde Alfa Değerleri

Madde Numaraları	Toplam Madde Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
1. Madde	.437	.793
2. Madde	.226	.808
3. Madde	.282	.804
4. Madde	.302	.802
5. Madde	.323	.801
6. Madde	.413	.795
7. Madde	.303	.803
8. Madde	.508	.788
9. Madde	.496	.788
10. Madde	.454	.792
11. Madde	.459	.792
12. Madde	.487	.790
13. Madde	.438	.793
14. Madde	.502	.788
15. Madde	.467	.791
16. Madde	.419	.794

3.6.4. Normality Test

Araştırmaya uygulanan istatistiksel testler "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmakla ikiye ayrılır. Verilerin normal dağılıma sahip olması ile parametrik testler, normal dağılıma sahi olmayan verilere ise parametrik olmayan testler uygulanır. Araştırma sonucu edinilmiş veri setine, bu testlerden hangisinin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmıştır.

İş görüşmesinde adayların beden dillerinin etkisi ile ilgili hipotezler;

H₀: %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

H₁:%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Tablo 3.6
Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Normal Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mimik ve Jestler	.184	150	.000	.927	150	.000
Dış Görünüş	.195	150	.000	.927	150	.000
Genel Davranış	.120	150	.000	.976	150	.000
Ses Tonu ve Diksiyon	.239	150	.000	.879	150	.000

a. Lilliefors Significance Correction, Sig Level P < 0.05

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi burada iki farklı test vardır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Her iki testin "Sig." değerleri 0.05' den küçük olduğu için tüm gruplar için H₁ hipotezleri kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir" denilebilir. Bu durumda nonparametrik testlerin uygulanması daha uygundur.

3.6.5. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan beden dilinin etkisi ölçeklerinin geçerliliklerini test etmek için açıklayıcı (klasik) faktör analizine başvurulmuştur.

Beden dili ölçeği faktör analizi bulguları: Öncelikle araştırma kapsamındaki mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizine müsait olup olmadığını test etmek için KMO testi uygulanmıştır. Bu değer eğer 0.70'in üzerindeyse, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Tablo 3.7’de görüldüğü üzere beden dili

ölçeği için KMO değeri 0.716 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğe, söz konusu örneklem büyüklüğünde (n=150) faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçeğin toplam açıklayıcı varyansı % 54.735 olarak tesbit edilmiştir.

Tablo 3.7
Beden Dili Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Değişkenler	Faktör Yükleri
Mimikler-Jestler	.772
Dış Görünüş	.751
Genel Davranış Biçimi	.740
Ses Tonu Diksiyon	.695
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.716 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 115.355; df: 6; Sig: .000 Toplam Açıklanan Varyans: 54.735	

3.6.6. Kruskal-Wallis Testi

Araştırma kapsamında beden dili bileşenlerinin ortalamaları arasında farklılığın anlamlılığını test etmek amacıyla Kruskal-Wallis Testine başvurulmuş ve sonuçları tablolarla belirtilmiştir.

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi yetkililerin yaşları arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimikler-jestler alt ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimikler-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.988$, $p=.560$). Tüm yetkililer mimikler-jestleri adayların ortak özellikleri olarak algıladıkları için fark bulunmamaktadır.

Yetkililerin yaşları arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış alt ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından yetkililerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=7.116$, $p=.130$).

Yetkililerin yaşları arasında ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p<0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=1.699$, $p=.791$).

Yetkililerin yaşları arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından yetkililerin yaşları düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=3.018$, $p=.555$).

Yetkililerin yaşları arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından yetkililerin yaşları düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=3.579$, $p=.466$).

Tablo 3.8
Yetkililerin Yaşları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları
Açısından “Kruskal-Wallis” Testi

Mülakat Yapanların Yaşları	N	Sıra Ort	SD	X ²	P	
Mimikler-Jestler	21-25	62	78.51	2.988	4	.560
	26-30	46	75.46			
	31-35	30	76.50			
	36-40	7	49.36			
	40 ve üzeri	5	69.20			
	Total	150				
Genel Davranış	21-25	62	83.52	7.116	4	.130
	26-30	46	76.55			
	31-35	30	66.95			
	36-40	7	51.00			
	40 ve üzeri	5	51.90			
	Total	150				
Ses tonu - Diksiyon	21-25	62	73.53	1.699	4	.791
	26-30	46	73.12			
	31-35	30	82.67			
	36-40	7	69.64			
	40 ve üzeri	5	87.00			
	Total	150				
Dış Görünüş	21-25	62	76.42	3.018	4	.555
	26-30	46	82.33			
	31-35	30	66.57			
	36-40	7	69.21			
	40 ve üzeri	5	63.70			
	Total	150				

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi yetkililerin cinsiyetleri arasında mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p<0.05$). Buna göre

mimik-jestler alt ölçeği cinsiyetleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimik-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur (SD=3.708, p=.054).

Yetkililerin cinsiyetleri arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre genel davranış alt ölçeği cinsiyete değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur (SD=2.431, p=.119).

Yetkililerin cinsiyetleri arasında olan farklara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur (SD=2.085, p=.149).

Yetkililerin cinsiyetleri arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Buna göre dış görünüş alt ölçeği cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark vardır (SD=6.709, p=.010).

Yetkililerin cinsiyetleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin cinsiyetleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır (SD=5.575, p=.018).

Tablo 3.9
Yetkililerin Cinsiyeti İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları
Açısından “Kruskal-Wallis” Testi

Mülakat Yapanların Cinsiyeti	N	Sıra Ort	SD	X ²	P	
Mimikler-Jestler	Erkek	79	69.06	3.708	1	.054
	Kadın	71	82.66			
Genel Davranış Biçimi	Erkek	79	70.30	2.431	1	.119
	Kadın	71	81.29			
Ses Tonu Diksiyon	Erkek	79	70.85	2.085	1	.149
	Kadın	71	80.68			
Dış Görünüş	Erkek	79	66.89	6.709	1	.010
	Kadın	71	85.08			

D* - Serbestlik derecesi, P* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi yetkililerin eğitim düzeyleri arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimikler-jestler alt ölçeği eğitim değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimikler-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.568$, $p=.753$). Tüm yetkililer mimikler-jestleri adayların ortak özellikleri olarak algıladıkları için fark bulunmamaktadır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış alt ölçeği mülakat yapma süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($SD=1.216$, $p=.544$).

