

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

İŞE ALIM SÜREÇLERİ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM
(MARMARA VE EGE BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Özge AVCI

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞE ALIM SÜREÇLERİ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM
(MARMARA VE EGE BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Özge AVCI

Öğrenci No:

120788016

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Seçil ŞENEL

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak **sunduğum 'İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)'** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıklarını her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27.01.2017

Özge AVCI



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

27.01.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 120788016 numaralı *Özge AVCI*'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.01.2017 tarih ve 2017/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.0) dakika-süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Seçil ŞENEL
(İstanbul Medipol Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Özge AVCI
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Seçil ŞENEL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, İşe Alım, İşgören, İşe Alım Süreci

ÖZ

İŞE ALIM SÜREÇLERİ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM (MARMARA VE EGE BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA)

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle şirketler arasındaki rekabet ivme kazanmıştır. Teknolojide yaşanan değişimler, yeni rakip firmaların yarışa dahil olması, stratejileri belirleyen kişilerin sayısı, yeni pazarların ortaya çıkması ve görev tanımlarının sürekli değişmesinden dolayı şirketler insan kaynağına daha fazla yatırım yapmak zorunda kalmıştır. Bu yüzden, işletmeler işe alım süreçlerine daha fazla kaynak ayırmaktadırlar.

Şirketler, diğer şirketlere göre rekabet üstünlüğü sağlamak için en iyi çalışanları bünyelerine dahil etmek zorundadırlar. İnsan kaynakları doğru işe doğru adayı bulmak için şirketlere işe alım süreçleri ile rehberlik etmelidir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için insan gücüne ihtiyaçları vardır. Rekabet şartlarının günden güne zorlaşması nedeniyle mevcut işe alım yöntemleri yeterli değildir. İş gören seçme sürecinde adayların özgeçmişleri, uygulanan testler, mülakatlar adayların gerçek iş performansı hakkında %100 bilgiye ulaşmamıza imkan sağlamıyor. İşe alım sürecinde adayın beden dili aday hakkında bir karara varmamızı kolaylaştırıyor.

Bu çalışmanın amacı ise; İşletmelerin iş gören bulma sürecinde görev için en uygun çalışanın seçilmesini hedefleyen işe alım süreçlerini inceleyerek Marmara ve Ege bölgesinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin 100 insan kaynakları profesyonellerinin, mevcut işe alım süreçlerinde tercihlerini ve işe alım sürecindeki beden dilinin etkisini ölçmektir.

Name and Surname : Özge AVCI
Supervisor : Asist. Prof. Seçil ŞENEL
Degree and Date : Master, 2017
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Human Resources, Recruitment, Employee,
Recruitment Process

ABSTRACT

RECRUITMENT PROCESSES AND TACIT COMMUNICATION (MARMARA AND AEGEAN RELIGIONS A PRACTICE)

In our age the competition between companies gained acceleration as a result of the globalization. Corporations are forced to invest more on human resources as a result of developments in the technologies, addition of the new competitive companies, the number of people deciding for the strategies, emergence of the new markets and the constant change of job definition.

The companies are obliged to recruit best employees to outmaneuver the other competing companies. Human Resources should guide the in recruitment process to find the right candidates.

The companies need manpower to achieve their goals. The existing recruitment processes are inadequate and getting more difficult day-by-day due to the growing competition conditions. Resumes of employees, applied tests, and interviews are not allowing us to reach %100 information about the candidate's performance. In the process of recruitment the body language of the candidate makes it easier for us the give a decision.

The aim of this study is to evaluate the preferences of the recruiters during the process of recruitment and the effect of the body language to this process. This will be implied to different corporations's in 100 Human Resources departments in the Aegean and Marmara region.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No. |
|-------------------------------|-----------|
| ÖZ | ii |
| ABSTRACT | iii |
| TABLolar LİSTESİ | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | x |
| KISALTMALAR | xi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİ

| | |
|---|----|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri | 3 |
| 1.1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar | 4 |
| 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi | 4 |
| 1.2. İşletmelerde İşe Alım Sürecinin Gerçekleştirilmesi | 5 |
| 1.2.1. İşe Alım Sürecinin Şirketler Açısından Önemi | 7 |
| 1.2.2. Personel Araştırma ve Bulma Süreci | 7 |
| 1.2.2.1. İşletme İçerisinden İşgücü Temini | 8 |
| 1.2.2.1.1. Terfi | 9 |
| 1.2.2.1.2. İç Transfer | 9 |
| 1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Faydalanarak İşgören Bulma | 9 |
| 1.2.2.2.1. İş İlanları | 10 |
| 1.2.2.2.2. İşletmeye Doğrudan Gelen Başvurular | 11 |
| 1.2.2.2.3. İşletme Çalışanlarının ve Çevrelerinin Referansları | 11 |
| 1.2.2.2.4. Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞKUR) | 12 |
| 1.2.2.2.5. Özel İstihdam Büroları | 12 |
| 1.2.2.2.6. Eğitim Kuruluşları | 13 |
| 1.2.2.2.7. Sendikalar | 13 |
| 1.2.2.2.8. İnternet | 13 |
| 1.2.2.2.9. Engelli Statüsünde Çalışanlar | 13 |
| 1.2.2.2.10. Personel Kiralama (Leasing) | 14 |
| 1.3. Mevcut İşe Alım Yöntemleri | 15 |
| 1.3.1. Toplu Mülakatlar | 15 |
| 1.3.2. Mülakatlar | 16 |
| 1.3.2.1. Mülakatın Yapısına Göre | 21 |
| 1.3.2.1.1. Yapılandırılmış Mülakat – Geleneksel Mülakat | 21 |
| 1.3.2.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat – Modern Mülakat | 21 |
| 1.3.2.2. Mülakatın İçeriklerine Göre | 22 |
| 1.3.2.2.1. Durumsal Mülakat | 23 |