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında olan farklara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin eğitim düzeyleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=4.962$, $p=.084$).

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği eğitim değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.603$, $p=.740$).

Yetkililerin eğitimleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin yaşları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.010$, $p=.995$).

Tablo 3.10
Yetkililerin Eğitim Durumu İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin
Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi

Mülakat Yapanların Eğitim Durumu		N	Sıra Ort	SD	X ²	P
Mimikler-Jestler	Lisans	74	78.18	.568	2	.753
	Yüksek lisans	72	72.79			
	Doktora ve üstü	4	74.75			
Genel Davranış Biçimi	Lisans	74	75.49	1.216	2	.544
	Yüksek lisans	72	76.80			
	Doktora ve üstü	4	52.38			
Ses Tonu Diksiyon	Lisans	74	69.94	4.962	2	.084
	Yüksek lisans	72	79.19			
	Doktora ve üstü	4	112.00			
Dış Görünüş	Lisans	74	78.14	.603	2	.740
	Yüksek lisans	72	73.19			
	Doktora ve üstü	4	68.25			

D* - Serbestlik derecesi, P* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimik-jestler alt ölçeği yetkililerin iş tecrübeleri süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimik-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=6.293$, $p=.098$).

Yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış alt ölçeği yetkililerin iş tecrübeleri süreleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark vardır ($SD=14.786$, $p=.002$).

Yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında olan farklılara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. ($p<0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin iş tecrübeleri süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.134$, $p=.987$).

Yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yetkililerin iş tecrübeleri süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış

görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin iş tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur (SD=5.250, p=.154).

Yetkililerin görev süreleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p<0.05). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin görev süreleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin görev süreleri arasında anlamlı bir fark vardır (SD=8.294, p=.040).

Tablo 3.11
Yetkililerin İş Tecrübeleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi

İş Tecrübeleri		N	Sıra Ort	SD	X ²	P
Mimikler- Jestler	1-3 yıl	23	84.02	6.293	3	.098
	4-7 yıl	65	77.59			
	8-11 yıl	47	76.56			
	12 yıl ve üzeri	15	50.03			
Genel Davranış Biçimi	1-3 yıl	23	103.24	14.786	3	.002
	4-7 yıl	65	69.94			
	8-11 yıl	47	76.84			
	12 yıl ve üzeri	15	52.87			
Ses Tonu Diksiyon	1-3 yıl	23	77.41	.134	3	.987
	4-7 yıl	65	74.30			
	8-11 yıl	47	75.62			
	12 yıl ve üzeri	15	77.40			
Dış Görünüş	1-3 yıl	23	87.52	5.250	3	.154
	4-7 yıl	65	78.53			
	8-11 yıl	47	71.18			
	12 yıl ve üzeri	15	57.47			

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre mimik-jestler alt ölçeği yetkililerin mülakat yapma süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimik-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur (SD=5.453, p=.141).

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır (p>0.05). Buna göre genel davranış alt ölçeği mülakat yapma süreleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından bireylerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark vardır (SD=9.661, p=.022).

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında olan farklara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. ($p < 0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin mülakat yapma süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.465$, $p=.482$).

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yetkililerin mülakat yapma süreleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=4.113$, $p=.249$).

Yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=5.737$, $p=.125$).

Tablo 3.12
Yetkililerin Mülakat Yapma Süreleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi

İş Tecrübeleri		N	Sıra Ort	SD	X ²	P
Mimikler-Jestler	1-3 yıl	97	76.23	5.453	3	.141
	4-7 yıl	45	79.10			
	8-11 yıl	3	70.50			
	12 yıl ve üzeri	5	32.00			
Genel Davranış Biçimi	1-3 yıl	97	81.18	9.661	3	.022
	4-7 yıl	45	67.03			
	8-11 yıl	3	95.17			
	12 yıl ve üzeri	5	29.80			
Ses Tonu Diksiyon	1-3 yıl	97	72.43	2.465	3	.482
	4-7 yıl	45	81.37			
	8-11 yıl	3	98.33			
	12 yıl ve üzeri	5	68.50			
Dış Görünüş	1-3 yıl	97	78.27	4.113	3	.249
	4-7 yıl	45	72.44			
	8-11 yıl	3	88.83			
	12 yıl ve üzeri	5	41.20			

D*Serbestlik derecesi, P* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi yetkililerin görev ve ünvanları arasında mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimik-jestler alt ölçeği yetkililerin görev ve ünvanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimik-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin görev ve ünvanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=4.517$, $p=.211$).

Yetkililerin görev ve ünvanları arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev ve ünvanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından bireylerin görev ve ünvanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=1.983$, $p=.576$).

Yetkililerin görev ve ünvanları arasında olan farklılara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin görev ve ünvanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından görev ve ünvanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=5.574$, $p=.134$).

Yetkililerin görev ve ünvanları arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yetkililerin görev ve ünvanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin görev ve ünvanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.411$, $p=.938$).

Yetkililerin görevleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin görevleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.852$, $p=.415$).

Tablo 3.13
Yetkililerin Görevleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları
Açısından “Kruskal Wallis” Testi

Göreviniz		N	Sıra Ort	SD	X ²	P
Mimikler-Jestler	İK Uzman Yardımcısı	24	62.31	4.517	3	.211
	İK Uzmanı	58	78.25			
	Kıdemli İK Uzmanı	34	62.81			
	İK Müdürü	23	67.85			
Genel Davranış Biçimi	İK Uzman Yardımcısı	24	72.71	1.983	3	.576
	İK Uzmanı	58	68.16			
	Kıdemli İK Uzmanı	34	65.01			
	İK Müdürü	23	79.20			
Ses Tonu Diksiyon	İK Uzman Yardımcısı	24	65.04	5.574	3	.134
	İK Uzmanı	58	78.73			
	Kıdemli İK Uzmanı	34	60.26			
	İK Müdürü	23	67.54			
Dış Görünüş	İK Uzman Yardımcısı	24	68.94	.411	3	.938
	İK Uzmanı	58	71.14			
	Kıdemli İK Uzmanı	34	66.81			
	İK Müdürü	23	72.96			

D* - Serbestlik derecesi, P* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi yetkililerin faaliyet alanları arasında mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimik-jestler alt ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimik-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin faaliyet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.050$, $p=.359$).

Yetkililerin faaliyet alanları arasında genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış alt ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış alt ölçeği puanları açısından yetkililerin faaliyet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=5.950$, $p=.051$).

Yetkililerin faaliyet alanları arasında olan farklara baktığımız zaman ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamakta olduğu görülmektedir. ($p>0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından yetkililerin faaliyet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=.440$, $p=.802$).

Yetkililerin faaliyet alanları arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin faaliyet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.141$, $p=.343$).

Yetkililerin faaliyet alanları arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yetkililerin faaliyet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur ($SD=2.429$, $p=.297$).

Tablo 3.14
Yetkililerin Faaliyet Alanları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” Testi

Faaliyet Alanı		N	Sıra Ort	SD	X ²	P
Mimikler-Jestler	Tarım	6	51.83	2.050	2	.359
	Hizmet	98	77.51			
	Sanayi	46	74.30			
Genel Davranış Biçimi	Tarım	6	88.08	5.950	2	.051
	Hizmet	98	80.70			
	Sanayi	46	62.77			
Ses Tonu Diksiyon	Tarım	6	69.75	.440	2	.802
	Hizmet	98	74.39			
	Sanayi	46	78.61			
Dış Görünüş	Tarım	6	73.33	2.141	2	.343
	Hizmet	98	79.16			
	Sanayi	46	67.98			

D*Serbestlik derecesi, P* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

3.6.7. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi bulguları Tablo 3.15’de sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin korelasyon puanı (r) 0.30’a kadar oldukça zayıf, 0.30-0.70 aralığında oldukça orta, 0.70 üzeri puanda olduğunda ise güçlü olarak değerlendiriliyor. Tablo 3.36’da görüldüğü gibi mimik ve jestler alt ölçeği ile dış görünüş alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak orta düzeyde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.367$, $p<.01$). Mimik ve jestler alt ölçeği ile genel davranış biçimi alt ölçeği puanı

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.455$, $p<.01$). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir. Mimik ve jestler alt ölçeği ile ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.440$, $p<.01$). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Genel davranış biçimi alt ölçeği ile dış görünüş alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.460$, $p<.01$). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir. Genel davranış biçimi alt ölçeği ile ses tonu ve diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.290$, $p<.01$). r puanı 0.3-dan küçük olduğu için aradaki ilişki düşük düzeydedir. Dış görünüş alt ölçeği ile ses tonu ve diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.363$, $p<.01$). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.15
Beden Dili Bileşenlerine Göre Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4
1. Mimik ve Jestler	1			
2. Genel Davranış Biçimleri	.455**	1		
3. Ses Tonu ve Diksiyon	.440**	.290**	1	
4. Dış Görünüş	.367**	.460**	.363**	1

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

3.6.8. Regresyon Analizi

İş görüşmesinde adayların beden dillerinin etkisinin incelenmesine yönelik tekli regresyon analizine başvurulmuştur. Tablo 3.16, tekli regresyon analizi bulgularını içermektedir ve buna göre tekli regresyon analizinde bağımsız değişken işe alım yetkililerinin demografik özellikleri, bağımlı değişken ise adayların iş görüşmesinde sergiledikleri beden dilleridir.

Tablo 3.16
Beden Dilinin Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi Bulguları

Analiz Türü	Bağımsız Değişken	R	R²	Düzeltilmiş R²	Beta	t	P
Tekli Regresyon	Yaş	.154	.024	.017	-.154	-1.895	.060
	Eğitim	.001	.000	-.007	-.001	-.012	.991
	Mülakat yapma tecrübesi	.198	.039	.033	-.198	-2.464	.015
	Görev ve ünvan	.109	.012	.005	-.109	-1.338	.183

Bağımlı değişken: Beden Dili

Tablo 3.16 incelendiğinde iş görüşmesinde işe alım yetkililerinin mülakat yapma tecrübelerinin (bağımsız değişken) beden diline (bağımlı değişken) olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ($p=.015<.050$), negatif yönde (Beta değeri negatiftir) ve düşük düzeydedir. Görüldüğü üzere mülakat yapma tecrübesi adayların beden diline etkisini negatif yönde etkilemektedir ve düşük düzeyde de olsa azaltmaktadır. Mülakat yapma tecrübesindeki her değişim adayların beden diline etkisindeki her değişimin % 3.9'nu (R^2 değeri .039 olduğu için) açıklamaktadır.

Ancak işe alım yetkililerinin yaş, eğitim, görev ve ünvan değişkenlerine göre adayların beden dillerini etkilememektedir ($p>.05$). Yani adayların beden dillerinin etkisi incelendiğinde, işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinden sadece mülakat yapma tecrübesinin adayların beden diline olan etkisini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hipotezlerin Test Edilmesi Sonuçları

Araştırma kapsamında yapılmış analizlerle araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinin sonuçları Tablo 3.17'de belirtilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere her üç ana hipotez kabul edilmiştir.