| | |
|---|----|
| 1.3.2.2.2. Davranışsal Mülakat..... | 23 |
| 1.3.2.2.3. İş İçeriği Mülakatı | 23 |
| 1.3.2.2.4. Stres Mülakatı | 24 |
| 1.3.2.3. Mülakatın Yöntemine Göre | 24 |
| 1.3.2.3.1. Birebir Mülakat | 24 |
| 1.3.2.3.2. Ardışık Mülakat – Sıralı Mülakat | 24 |
| 1.3.2.3.3. Panel Mülakat..... | 25 |
| 1.3.2.3.4. Çalışma Arkadaşları Grubu | 25 |
| 1.3.2.3.5. Değerlendirme Merkezleri | 25 |
| 1.3.2.3.6. Telefonla Mülakat | 25 |
| 1.3.2.3.7. Video Konferans Mülakat | 25 |
| 1.3.3. Testler | 26 |
| 1.3.3.1. Test Türleri..... | 26 |
| 1.3.3.1.1. Zeka Testleri..... | 26 |
| 1.3.3.1.2. Yetenek Testleri | 27 |
| 1.3.3.1.3. Bilgi Testleri..... | 28 |
| 1.3.3.1.4. İlgi Testleri | 28 |
| 1.3.3.1.5. Kişilik Testleri..... | 29 |
| 1.3.3.1.6. Grafoloji (El Yazısı Analizi)..... | 30 |
| 1.3.3.1.7. Dürüstlük Testleri..... | 31 |
| 1.3.4. Referans Araştırması | 31 |
| 1.3.5. İşe Alma Kararı | 32 |
| 1.3.6. İşe Yerleştirme..... | 34 |

İKİNCİ BÖLÜM SÖZSÜZ İLETİŞİM

| | |
|---|----|
| 2.1. Sözsüz İletişim Nedir? | 35 |
| 2.2. İşe Alma ve Mülakat Verilerine Giriş | 36 |
| 2.3. İlk İzlenim ve Beden Dili | 37 |
| 2.3.1. Mimikler | 38 |
| 2.3.1.1. Yüzün Bölgeleri | 38 |
| 2.3.2. Jestler | 39 |
| 2.3.2.1. El- Kol Hareketleri..... | 39 |
| 2.3.3. Avuçlar | 40 |
| 2.3.4. Başın Duruşu | 41 |
| 2.3.5. Oturuş Şekli Tercihi..... | 42 |
| 2.3.6. Mesafe | 43 |
| 2.4. Mülakat Süreci ve Beden Dili | 44 |
| 2.5. Yalana Dair İşaretler | 45 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MARMARA VE EGE BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

| | |
|--------------------------------|----|
| 3.1. Problem Durumu | 48 |
| 3.2. Araştırmanın Amacı | 48 |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi..... | 49 |

| | |
|--|----|
| 3.4.Araştırmanın Hipotezi..... | 50 |
| 3.5. Bulgular ve Yorum..... | 51 |
| 3.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular..... | 51 |
| 3.5.2.Beden Dilinin İş Görüşmesine Etkilerine İlişkin Bulgular..... | 55 |
| 3.5.3.Demografik Özelliklerin Beden Dilini Oluşturan Faktörlere Etkisine İlişkin Bulgular..... | 70 |
| SONUÇ | 83 |
| KAYNAKLAR | 85 |
| EKLER | |
| Ek 1. Konu İle İlgili İnsan Kaynakları Profesyonellerine Yöneltilen Başlıca Sorular | 89 |
| Ek-2: İzin Belgesi | 93 |



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Zeka Testi Sorusu..... | 27 |
| Tablo 2. Yetenek Testi Sorusu..... | 28 |
| Tablo 3. Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı..... | 33 |
| Tablo 4. Mesajınızın Algılanan Etkisi..... | 36 |
| Tablo 5. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 52 |
| Tablo 6. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 53 |
| Tablo 7. Yetkililerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı..... | 53 |
| Tablo 8. Yetkililerin Mülakat Yapma Sürelerine Göre Dağılımı..... | 54 |
| Tablo 9. Yetkililerin "İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 55 |
| Tablo 10. Yetkililerin "İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 56 |
| Tablo 11. Yetkililerin "Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 57 |
| Tablo 12. Yetkililerin "Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el/kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 58 |
| Tablo 13. Yetkililerin "İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 59 |
| Tablo 14. Yetkililerin "İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 60 |

| | |
|---|----|
| Tablo 15. Yetkililerin "İş Görüşmesi süresince adayın farkında olmadan kendini tekrarlayan davranışlar içine girmesi (örneğin saçları ile oynaması, eline ağzına ya da kulaklarına götürmesi gibi) bende aday ile ilgili olumsuz bir izlenim oluşturur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 61 |
| Tablo 16. Yetkililerin "İş görüşmesi sırasında adayın jest (el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 62 |
| Tablo 17. Yetkililerin "İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 63 |
| Tablo 18. Yetkililerin "İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 64 |
| Tablo 19. Yetkililerin "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." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 65 |
| Tablo 20. Yetkililerin "Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 66 |
| Tablo 21. Yetkililerin "Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 67 |
| Tablo 22. Yetkililerin "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." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 68 |
| Tablo 23. Yetkililerin "Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el-kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 69 |
| Tablo 24. Yetkililerin "Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır." Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri..... | 70 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Tablo 25. | Beden Dilini Oluşturan Faktörler..... | 71 |
| Tablo 26. | Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Normal Dağılım Tablosu..... | 71 |
| Tablo 27. | Yetkililerin Cinsiyeti İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "Mann Whitney U" ve "Bağımsız Örneklem T- Testi" ile Karşılaştırılması..... | 73 |
| Tablo 28. | Yetkililerin Yaşları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "Kruskal Wallis" İle Karşılaştırılması..... | 75 |
| Tablo 29. | Yetkililerin Eğitim Düzeyleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "Kruskal Wallis" İle Karşılaştırılması..... | 78 |
| Tablo 30. | Yetkililerin Mülakat Yapma Süreleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "Kruskal Wallis" İle Karşılaştırılması..... | 80 |
| Tablo 31. | Beden Dilini Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişki..... | 82 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No. |
|---|-----------|
| Şekil 1. Mülakat Formu..... | 18 |
| Şekil 2. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 52 |
| Şekil 3. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 53 |
| Şekil 4. Yetkililerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı..... | 54 |
| Şekil 5. Yetkililerin Mülakat Yapma Sürelerine Göre Dağılımı..... | 55 |



KISALTMALAR

- a.g.e** : Adı Geçen Eser
a.g.k. : Adı Geçen Kitap
C.V. : zgemiş
EQ : Duygusal Zeka
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
IQ : Bilişsel Zeka



GİRİŞ

İnsanlar amaçlarına ulaşmak için birçok şeyi yalnız başına gerçekleştiremezler. İnsanoğlu bu durumu anladığı günden beri gruplar halinde yaşamaya başlamıştır. Gruplar günden güne büyüyerek örgütlere dönüşmüştür. Ailemiz, arkadaşlarımız, çalışma arkadaşlarımız hepsi yaşamımızın parçasıdır. Bu parçalar yaşadığımız çevrenin örgüt üyeleridir. Bu örgüt üyelerinin kendi içerisinde hiyerarşik yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Astların ve üstlerin bulunduğu bir düzen söz konusudur. Ataerkil bir aile yapısını incelediğimiz zaman baba evin üstünü, anne ve çocuklar astları oluşturmaktadır. Bu aile yapısı sorumluluklardan, yaptırımlardan oluşur. Tıpkı örgütler gibi iş hayatımızın temelini işletme örgütleri oluşturur.