Tablo3.17
Ana Hipotezlerin Testi

Hipotezler	Ana hipotezler	Kabul	Red
H1	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi vardır.	√	
H2	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi beden dilinin bileşenlerine göre farklılık göstermektedir.	√	
H3	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.	√	

Tablo 3.18’de H2 ana hipotezinin alt hipotezlerinin testinin sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlara göre adayların dış görünüşlerinin etkisi işe alım yetkililerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Genel davranış biçimlerinin ise yetkililerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo3.18
H2 Ana Hipotezinin Alt Hipotezlerinin Testi

Hipot ezler	Alt hipotezler	Mimikle r-Jestler	Dış Görün üş	Genel Davranış Biçimi	Ses Tonu Diksiyon
H2a	İş görüşmesinde beden dili bileşenlerinin etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red	Red	Red	Red
H2b	İş görüşmesinde beden dili bileşenlerinin etkisi görüşmecilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	Red	Red	Red	Red
H2c	İş görüşmesinde beden dili bileşenlerinin etkisi görüşmecilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Red	Kabul	Red	Red
H2d	İş görüşmesinde beden dili bileşenlerinin etkisi görüşmecilerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.	Red	Red	Kabul	Red
H2e	İş görüşmesinde beden dili bileşenlerinin etkisi görüşmecilerin görev ve ünvanına göre farklılık göstermektedir.	Red	Red	Red	Red

Tablo 3.19’da H3 ana hipotezinin alt hipotezlerinin test sonuçları belirtilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere iş görüşmesinde beden dilinin etkisi yetkililerin cinsiyetine ve mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık göstermektedir alt hipotezleri kabul görülmüşken, beden dilinin yetkililerin eğitim düzeylerine, yaşlarına ve görev, ünvanlarına göre farklılık göstermektedir alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo3.19
H3 Ana Hipotezinin Alt Hipotezlerinin Testi

Hipotezler	Alt hipotezler	Kabul	Red
H3a	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.		√
H3b	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.		√
H3c	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	√	
H3d	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık göstermektedir	√	
H3e	İş görüşmesinde beden dilinin etkisi görüşmecilerin görev ve ünvanına göre farklılık göstermektedir		√

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Modern değişimlerin ve yaklaşımların olduğu günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri sahip oldukları insan kaynağına bağlıdır. Yeterli düzeyde ve nitelikte insan kaynağına sahip olmayan, insan kaynağını işletmede tutamayan ve tatmin etmeyen bir işletme, değerli kaynağını kaybetle yetinmeyecek, o kaynağın başka rakip veya diğer bir işletmeye gitmesine neden olacaktır.

İşletmelerin insan kaynaklarını maliyet unsuru değil, yatırım unsuru gibi görmeleri gerekmele beraber, o kaynakların gelişimi ve iş yaşam kalitesini yükseltmek için faaliyetleri önem arz etmektedir. Bu faaliyetlerle işletmeler insan kaynaklarına değer veren statüye sahip olurlar ki, bu da yüksek düzeyli ve nitelikli adayların bu işletmeyi tercih etmelerine neden olabilmektedir.

İşe alım faaliyetleri ile yetenekli ve kurum kültürüne uygun yeterli sayıda adayların işletmeye kazandırılması hedeflenir ve bu faaliyetler şirketin hayatta kalabilmesini, şirketin başarılarını doğrudan etkiler. Bu yüzden işe alım süreçleri ve faaliyetlerinin doğru ve uygun formada yürütülmesi stratejik bir önem arz etmektedir. Mülakat süresinde adayın gereksinim duyulan pozisyona uygun olup olmadığını adayın bilgi, beceri düzeyi ve kişisel özellikleri belirler. Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenmesi çeşitli sınav, test veya sorularla mümkün olabilirken, adayın kişisel özellikleri, yalan söyleyip söylemediği adayın sergilediği sözsüz iletişim ve beden dili hareketleri ile belirlenebilir. Bu anlamda işe alım süreçleri zamanı adayın beden diline dikkat edilmesi, incelenmesi önemini arttırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel geçiş dönemini yaşayan Azerbaycan'da İKY'nin gelişimi uzun ve zorluklu süreçlerden geçerek çoğu büyük ve orta ölçekli işletmelerde günümüzün modern İK uygulamalarının ve politikalarının uygulandığı bir aşamaya gelmiştir. Azerbaycan'da insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde yabancı kökenli işletmelerin büyük katkıları olmasına rağmen, Sovyet uygulamalarından da tam olarak kurtulamamıştır. Dolayısıyla Azerbaycan'da insan kaynakları yönetiminin gelişimi bu ikisinin karışımı şeklindedir (Kasimov, 2011: 107).

Bu çalışmada Azerbaycanda tarım, hizmet ve sanayi sektöründe faaliyette olan İK departmanlarına sahip işletmelerde iş görüşmesinde adayların beden dillerinin etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel bir araştırma tasarlanmış ve daha önce Türkiye’de uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş araştırma soruları kullanılmıştır. Araştırmada veriler Azerbaycan’da tarım, hizmet ve sanayi sektöründe faaliyette olan İK departmanlarına sahip işletmelerde işe alım mülakatlarına katılan insan kaynakları yetkilileri örneklemeden toplanmıştır. Anketler katılımcılara el ile ve elektronik olarak ulaştırılmış, eksik olduğu tespit edilen anketler çıkarıldıktan sonra 150 adet geçerli anket formu ile analizler yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anketin güvenilirliğini, verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alpha içsel tutarlılık testi kullanılmış ve anketin yüksek güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (.806, $\alpha > 0.8$). Ayrıca araştırma kapsamında mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizine müsait olup olmadığını test etmek için KMO testi uygulanmıştır (0,716). KMO değeri 0,70’in üzerinde olduğu için örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada üç adet ana hipotez ve on adet alt hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda ana hipotezler ve H2c, H2d, H3c, H3d alt hipotezleri kabul görülmüştür. Diğer alt hipotezler ise (H2a, H2b, H2e, H3a, H3b, H3e) reddedilmiştir.

Araştırma sonuçlarının karşılaştırılması: Azerbaycan’da iş görüşmesinde beden dilinin etkisinin belirlenmesine yönelik yapılmış bu çalışma Türkiye’de 2010 yılında Nilay Akgüner tarafında danışmanlık şirketlerinin ve 2017 yılında Özge Avcı tarafından Ege ve Marmara bölgelerinde faaliyette olan şirketlerin insan kaynakları yetkilileri arasında yapılmıştır.