İşletme örgütlerinin en önemli kaynağı insan gücünden oluşmaktadır. İşletme insanlarla can bulur. Teknolojinin hızla gelişmesi, günden güne yaşanan değişimler, yeni rakip firmaların doğuşu, yasaların değişmesi işletmelerde değişikliklere neden olmuştur. İşletmelerde, işin kalitesi, işin yapıldığı yerler ve hizmeti alan kişiler zamanla değişmektedir. İnsan kaynakları bu değişimleri takip etmeli ve bu değişimlere rehberlik etmelidir. Bir işletme incelendiğinde insan kaynakları işe alım sürecinde etkin bir rol oynamalıdır. İnsan kaynakları 'doğru işe doğru kişiyi' seçmelidir.

Şirketlerin işe alım süreçleri farklılık gösterir. Doğru adaylara ulaşabilmek için insan kaynakları başarılı bir işe alım politikası oluşturmalıdır. İşe alım süreçlerinde başarılı çizgisini koruyan şirketler diğer rakiplerinden daha avantajlı bir hale gelir.

Çalışmanın birinci bölümünde 'İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel İşe Alım Süreci', ikinci bölümünde 'Sözsüz İletişim', üçüncü bölümünde 'Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama' tezin konu başlıklarını oluşturmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İnsan Kaynakları yetkililerinin işe alım süreçlerinde tercihlerini ve işe alım sürecindeki beden dilinin etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan bir uygulama bulunacaktır. Bu araştırmanın örneklem grubunu Marmara ve Ege Bölgesinde bulunan insan kaynakları yetkilileri oluşturmuştur. Anketler elden veya mail yoluyla ulaştırılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı; işletmelerin adayları işe

alırken işe alım kararları üzerine işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinin ne derece etkili olduğunun incelenmesidir

İşe alım sürecini yöneten insan kaynakları yetkilileri üzerinde 100 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan anketler, alanında uzman bir istatistikçi tarafından SPSS for Windows 22.0 (Statistical Package for Social Science for Windows) paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin frekans tablosu verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel değerlendirmesinde, 'Parametrik Testler', 'Nonparametrik Testler', 'Bağımsız Örneklem T Testi', 'Mann Whitney U Testi', 'Anova', 'Kruskal Wallis Testi', 'Ki-kare Testi', 'Korelasyon Analizi' yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL İŞE ALIM SÜRECİ

Sanayi devrimi ile beden gücüne dayalı üretim anlayışı yerini makine gücüne bırakmıştır. Bunun sonucunda üretimde verimlilik ortaya çıkmıştır. Üretim verimliliği ile birlikte işletme verimliliğini arttırmak için de yollar aranmıştır. Taylor, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile iş hayatına bilimsel metotları, işçilerin maksimum verimde çalışabilmeleri için eğitilmelerinin gerektiğini savunmuştur. Taylor, hareket ve zaman etütlerini geliştirerek işlerin az sürede tamamlanmasını sağlamıştır. İnsanı bir makine olarak gören bu yaklaşım ücreti motivasyon unsuru olarak kabul etmiştir. 1930'lu yıllarda motivasyonun azalması, çalışanların itirazların artması üzerine yönetim bilimcileri yeni araştırmalara yöneltmişlerdir. Hawthorne çalışmaları sayesinde insan olgusunun önemi çalışma hayatında yer almaya başlamıştır. 1920' li yıllarda Amerika' da ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi günümüze kadar çeşitli evrelerden geçmiştir.

İKY'nin ortaya çıkma nedenleri arasında rekabet koşulları, küreselleşme, çalışanların beklentilerinde yaşanan değişimler örnek gösterilebilir. İnsan kaynağı geliştirebilir olduğundan bir yatırım unsuru olarak değerlendirilmelidir. İyi bir üretim doğru insanlarla gerçekleşir. Doğru insanları, doğru işlere yerleştiren örgütler başarılı olurlar.

İnsan kaynaklarının önemli bir konusunu oluşturan işe alma ve yerleştirme süreci işgücü eksikliğini tespit etmekle başlar. İşe alınacak adaylarda bulunması gereken özellikler belirlenir. Bu özellikler belirlendikten sonra ilan edilir. Şirketin belirlediği işe alım politikaları dahilinde kişileri işe alır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsanlar bir işletmenin en önemli zenginliğidir. İnsanlar beyin gücünün hepsini kullanamamalarına rağmen büyük eserler bırakmışlardır. İnsanlar, Amerika' yı keşfetmişlerdir, şiirler yazmışlardır... O yüzden bir yazar; 'İnsandan daha zengin kaynak yoktur' demiştir.

Bir işletmede kaliteli üretim iyi çalışanlarla gerçekleşir. İnsan kaynaklarının amacı işgücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için insan unsuru vazgeçilmezdir.

İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY), işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlayabiliriz. Bu açıklama yanında, İnsan Kaynakları Yönetimi, "nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır" şeklinde de tanımlanmaktadır.¹İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlara işe başladıkları ilk günden emeklilik süreçlerine kadar rehberlik eder.

İşletme girdileri; Machine (Makine), Money (Kapital), Material (Malzeme), Management (Yönetim), Man (İnsan) olarak 5M olarak kabul edilir. İnsan kaynağı, bu girdilerin en değerli kaynağıdır.