Türkiye’de yapılmış olan bu iki çalışmada beden dilini oluşturan faktörler arasında “Mimik ve jestler” en büyük ortalama değere sahipken, Azerbaycan’da yapılmış çalışmada “Dış Görünüş” daha büyük ortalamaya sahip olmuştur. Buradan hareketle Azerbaycan’da iş görüşmesine gelen adayların giyim tarzlarına, iş hayatına uygun tarzda giyinmelerine diğer faktörlere nazaran daha çok önem verildiği söylenilebilir. Dolayısıyla, adayların kurum kültürüne uygun olmayan özensiz bir kıyafet veya iş

görüşmesi için uygun olmayan abartılı bir giyimle gelmeleri işe alım yetkililerinin adaylarla ilgili daha çok olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Her üç çalışmada iş görüşmesinde beden dilinin etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca adayların sergiledikleri mimik ve jestlerin etkisi Akgüner (2010) tarafından Türkiye’de yapılmış çalışmaya göre yetkililerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmış ve eğitim düzeyleri arttıkça aradaki etki de artmıştır. Avcı tarafından (2017) Türkiye’de yapılmış çalışmada mimik ve jestlerin etkisi görüşmecilerin sadece cinsiyetine göre farklılık gösterdiği, kadın yetkililerin bu ölçeğe daha çok önem verdiği kanaatine gelinmiştir. Azerbaycan’da yapılmış araştırmada ise adayların mimik ve jestlerinin etkisinin yetkililerin demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Azerbaycan’da iş görüşmesinde mimik ve jestlerini doğru şekilde kullanan adayların başarılı bir iletişim sergilediği tüm demografik özelliklere sahip işe alım yetkilileri tarafından bilinmektedir.

Adayların sergiledikleri ses tonu ve diksiyon alt faktörlerinin etkisi Akgüner (2010) tarafından Türkiye’de yapılmış araştırmanın sonuçlarına göre yetkililerin eğitim seviyesine ve yaşına göre farklılık göstermekte ve 31-35 yaş arasındaki işe alım yetkilileri adayların kullandıkları ses tonu ve diksiyonundan daha fazla etkilenmektedirler. Avcı tarafından (2017) Türkiye’de yapılmış çalışmanın sonuçlarına göre ise yetkililerin ses tonu ve diksiyon faktörü işe alım yetkililerinin cinsiyetine göre farklılık göstermekte ve erkek işe alım yetkilileri bu faktörden daha çok etkilenmektedir. Azerbaycan’da yapılmış araştırmada ise adayların ses tonu ve diksiyonlarının etkisinin işe alım yetkililerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ses tonu ve diksiyonun kişinin tabiatına özgü bir özellik olduğu ve bunun değiştirilmesi zor birşey olduğu düşünüldüğü için Azerbaycan’da ses tonu ve diksiyon alt ölçeği işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinden etkilenmediği görülmektedir. Yani iş görüşmesinde adayların ses tonundan daha çok ne dediğinin, kendini ve fikirlerini nasıl belirttiğinin önemi daha büyüktür.

Türkiye’de Akgüner (2010) tarafından Türkiye’de yapılmış çalışmada adayların sergiledikleri genel davranış biçimlerinin etkisinin yetkililerin demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı görülürken, Avcı (2017) tarafından Türkiye’de yapılmış çalışmada bu etkinin işe alım yetkililerinin eğitim seviyelerine göre farklılaştığı, yüksek lisans ve

üzeri eğitim düzeyine sahip olan işe alım yetkililerinin adayların genel davranış biçimlerinden daha çok etkilendiği belirlenmiştir. Azerbaycan'da yapılmış çalışmada ise genel davranış biçimlerinin işe alım yetkililerinin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık gösterdiği, 8-11 yıl mülakat yapma tecrübesi olan yetkililerin bu etkenden daha çok etkilendiği belirlenmiştir. Azerbaycan'da mülakat yapma tecrübeleri 8-11 yıl olan işe alım yetkilileri iş görüşmesi sırasında adayların genel davranışlarından, oturuş şeklinden, tekrarlanan hareketlere düşmesinden daha çok etkilendiği görülüyor. Bunun sebebi yetkililerin yılların mülakat deneyimlerinde karşılaştıkları ve değerlendirmeye aldıkları adaylarla ilgili izlenimleri olabilir. Örneğin, sınırları gergin olsa da bunu saklamaya çalışan bireyin konuşurken bazı tekrarlanan hareketlere düşmesi, oturma masasında rahatsız şekilde oturması adayla ilgili sınırlı olduğu görüşüne sebep olabilir ve bu türlü karara gelebilme uzun bir mülakat yapma tecrübelerinden doğar.

Türkiye'de yapılmış her iki çalışmada dış görünüş alt faktörünün yetkililerin demografik faktörlerine göre farklılaşmadığı belirlenirken, Azerbaycan'da yapılmış çalışmada dış görünüş faktörünün işe alım yetkililerinin cinsiyetine göre farklılaştığı, kadın yetkililerin bu etkenden daha çok etkilendiği tespit edilmiştir. Bunun nedeni adayların giyim kültürüne uygun şekilde giyinmelerine kadın yetkililer tarafından daha çok dikkat edilmesidir. Görüldüğü üzere Azerbaycan'da iş görüşmesine gelen adayların giyim tarzına ve kıyafetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Kıyafetlerin abartılı olmaması, kadın adayların mini ve dar olmayan etek veya iş hayatına uygun tarzda pantolon ve gömlek giymeleri, erkek yetkililerin ise siyah pantolon, üzerinde pantolona uygun gömlek, boyalı ayakkabı giymeleri işe alım yetkilileri üzerinde adayla ilgili profesyonel izlenim oluşturur.

İş görüşmelerinde beden dilinin etkisinin incelenmesi sonuçlarına göre Akgüner (2010) tarafından Türkiye'de tarafından yapılmış çalışmada bu etkinin yetkililerin yaş ve eğitim faktörlerine göre değiştiği, 31-35 yaş arasındaki yetkililerin ses tonu ve diksiyon alt faktörünü daha etkili buldukları, aynı zamanda yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip yetkililerin adayların mimik-jestler ve ses tonu-diksiyon alt faktörlerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Azerbaycan'da yapılmış çalışmada ise beden dilinin etkisinin yetkililerin sadece cinsiyetine ve mülakat yapma tecrübelerine göre farklılaştığı,

sırasıyla kadın yetkililerin ve 8-11 yıl arası mülakat yapma tecrübelerine sahip yetkililerin adayların sergiledikleri beden dilinden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer sonuçlara göre beden dili faktörleri arasında pozitif yönlü ilişkiler vardır. Buradan hareketle beden dilini oluşturan faktörlerin herhangi birinden etkilenen görüşmecinin diğer faktörlerden de etkilendiği, dolayısıyla beden dilini oluşturan faktörlerin birbirinden bağımsız olarak değil, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın kısıtları: Araştırmanın kısıtlarından biri örneklemin faaliyet alanlarının dağılımı ile ilgilidir. Araştırmaya katılan insan kaynakları yetkililerinin çok az kısmı (%4) tarım sektöründe, büyük kısmı ise sırasıyla hizmet (%65,3) ve sanayi sektöründe çalışmaktadırlar. Faaliyet alanında tarım sektöründen yetkililerin az katılması Azerbaycan'da tarım sektöründe insan kaynakları uygulamalarının diğer sektörlerle kıyaslamada daha az kullanılması, tarım sektöründe faaliyette olan şirketlerin çoğunda İK departmanlarının olmaması, bu alanda işe alım süreçlerine katılan insan kaynakları yetkililerinin daha az olması ile ilgilidir. Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar büyük çoğunlukla hizmet ve sanayi sektöründe faaliyette olan insan kaynakları yetkililerinin görüş ve düşünceleri sonucunda ortaya konulmuştur.

Bu araştırmanın diğer kısıtlarından biri ise araştırmaya katılmış olan yetkililerin mülakat yapma deneyimlerinin büyük bir kısmının 1-3 yıl arasında (%64,7) ve 4-7 yıl (%30) olması ile ilgilidir. Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilmiş sonuçlar mülakat yapma tecrübeleri çoğunlukla yedi yıla kadar olan insan kaynakları yetkililerinin görüş ve düşünceleri sonucunda ortaya konulmuştur. Yetkililerin iş tecrübelerinin dağılımlarında 1-3 yıl iş tecrübesi olan katılımcıların daha az (%15,3), 4-7 yıl (%43,3) ve 8-11 yıl iş tecrübeleri olan katılımcıların daha çok (%31,3) olmasına rağmen araştırmaya katılan yetkililerin mülakat yapma tecrübelerinin büyük çoğunluğunun 1-3 yıl ve 4-7 yıl olmasının temel nedenleri yeterli sayıda daha çok mülakat yapma tecrübelerine sahip insan kaynakları yetkililerine ulaşamaması, katılımcıların insan kaynakları yönetiminin farklı fonksiyonlarında veya insan kaynakları yönetimi dışında farklı alanlarda da görev yapmaları ile, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Azerbaycan'da geçiş dönemini yaşaması ile ilgili olabilir. Yani birçok orta ve küçük işletmelerde genellikle işe alım süreçlerine insan kaynakları yetkilisinin

değil, daha çok şirket direktörünün katılması mülakat deneyimleri az olan insan kaynakları yetkililerinin daha çok oranda olmasını doğal kılmıştır.

Araştırma önerileri: İşe alım sürecinde beden dilinin etkisinin belirlenmesine yönelik Azerbaycan’da ilk olarak yapılmış bu çalışmanın devamının yapılması ve bu araştırmanın daha da geliştirilmesinin gerektiği söylenilebilir. Öncelikle örneklemin oluşturulması ve araştırmaya dahil edilmesi zamanı mülakat tecrübeleri daha çok olan yetkililerin özenle seçilmesi, dağılım oranlarının mülakat yapma tecrübelerinin çok olduğu yetkililerde daha çok olduğuna dikkat etmek gerekir. Bununla mülakat tecrübeleri daha çok olan insan kaynakları yetkilileri ile bu çalışmaya katılmış yetkililerin fikir ve görüşleri karşılaştırılabilir.

Aynı zamanda bu çalışma kapsamında beden dilinin etkisinin Azerbaycan ve Türkiye örneğinin karşılaştırmasına üçüncü bir ülke de eklenebilir. Örneğin, herhangi bir Avrupa ülkesinde de işe alım süreçlerinde adayların beden dillerinin etkisinin belirlenmesi üzerine araştırma yapılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.

İşletmeler gereksinim duydukları pozisyonlara eleman ararken elemanın sahip olduğu bilgi, becerilere, eğitim seviyelerine, görüştükları pozisyon için uygunluklarının yanı sıra adayların görüşme sırasında sergiledikleri beden dillerine de dikkat etmektedirler. Gereken pozisyon için bilgi, beceri, iş deneyimi, eğitim seviyesi uygun olan adaylar görüşme sırasında sergiledikleri beden dilleriyle yetkililerde olumlu veya olumsuz etki bırakabilmektedirler. Bu nedenle, araştırma sonuçlarından hareketle iş görüşmesi sırasında adayların dış görünüşlerine, genel davranış biçimlerine, kullandıkları ses tonuna, mimik ve jestlerine özen göstermeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aldemir, C., Ataol A. ve Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Altınel, H. (2013). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ardıç, K. ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Argon, T. ve Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arıkan, R. (2013). *Anketler ve Anket Soruları* (2. bs). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. bs.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C. ve Mutlu, E.C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Decenzo, D. A. (1996). *Human Resources Management* (6. bs.). New York: Wiley.

Dimitrius, J.-E. ve Mazarella W.P. (2008). *İnsanları Okumak*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Durmuş, B., Çinko, M. ve Yurtkoru S. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS`le Veri Analizi* (6. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, G. ve Yalçın, M. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Özgen H. Ve Yalçın A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Akademisyen Kitap Evi.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. bs.). İstanbul: ALFA Basım Yayın Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. bs.). İstanbul: ALFA Basım Yayın Dağıtım.

Hollenbeck, J., NOE A., Wright, P. ve Gerhart, B. (2011). *Fundamentals of Human Resources Management* (4. bs.). Chicago: McGraw-Hill/Irwin.

Karasar, N. (2014), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (26. bs.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Landau, S. ve Everitt, B. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS* (1. bs.). Birleşik Krallık: Chapman & Hall/CRC Press LLC.