1.1.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Personel yönetiminin yerini 1980' li yıllardan sonra insan kaynakları almıştır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin devamı gibi görülebilir. Bu iki yönetim arasında büyük farklılıklar mevcuttur. En temel fark personel yönetimi işletme çıkarlarını hedeflemiştir, insan kaynakları çalışan memnuniyetini amaç haline getirmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yükselişini sürdürmektedir. Bunun nedeni insan faktörünün öneminin anlaşılmasıdır. Günümüzde işletmeler; hızlı büyümek, diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak, farklı ürünler üretmek isterler. Bu farklılıklarını koruyabilmeleri için fark oluşturmaları gerekir. Bunu da insan kaynaklarına gereken önemi vererek yapabilirler. Personel yönetimi ise bu beklentinin altında kalmaktadır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır. İnsan kaynakları personelin çalışmaya başladığı günden emekli olduğu güne kadar tüm süreçte etkin rol alır.

¹ Salim Çam; İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması (1. Baskı), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2011, ss.25.

İnsan Kaynakları Yönetiminin konusu şunlardır;

- İşe alım ve uyum programı,
- Eğitim,
- Ücret,
- Özlük işleri,
- İnsan kaynakları planlanması,
- Performans değerlendirilmesi,
- Endüstri İlişkileri

"İnsan kaynakları yönetiminin bir firmaya getireceği katkılar ise şöyle özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme için bir yatırım ve karlılık getirir.
- İnsan kaynakları yönetimi, firmaya sürekli gelişim olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur."². Firmalar, başarılı insanlarla diğer rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlar. Bu rekabet üstünlüğü firmaya prestij ve karlılık olarak geri döner.

1.2. İşletmelerde İşe Alım Sürecinin Gerçekleştirilmesi

Bir işe uygun adayı bulmak ve eşleştirmek güç bir süreçtir. Bu süreci yönetmek ve doğru iş ile doğru çalışmanı eşleştirmek insan kaynaklarının görevidir. Yanlış personel seçiminin yaratacağı zaman, para ve verim kaybının önlenmesi için insan kaynakları departmanı özenli davranmalıdır.

- Personel araştırma süreci
- Başvuruların kabulü
- Ön görüşme
- İşe giriş testleri

² Zeyyat Sabuncuoğlu , İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle (4. Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2009, ss.5.

- Mülakat
- Adayın referansının araştırılması
- Departman müdürü ile görüştürülmesi
- İş Teklifi
- Ücret pazarlığı

Personel seçim süreci yukarıdaki sıralamada gerçekleşir. Bu süreç işletmeler arası farklılıklar gösteriyor olsa da insan kaynakları yöneticilerinin her adımda adayın işletmeye uygunluğu konusunda karar vermesi gerekir. İnsan kaynakları departmanın yapacağı görüşmeler ile aranılan niteliklere sahip olan adaylar kesinleşecektir.

Her yeni işe başlayacak olan personelin eğitilmesi zorunlu hale gelmiş bir süreçtir. Bu işletme açısından hem zaman kaybına neden olur hem de eğitim süreci tamamlanana kadar geçen sürede istenilen verimin altında performans alınacağı için ortaya ekonomik bir maliyette çıkar. Her personel değişikliğinde bu süreç tekrar gerçekleşeceği için zararın en aza indirgenebilmesi adına işletmede uzun süre istihdam edilebilir en uygun personel bulunmalıdır. Bu doğrultuda en uygun adaylar aşağıdaki dört sorunun cevabı olumlu olan kişilerdir.

- "Adayın kişiliği işin gereklerini yerine getirmek için uygun mu?"
- Aday işi yapabilecek yeterli beceriye sahip mi?
- Aday yeterli öz disipline ve iş ahlakına sahip mi?
- Aday seçildiği takdirde işletme içerisinde hangi amirle en uyumlu şekilde çalışabilir?"³

Bu kriterlerin hepsini sağlayan uygun adayların başarılı olma durumları daha yüksektir. Personel sirkülasyonu düşük olan şirketler eğitim, işe alım maliyeti, ilan vb. giderlerden karlılık elde edebileceği için şirket rakiplerine göre avantajlı duruma geçecektir.

³Gülrüh Özışık Gürbüz, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci (1.Baskı), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss.6.

1.2.1.İşe Alım Sürecinin Şirketler Açısından Önemi

İşletmeye en uygun personeli seçmenin işletmeye sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibidir:

- İşletmeye uyum sağlamak zaman alan bir süreçtir. Bu süreci kısaltabilmek için en iyi vasıflara sahip olan personel bulunmalıdır ki gerçek performans seviyesine daha kısa sürede ulaşabilsin.
- İlgili işin gerektirdiği standartların altında olan bir kişiyi eğitmek için çok zaman harcanması gerekebilir. Oysa yönetici bu zamanı, bir grup vasıflı elemanı potansiyellerinin üst sınırlarına çıkarmak amacıyla kullanabilir.
- Başarımın karşısına konulacak olan parasal veya parasal olmayan ödüller, hem personelin motivasyonunu artırır hem de işletmeye bağlılığını artırır.
- Yöneticilerin altında çalışan personelin; işlerini düzenli ve iyi şekilde yapıyor olması; yöneticilerin kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, planlar yapmak ve stratejiler saptamak için daha fazla zaman sahibi olmasını sağlar.
- "İşe yeni başlayan bir eleman işin gerektirdiği vasıfları bünyesinde taşıyorsa, bu ona güven veren bir unsur olacağından çevresini tanımak, astları ve üstleri" ile iletişim kurmak için daha rahat davranacak, firmaya uyum sağlaması daha kolay olacaktır.⁴

İnsana yapılan yatırım en önemli yatırımdır. Bu yatırımın en uygun çalışanlara ulaşabilmesi için insan kaynakları departmanın işe alım sürecine gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

1.2.2. Personel Araştırma ve Bulma Süreci

İşletme alınacak personel sayısını ve alınacak personelin özelliklerini belirledikten sonra sıra, bu işgücünü nasıl temin edeceğini araştırmaya gelir. İşletmenin ihtiyacı olan çalışanları bulmanın iki yolu vardır. Birincisi iç kaynaklara başvurabilir ikincisi de dış kaynaklara başvurabilir. Eğer işletmenin tercihi iç kaynaklardan faydalanmak ise bunu terfi ya da iç transfer ile gerçekleştirir.

İnsan kaynaklarının "iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir: Birinci nokta; ne gibi işlere eleman alınacaktır, bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma, iş analizi aracılığı

⁴ Gürbüz, a.g.e., ss.5.

ile gerçekleştirilir. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise; iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre, boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır."⁵

Boş pozisyonları doldurmak için iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki yöntem vardır. İşletme içerisinde işgücü temin edilecekse iç kaynaklar, işletme dışından işgücü temin edilecekse dış kaynaklar kullanılır.

1.2.2.1. İşletme İçerisinden İşgücü Temini

İşletme, boşalan veya yeni açılan pozisyonu işletme içerisinde doldurmayı tercih edebilir. Bunun için personeller içerisinde terfi ya da iç transfer yollarından birisine başvurmalıdır. İşletme, uygun personeli; daha fazla sorumluluk sahibi ve daha fazla yetki sahibi olacağı bir üst pozisyon ile görevlendirirse; terfi, eş düzey görev ve sorumluluk sınırlarında kalmak kaydıyla bir başka pozisyonda görevlendirirse; iç transfer gerçekleştirmiş olur. Her iki yöntem de zaman ve maliyet bakımından dışarıdan yeni bir işgücü istihdamına kıyasla daha tasarruflu olduğu için uygun şartlar dahilinde iç transfere başvurulur. Bu işlemlerin daha sağlıklı işlemesi ve boş pozisyonların daha hızlı doldurulabilmesi için insan kaynakları departmanında;

- İşgücü beceri envanteri,
- Yedek işgücü çizelgesi ve özetlerinin sürekli olarak hazır tutulması bir gerekliliktir.

İşletme içerisinde işgücü temini pratik bir yöntem olmakla birlikte işletmenin sık sık dış kaynaklardan personel temin etmesinin yaratacağı kötü imajı da engellemektedir.

İç kaynakların kullanılarak personel temin etmenin başlıca yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Kadronun işletme içinden doldurulması ile pozisyonu değiştirilen personelin yeni gelişimi eski performansı ile kıyaslanarak takip edilebilir.
- İlan, mülakat ve diğer masraflar olmayacağı için ekonomik bir yöntemdir.

⁵ Çam, a.g.e., ss.77.

- Bu yöntem oldukça hızlıdır. Yükselme ve başka pozisyonlarda çalışabilme ihtimali nedeniyle çalışanlar için ek bir motivasyon kaynağıdır.
- İşletme içi farklı pozisyonlarda çalışan sayısının artması ile işletmeye kendi içerisinde yönetici yetiştirebilme imkanı tanır.

1.2.2.1.1. Terfi

Terfi, uygun personele daha fazla sorumluluk yükleyen ve personelin daha fazla yetki sahibi olacağı bir üst pozisyon ile görevlendirilmesi işlemidir. Emeklilik, istifa, ölüm, sağlık sorunları ve diğer sebeplerden ötürü işletmelerde gerçekleşen kadro boşlukları iki farklı terfi yolu ile doldurulabilir;

- **Kıdeme Göre Terfi:** Uzun yıllar çalışan personelin ödüllendirilmesidir.
- **Başarı Durumuna Göre Terfi:** Personelin performansına göre işletmenin çalışanını yükseltmesidir.

1.2.2.1.2. İç Transfer

İç Transfer (Yatay Geçişler): "İşletmenin departmanları arasında yatay olarak çalışanların yer değiştirmesi yöntemidir."⁶ Kadro açığının eş düzeyde bir başka personel ile giderilmesi; çalışanın uyum sorunu yaşamaması, uyum için ek bir süreye ihtiyaç olmaması ve hızlı bir çözüm olması ile diğer yöntemlere oranla daha az maliyetlidir.

1.2.2.2. Dış Kaynaklardan Faydalanarak İşgören Bulma

Açık pozisyon için işletme içerisinde çözüm üretilmediği takdirde işletme kaçınılmaz olarak dış kaynaklara başvuracaktır. Yatırımların artırılması, büyüme gibi işletmenin doğasına uygun hamleler nedeniyle oluşacak olan personel ihtiyacı büyük oranda dışarıdan karşılanacaktır.

İhtiyaç duyulan pozisyonlar için dış kaynaklardan dilediğiniz düzeyde aday havuzu oluşturma şansınız vardır, bu sayede ihtiyaç "profile uygun eleman seçme şansı oldukça yükselir. İşe kabul edilen elemanların toplam adaylara bölünmesiyle elde edilen elemanların toplam adaylara bölünmesiyle elde edilen orana seçim oranı

⁶Ebru Dural ve Serkan Bayraktaroğlu, İş ve Meslek Danışmanlığı (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011, ss.192.

denir."⁷Seçim oranının yüksek olması şirket için avantajlı bir durumdur. Adaylar arasından seçim şansının yüksek olduğunu gösterir.

Dışarıdan personel arayışının farklı nedenleri de vardır;

- Rekabet ortamı oluşturmak ve çalışanların verimliliğinin artırılması için,
- Maliyeti düşürmek amacı ile yüksek ücretle çalışan yerine daha düşük ücretle çalışabilen personel temini için,
- Boşalan pozisyona işletme içinde birbirine eş değer birden fazla aday varken; terfi edilmeyen personellerin motivasyonunu düşürmemek için,
- Eldeki adaylardan daha iyileri arasından tercih yapabilmek için.

1.2.2.2.1.İş İlanları

Online hizmet veren kariyer platformları, offline hizmet sunan insan kaynakları şirketleri, İŞKUR, yazılı ilanlar vs.ile aday kaynağı oluşturulur. Bu yöntemlerin arasında düşük maliyetli ve yüksek maliyetli olanlar vardır. İşletme ihtiyacı doğrultusunda aday havuzu oluştururken bir ya da daha fazlasına başvurabilir. İşletmenin en iyi adaylara ulaşabilmesi işletme için avantajlı bir durumdur.

İş ilanı hazırlanırken bazı noktalara dikkat edilmelidir:

- Aranılan pozisyon adayların aklında soru işaretleri bırakmayacak şekilde net olarak ifade edilmelidir. Çalışana sağlanan olanaklar ilgili ilanda belirtilmelidir.
- Başlangıç ifadeleri olası adayların dikkatini çekecek şekilde hazırlanmalıdır.
- İlanda fazlaca detaylandırmadan şirket hakkında bilgi verilebilir. Örneğin; “Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketimiz, Akdeniz bölgesinde büyümeyi amaçlamaktadır”
- İlanın en fazla yarısı kadar bir bölümde aranılan niteliklerin belirtildiği iş tanımını yapılmalıdır.