Mehrabian A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication Of Emotions And Attitudes*. Wadsworth: Belmont.

Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özdemir, Y. (2017). *İşe Alım*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. bs.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik A.O., Dündar G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Sürekli Yayınlar

Akpınar, R. B. (2004). Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. İSSN:1303-5134, 1-9.

Altun, A. ve Kovancı, A. (2004, Ocak). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(3), 55-61.

Arı, N.Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2), İSSN:1309-8039, 232-241.

Baruch, Y. ve Maury, P. (2001, Ocak). Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications, Human Resources Management. *Willey Online Library*. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C), 182-216.

Bingöl, D (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676*, 200-205.

Çalışkan, N. ve Yeşil, R. (2005). Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(1), 199-207.

Çiftçi, M. ve Öztürk, U.C. (2013, Nisan). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. ISSN: 1303-8370, 145-172.

Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy*. İSSN:1306-3111. 2(2), 101-119.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3), 145-166.

Dural, E. (2014, Temmuz), Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16(3), 19-34.

Emiroğlu, S. ve Özpek, Ö. (2015, Temmuz). Investigation Of The Secondary Gestures And Facial Expressions Performed By The Individuals In Communication. *Route Educational And Social Science Journal*. 2(3), 224-252.

Erarslan, D. (2013, Ocak). İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerinde Etkisi. *Öneri Dergisi*. 10(39), 11-21.

Eren, E., Erdil, O. ve Zehir, C. (2000). Türkiyede Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 1(2), 100-123.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1), 7-24.

Gürbüzye, S. ve Bekmezci, M. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41(2), 189-213.

İnce, M. (2004). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 319-339.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21(1), 102-116.

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard). *MPM yayınları*. 2, 131-142.

Kaya, İ. ve Gözen Ş. (2005). Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 356-376.

Kocasavaş, Y. (2007). Etkili İletişimin Sözsüz Adımı Olan Beden Dili ve Türkçe Eğitimindeki Rolü. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7, 47-55.

Kovancı, A. (2004, Ocak). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(3), 55-61.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 12, 277-290.

Özbent, S. (2007). Sınıfta Beden Dili. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27(2), 259-289.

Telci, B. A. (2015, Aralık). Simgeler Evreninde İletişim: Kodlama ve Kod Açımında Teknolojik/Kültürel Etkenler ve Medyatik İletişim Kazaları. *E-journal of intermedia*. 2(2), 358-371.

Tezler

Akçay, E. (2012). *Sözsüz İletişim İşaretleri ve Ergenlerde Sözsüz İşaret Bilgisinin Analizi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Anadolu Üniversitesi. (Ref. No: 312479).

Akgüner, N. (2010). *İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 254056).

Akın, Ö. (2004). *İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi. (Ref. No: 148177).

Avcı, Ö. (2017). *İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim* (Yüksek Lisans Üniversitesi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 451870).

Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Selçuk Üniversitesi. (Ref. No: 217321).

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Selcuk Üniversitesi. (Ref. No: 219229).

Baysal, Z. (2016). *Hz.Peygamber'in Sözsüz İletişimine Dair Hadislerin Tahrir ve Değerlendirmesi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Necmettin Erbakan Üniversitesi. (Ref. No: 421685).

Berk, T. (2017). *İşletmelerde Sözsüz İletişimin Çalışan İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Beykent Üniversitesi. (Ref. No: 468467).

Dokumacı, A. (2010). *İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Selçuk Üniversitesi. (Ref. No: 276345).

Dural, E. Y. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya'da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Sakarya Üniversitesi. (Ref. No: 296095).

Erarslan, D. (2011). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası Ve Örgüte Bağlılık İlişkisinden İncelemesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 291374).

Gedik, D. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Gazi Üniversitesi. (Ref. No: 219020).

Göksal, E. (2008). *Çevrimiçi Öğrenenlerin Sözsüz İletişim Unsurlarını Kullanma Sıklıkları ve Topluluk Olma Duyguları Arasındaki Etkileşim* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Anadolu Üniversitesi. (Ref. No: 220865).

Günçağlayan, S.S. (2007). *İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Ankara Üniversitesi. (Ref. No: 218297).

Günenç, E. (2014). *NLP (Nörö Linguistik Programlama) Eğitiminin Yöneticilerinin İletişim Tarzı, Sözsüz İletişim Düzeyi Ve Kişiler Arası İletişim Süreci Üzerindeki Etkileri, Tire Devlet Hastanesinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Beykent Üniversitesi. (Ref. No: 379179).

Güven, G. E. (2015). *Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknolojilerinin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Bahçeşehir Üniversitesi. (Ref. No: 407842).

Hacıhasanoğlu, E. (2017). *Beden Dilinin Önemi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Üsküdar Üniversitesi. (Ref. No: 478747).

Hamzayev, G. (2016). *Türk Tekstil Sektöründe İşe Alım Tekniklerinin Çalışanların Performanslarına Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.İstanbul Aydın Üniversitesi. (Ref. No: 454522).

İldiz, S. (2016). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Faaliyetleri Kapsamında Kariyer Sitelerinin Kullanımı: Konya Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.KTO Karatay Üniversitesi (Ref. No: 433876).

Kasımov, R. (2011). *Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi: Ulusal Düzeyde Bir çözümleme* (Doktora Tezi). T.C.Sakarya Üniversitesi. (Ref. No: 296236).

Kılınç, U. (2011). *Şikayet Yönetimi: Müşteri-İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Adnan Menderes Üniversitesi. (Ref. No: 312342).

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Bahçeşehir Üniversitesi. (Ref. No: 323311).

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 190638).

Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilçileri üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 207944).

Mehdizade, R. (2017). *Siyasal İkna Sürecinde Sözsüz İletişimin Önemi: Jest, Mimik ve Beden Duruşu* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 476921).

Öz, M. K. (2014). *İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Kullanılması: Konya İlinde Bulunan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Süleyman Demirel Üniversitesi. (Ref. No: 394989).

Özsöz, B. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Sakarya Üniversitesi. (Ref. No: 186768).