⁷Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.86.

1.2.2.2.2. İşletmeye Doğrudan Gelen Başvurular

İşletmelerin yararlandığı bir diğer işgören bulma kaynağı ise 'herhangi bir ilana, personel açığına veya zaman dilimine bağlı olmamasının doğrudan işletmenin kendisine yapılan iş başvurularıdır. İşletmeler bu kaynaktan yararlanırlar, bu gibi başvuruları nezaketle kabul ederler ve ciddi olarak incelerler.⁸ Bu başvuruları adaylar işletmeye giderek kapıdan iş başvuru formlarını doldurarak gerçekleştirirler.

Daha çok ekonomik daralma ve kriz dönemlerinde karşılaştığımız bu iş arama eylemi neticesinde; işletmenin insan kaynakları birimi, adaylarca doldurulmuş olan iş başvuru formlarını titizlikle inceleyerek, kadro açığı oluştuğunda tekrar değerlendirilmek üzere arşive kaldırılır.

1.2.2.2.3. İşletme Çalışanlarının ve Çevrelerinin Referansları

"Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanılır."⁹ İşletme çalışanları yakınlarının çeşitli nedenlerle kendi çalıştıkları işletmede istihdam edilmelerini isteyebilir. Kadro açığı bulunduğu dönemlerde çalışanların bu istekleri imkan bulabilir.

Dünyada bir çok işletme bu referanslar doğrultusunda gereken personeli seçmeyi tercih etmektedir. 'Örneğin, ABD merkezli Bell telekomünikasyon şirketi personelinin önemli bir bölümünü bu yoldan temin etmiştir. Yapılan araştırmalar bu şirketin bu yoldan başvuranların %40' ını işe aldığını göstermiştir.¹⁰ Ülkemizde de turizm, güvenlik, temizlik ve bir çok sektörde bu yoldan başvurularla kadro açığı doldurulur.

İşletmenin bu yöntemle personel bulmasının faydaları bulunmaktadır:

- Personel ihtiyacı işletmenin ilan panolarına asıldığı için maliyetsizdir.
- Referans ile çalışmaya başlayanlar işletme hakkında önceden bilgi sahibi oldukları için uyum aşamasını kısa sürede geçirirler,
- Referans veren çalışan, bir nevi kefil güdüsü ile hareket edeceği için çalışma prensibinden ve kişiliğinden emin olduğu insanları önerecektir.

⁸ A. Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi (7. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, ss.69.

⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.89.

¹⁰ Yalçın, a.g.e., ss.68.

1.2.2.2.4. Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞKUR)

İşletmelerin işçi ihtiyacını karşılamak amacı ile çok sayıda ülkede devlet tarafından kurulmuş olan iş ve işçi bulma kurumları vardır.' Bu kurumlar daha çok alt basamak elemanlarının işe yerleştirilmesini amaçlar.'¹¹ İnsanlar işsiz oldukları dönemlerde İŞKUR' a giderek 'İş ve Meslek Danışmanları' ile görüşme yaparak kendilerine uygun işler hakkında bilgi alırlar. İşsiz kalınan bu dönemde İŞKUR firmaların taleplerine göre adayları yönlendirir.

"Devlete ait iş ve işçi bulma büroları Amerika Birleşik Devletlerinde ilk defa 1918' de savaştan dönenlere iş bulmak amacıyla kurulmuştur. İlk zamanlarda faaliyeti pek başarılı olmamış, ancak 1933 tarihinde yapılan reorganizasyon sonucunda olumlu bir biçimde çalışmaya başlamıştır. Halen bu bürolar görevlerini başarı ile yapmaktadırlar."¹² İŞKUR, işveren ve işçiler ile el ele vererek iş gücü piyasasında istihdamı artırmaya, korumaya yönelik politikalar gerçekleştirir. Ülkemizde İŞKUR işsizlikle mücadele eden saygın bir kurumdur.

Kurum ayrıca; engelli, sabıkalı ve yasalar tarafından zorunlu istihdam edilmesi gereken kişilerin işe yerleştirilmesi ve danışmanlık gibi hizmetler verirken; işsizliğin azaltılması, istihdamın artırılması ve çalışanların eğitilmesi konusunda kurumlarla işbirliğini sürdürmek gibi bazı farklı görevlere sahiptir.

1.2.2.2.5. Özel İstihdam Büroları

İnsan kaynakları ve danışmanlık şirketleri; iş arayanlar ile personel arayan firmalar arasında köprü vazifesi gören özel kuruluşlardır. İş arayanlar; bu tip şirketlere bırakmış oldukları özgeçmişleri üzerinden aday havuzuna dahil olurlar, personel ihtiyacı bulunan işletmeler bu tip şirketlere başvurarak istedikleri özelliklere sahip işgören ararlar. Aday havuzundan istedikleri profile sahip personele ulaşma şansına sahip olurlar.

Ayrıca bu şirketler, işveren adına ilan süreci de dahil olmak üzere, yeni bir aday havuzu oluşturma işlemini üstlenip, belirli özellikler üzerinden adayları eleyip, işveren adına birebir görüşmeleri yaparak en uygun adayları bulabilir ve en doğru en

¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, İşletme (5. Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2003, ss.311.

¹² Yalçın, a.g.e., ss.68.

az sayıda adayı işverene sunabilirler. Böylece ilgili işletme; sayıca daha az ama en uygun kişiler ile görüşme yaparak iş yükü azalmış olur.

1.2.2.2.6. Eğitim Kuruluşları

Henüz öğrenimi devam etmekte olan üniversite öğrencileri ile işletmeleri bir araya getirmeyi amaçlayan Kariyer Günleri; öğrencilerin işletmeleri tanımasına olanak tanırken, aynı zamanda işletmelere de stajyer temini fırsatı vermektedir.

1.2.2.2.7. Sendikalar

1989 yılından itibaren sendikalar; ihtiyaç ve başvuru dahilinde işletmelere personel bulma konusunda yardımcı olmaktadır.

1.2.2.2.8. İnternet

1990' lar ile birlikte hayatımıza giriş yapan internet ile birlikte işletmelerin iş gücü ve işe alım süreçlerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İnternet uygulamaları sayesinde; yazılı ilanlar, referanslar, bireysel başvurular ve diğer geleneksel yöntemlerin kullanımı oldukça azalmıştır. 'Günümüzde işletmeler internet temelli iş gücü anlayışını kullanarak bu süreci eskisinden daha ucuz ve hızlı yapabilme imkanına kavuşmuşlardır.'¹³ Hızlı büyüyen firmalarda, işe alım sürecinin sürdürülebilir olması ve seyahat masraflarının önüne geçebilmek için internet kullanımının yaygın olduğunu görebiliyoruz. Bu yöntemle adaylar ve işverenler zamandan verimlilik sağlamış olur.