Özyurt, N. (2013). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Beykent Üniversitesi. (Ref. No: 332793).

Sarılar, Ö. (2006). *Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.

Şen, S. (2006). *Sınıf İçi İletişimde Beden Dili (Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Beden Dilini Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma)* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Gazi Üniversitesi. (Ref. No: 187699).

Taştepe, H. (2001). *Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C.Sakarya Üniversitesi.

Tunçer, M. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.İzmir Katip Çelebi Üniversitesi. (Ref. No: 460491).

Türksezer, B. (2012). *Sözlü ve Sözsüz İletişimde Liderlerin Mesajları Kullanımının İtibar ve İmaj Yönetiminde Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.İstanbul Üniversitesi. (Ref. No: 319725).

Tütüncü, A. (2015). *İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Bahçeşehir Üniversitesi. (Ref. No: 407843).

Tüzüner, L. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). T.C.İstanbul Üniversitesi. (Ref. No: 122834).

Üstünel, G. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Namık Kemal Üniversitesi. (Ref. No: 297731).

Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.İstanbul Gelişim Üniversitesi. (Ref. No: 391331).

Yavuz, B. (2014). *Yeni İletişim Ortamı Olarak Mobil İletişim Teknolojilerinin Pazalama İletişimi Etkinliğini Arttırmada Bağlam Temelli Kullanımı* (Doktora Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi. (Ref. No: 367893).

Yetimaslan, S. (2010). *Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)* (Yüksek Lisans Tezi). T.C.Marmara Üniversitesi.

İnternet Kaynakları

İşgören bulma teknikleri. (2006, Ekim). Erişim tarihi: 15.03.2019. Erişim adresi: <https://muratkarakurt1.wordpress.com/2006/10/09/b-is-goren-bulma-teknikleri>

Talas, D. Beden dilinde eller ve el hareketlerinin anlamı. Erişim tarihi: 20.12.2018. Erişim adresi: <http://www.bilgiustam.com/beden-dilinde-eller-ve-el-hareketlerinin-anlami/>



EKLER

Ek-1 : İzin Belgesi

YL Tez Anket Sorularını Kullanma İzni

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: FARHAD ORUJOV <farhad.orujov@gmail.com>

Tarih: 09.05.2018 14:05 (GMT+03:00)

Alıcı: Nilay Akguner <nakguner@profera.com>

Konu: YL Tez Anket Sorularını Kullanma İzni

FARHAD ORUJOV <farhad.orujov@gmail.com>

Alıcı: Nilay <nakguner@profera.com>

Merhaba Nilay hanım,

“İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi” isimli tezinizde kullandığınız anket formunu Azerbaycan'da İKY ve sözsüz iletişimin işe alım kararına etkisini anlatan YL tez çalışmamda (Sakarya Üniversitesi) kullanmak istiyorum.

Konuyu onayınıza sunarım.

Saygılarımla,

Farhad Orujov

Nilay Akguner <nakguner@profera.com>

alıcı: FARHAD ORUJOV farhad.orujov@gmail.com

Farhad Bey merhaba,

Anketi kullanmanızı onaylıyorum,

Saygılarımla.

Ek-2: Anket Soruları

1. Yaşınız:

21-25 26-30 31-35 36-40 40 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

3. En Son mezun olduğunuz eğitim kurumu:

Lise

İki yıllık yüksek okul

Dört yıllık lisans

Yüksek lisans

Doktora ve üstü

4. Toplam iş tecrübeniz:

1 yıldan az

1-3 yıl

3-5 yıl

5-10 yıl

10 yıl ve üzeri

5. Ne kadar süredir mülakat yapmaktasınız?

Bir yıldan az

1-3 yıl

4-6 yıl

7-9 yıl

10 yıl ve üzeri

6. Göreviniz:

İK Yrd. Uzman

İK Uzmanı

Kıdemli Uzman

İK Müdür

İK Genel Müdür Yrd.

İK Direktör

7. Faaliyet Alanınız:

Hizmet

Tarım

Sanayi

Diğer

Araştırma Soru Formu

1. Tamamen katılıyorum					
2. Katılıyorum					
3. Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılmıyorum					
5. Tamamen katılmıyorum					
1. İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz.	1	2	3	4	5
2. İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.	1	2	3	4	5
3. Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.	1	2	3	4	5
4. Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.	1	2	3	4	5
5. İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
6. İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.	1	2	3	4	5
7. İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, elini ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.	1	2	3	4	5
8. İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.	1	2	3	4	5
9. İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.	1	2	3	4	5
10. İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.	1	2	3	4	5
11. Görüşme sırasında adayın ciddiyetsiz bir şekilde (masaya yaslanma, koltukta aşırı rahat oturma gibi) oturuyor olması ve/veya oturduğu yerde çok hareket etmesi, bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur.	1	2	3	4	5

12. Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.	1	2	3	4	5
13. Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.	1	2	3	4	5
14. Görüşme sırasında adayın ses tonunun tek bir tonda olması, çok kısık bir sesle konuşması veya çok yüksek bir sesle konuşuyor olması aday hakkında olumsuz bir izlenim uyandırır.	1	2	3	4	5
15. Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el – kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.	1	2	3	4	5
16. Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

06.05.1992 Bakü, Azərbaycan doğumludur. Okul eğitimini Bakü'de tamamladıktan sonra Azərbaycan Devlet İktisat Üniversitesində İşletmə alanında lisans eğitimini almışdır. Eğitiminin ardından 1 yıllık askerlik dönemini bitirmişdir. 2014 yılında Sakarya Üniversitesində İşletmə Anabilim dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamışdır. 2016 yılında Azərbaycanın en büyük holdinglerinden biri olan Veyselöglü Holdingde İK İş Ortaklığı (HR Business Partner) görevinde faaliyete başlamışdır. Ardından 1 yıl boyunca 166 Lojistik şirkətində İK Şube müdürü olaraq görev yapmışdır. 2018 yılının Temmuz ayından itibaren Azərbaycan Devlet Petrol Şirketi olan SOCAR-ın merkez ofisinde İnsan Kaynakları Departmanında görev yapmaktadır.

Farhad Orujov