1.2.2.2.9. Engelli Statüsünde Çalışanlar

'4857 sayılı İş Kanunu özürlü ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla özel ve kamu işverenliği durumunu dikkate alarak önemli yasal yükümlülükler getirmektedir. Özellikle 15.02.2008 tarihli 5763 sayılı kanunla 4857 sayılı İş kanununda yapılan değişikliklerle özürlü ve eski hükümlü çalıştırma ile ilgili önemli düzenlemeler getirilmiştir.'¹⁴ Engellilik oranı en az %40 olan kişiler engelli statüsünde çalışabilir. İşçinin bu durumunu sağlık raporu ile kanıtlaması gerekmektedir. Hatta İş Kanunu' na göre bir iş yerinde çalışırken engelli durumuna geçen işçiye öncelik tanınır. Bu durumda olan işçi çalışsın ya da çalışmasın

¹³ Ömer Acar, Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010, ss.24.

¹⁴Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.92.

durumundan dolayı diğer engellilerden önceliklidir. Engelli statüsünde istihdam hakkı kazanacaktır.

Yasal düzenlemelere göre; 50 veya daha fazla işçi çalıştıran özel sektör işyerleri; yüzde üç özürlü, kamu ise yüzde dört özürlü ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri İŞKUR aracılığı ile bulurlar. "Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin nitelikleri, hangi işlerde çalıştırılabilecekleri, bunların mesleğe yönlentilmeleri, mesleki yönden işverence nasıl işe alınacakları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir."¹⁵ Yer altı ve su altı işlerinde engelli işçi çalıştırılmaz. Ayrıca engelliye verilen sağlık raporunda çalışamayacak olduğu belirtilen işlerde de çalıştırılmaz. Günümüzde şirketlere engelli statüsünde işçi çalıştıranlara SGK teşviki uygulanmaktadır.

1.2.2.2.10. Personel Kiralama (Leasing)

Personelin kadrosunda bulunduğu bir asıl işverenin yanında personeli geçici olarak istihdam eden bir alt işveren bulunur. "Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır."¹⁶ Personel kiralamayı şirketler neden tercih eder?

- Proje bazlı ya da dönemsel olarak personel istihdam etmek,
- Kiralanan personel resmi olarak başka şirkette çalışacağı için evrak yükü azaltmak için,
- Uygun adayı ararken daha az zaman harcamak için,
- Maliyetleri daha kolay kontrol edebilmek gibi başlıca sebeplerden dolayı işverenler personel kiralamayı tercih etmektedir.

Turizm sektörü başta olmak üzere son yıllarda oldukça yaygın bir personel temin yöntemidir. Örneğin, bahçıvan, animatör, güvenlik görevlisi, şoför, temizlik görevlisi gibi mesleklerde bu yöntem tercih edilir duruma gelmiştir. İşveren; sosyal yardımlar, sigorta, kıdem ve ihbar tazminatı ile sorumlu olmaksızın sadece anlaşıkaları ücreti öder. İşveren için avantajlı olmakla birlikte ekonomik daralma ve

¹⁵Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.92-93.

¹⁶Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 93.

kriz dönemlerinde kiralanan işgörenler ilk işten çıkarılacaklar kategorisindedir bu yanıyla işgören için dezavantajlı bir yöntemdir.

1.3.Mevcut İşe Alım Yöntemleri

İnsan kaynakları yönetimi istihdam edilecek olan personelin sadece sayısı ve niteliği ile ilgilenmez ilgili kurumun kültürüne uygunluğu ile de ilgilenir bunun için istihdam edilecek olan personelde bulunması gereken kriterlerin önceden belirlenmesi gerekir. Personel işe alım sürecine kısaca bakarsak; ilk sırada iş tanımı yapılarak kriterlerin belirlenmesi, ikinci sırada personel sayısının tespiti, sonra personel arama süreci ve en sonunda iç veya dış kaynaklardan faydalanarak en uygun personelin seçim süreci yer almaktadır.

Seçim ve işe alım sürecinde uygun olan her adaya aynı sorular ile yaklaşmak karar vermeyi kolaylaştırırken; daha doğru bir karar vermeyi de sağlar. İşe alma sürecinde birçok yöntem kullanılır;

- "İlk görüşme (mülakat)
- Başvuru formu
- Referansların kontrolü
- Psikolojik testler
- İşe alma görüşmesi
- Üstün-müdürün onayı
- Sağlık muayenesi
- İşe başlama ve tanıtma"¹⁷

Yukarıdaki aşamaları sırası ile tamamlayan aday işletmede çalışmaya başlayabilir. Ancak günümüzde işe alımda CV yetersiz kalıyor. Çeşitli firmalar adaylarını oyun oynatarak, adaylardan boyama kitabından istedikleri sayfayı seçerek adayın boyamasını isteyerek seçimlerini yapıyorlar. Şirketler değişik yöntemlerle yetenek avına çıkıyorlar.

1.3.1. Toplu Mülakatlar

Adaylar arasında birebir görüşmeye geçilmeden önce eleme amaçlı, birden fazla adayın aynı anda katıldığı mülakatlar yapılabilmektedir. Şirket hakkında genel

¹⁷Yalçın, a.g.e., ss.69-70.

bilgi verildikten sonra istenilen niteliklere sahip olan adayları ayırım yapmaya yarayacak olan tartışmalar yapılır, sorular sorulur, tüm bu işlemler esnasında adayların davranışları gözlemlenir. Bu sayede adaylar arasında bulunan gizli liderleri keşfetme olasılığı artar. Bu tür görüşmelerde adaylarda incelenen yetenekler şunlardır;

- Kişilerarası ilişkiler
- İkna
- İletişim
- Takım çalışması
- Liderlik
- Organizasyon
- Stres yönetimi

1.3.2.Mülakatlar

"Personel seçim mülakatları testlerin ölçmede yetersiz kaldığı özellikleri değerlendirmede özellikle yararlı olan, adayı tanımanın yanı sıra işletmenin de adaya tanıtıldığı, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilir."¹⁸ Adaylar için bu süreç sıkıntılı ve streslidir. Bu süreçte adayların ter döktüğü gözlemlenebilir.

İnsan kaynakları personeli, amirleri ya da dışarıdan gelen herhangi bir üçüncü kişinin yöneticiliğinde; mülakat süreci gerçekleşir."Mülakatlar sayesinde gözlemlerle elde edilmesi zor olan verilere ulaşılabilir"¹⁹ Elde edilen verileri çok iyi değerlendirerek kayıt altına almak gerekir. Bu veriler seçim aşamasında belirleyici unsuru oluşturacaktır.

Mülakata başlamadan önce bilinmesi gerekenler vardır;

- Mülakat aşamasında uzun sorulardan kaçınılmalı ve mümkün olduğu kadar sade ve açık olunmalıdır.

¹⁸ İstanbul Üniversitesi, Personel Seçim Mülakatları, Kariyer.istanbul.edu.tr/.../Pinar-Hoca-Mulakat-Teknikleri.docx, Erişim Tarihi:18/01/2014.

¹⁹ Jac Fitz-ENZ ve Jack J.Philips, Alp Dinç, P. (Çev.), İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon (1. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss.43.

- Mülakat öncesinde karşıdaki aday hakkında olabildiğince fazla bilgi toplanmalıdır.
- Mülakat sırasında karşı tarafın özel hayatına girilmemelidir.
- Mülakatı başlamadan önce bir soru listesi oluşturulmalı ve mülakatı yapacak olan kişi bu soru listesi ile hazır olmalıdır.
- Karşı tarafın sözünün kesilmemesine özen gösterilmelidir.



Adayın Adı/ Soyadı :

Mülakat Tarihi : Saati :

DEĞERLENDİRME BASAMAKLARI VE PUANLAMA

Adayla görüşme yaparken

- Kutuların tamamını puanladığınızdan emin olun
- Bir sonraki aşamaya geçmek için
 - Adayın iki bölümde, toplam dörtten fazla vasat derecesi olmalı
 - Düşünme / Problem Çözme faktöründe güçlü ve daha üst bir dereceye sahip olmalı
 - Hiç zayıf derecesi olmamalıdır
- Bu skalada işaretlediğiniz rakamlar, aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:
(4) FEVKALADE İşe aldıklarımız içinde en iyiler, en üstteki % 10
(3) ÇOK GÜÇLÜ Genelde işe aldıklarımıza oranla daha yetenekli olanlar
(2) GÜÇLÜ İşe aldığımız seviyede personel, işe alma standardı
(1) VASAT İşe aldıklarımızdan daha az yetenekli olanlar
(0) ZAYIF İşe aldıklarımıza oranla çok daha az yetenekli olanlar, elenecekler

| KİŞİLİK PROFİLİ | PUAN |
|--|------|
| 1. Prezantabl, iyi görünümlü | |
| 2. Kendine güvenen ve sosyal | |
| 3. Düzgün konuşan ve dışa dönük | |
| 4. Zeki, dikkatli, uyanık | |
| 5. Fiziksel açıdan yetkin, sağlıklı | |
| 6. Genel kültüre sahip, dünya ile ilgili | |

| İŞ PROFİLİ | PUAN |
|---|------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Kendiliğinden harekete geçebilen, inisiyatif alan, başladığı işi tamamlayan2. Lider, başkalarını motive edebilen3. Düşünme yeteneğine sahip, problem çözebilen4. Başkaları ile iletişim kurabilen, düşüncelerini başkalarına aktarabilen5. İş arkadaşları ile etkin çalışan, başkaları ile iş yapabilen6. Yaratıcı ve yenilikçi7. İşler arasında öncelik belirleyebilen, sıralama yapabilen8. İşin gerektirdiği teknik özelliklere sahip9. Sorumluluk sahibi ve güvenilir10. Sorunlara sakin yaklaşabilen, seri kanlı | |

| | |
|---------------------------|--|
| ADAYIN ALDIĞI TOPLAM PUAN | |
|---------------------------|--|

| SONUÇ: | E | H |
|--|---|---|
| Lütfen, mülakat sonrasında uygun gördüğünüz kutuyu işaretleyin | | |
| Aday, bir sonraki aşamaya geçebilecek nitelikte | | |
| Aday hakkında, aşağıda belirttiğim bazı tereddütlerim var | | |
| Aday yetersiz, olumsuz düşünüyorum | | |

| ADAYLA İLGİLİ GÖRÜŞLER | |
|--------------------------------------|------|
| Mülakatı Yapan Kişinin Adı Soyadı | İmza |

**BU KISIM İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ TARAFINDAN
DÜZENLENECEKTİR**

| İŞ TEKLİFİ | E | H |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Toplam puanı 32 ya da yukarı2. Zayıf derecesi yok, dörtten fazla vasat dereceye sahip değil3. Düşünme ve problem güçlü ya da daha üst bir derecede aldı4. Teknik özelliklerden güçlü ya da daha iyi bir derece aldı5. Teklif ettiğimiz takdirde, adayın işi kabul etme olasılığı yüksek | | |

| GÖRÜŞ, DÜŞÜNCE VE NOTLAR |
|--------------------------|
| |

| SONUÇ | | |
|--|---|---|
|/...../..... | | |
| <table><tr><td style="text-align: center;">Aday işe alınmıştır <input type="checkbox"/></td><td style="text-align: center;">Aday elenmiştir <input type="checkbox"/></td></tr></table> | Aday işe alınmıştır <input type="checkbox"/> | Aday elenmiştir <input type="checkbox"/> |
| Aday işe alınmıştır <input type="checkbox"/> | Aday elenmiştir <input type="checkbox"/> | |

Şekil 1. Mülakat Formu

Kaynak: Cüneyt Ülsever, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış (1.Baskı), Om Yayınevi, İstanbul, 2003, ss. 202-203.

1.3.2.1. Mülakatın Yapısına Göre

En çok uygulanan personel işe alma yöntemi mülakattır. Kullanılan tekniğe göre; yapılandırılmamış mülakat (geleneksel mülakat) ve yapılandırılmış mülakat (modern mülakat) olmak üzere iki farklı türü vardır.

1.3.2.1.1. Yapılandırılmış Mülakat – Geleneksel Mülakat

Tüm adaylara aynı soruların aynı sıra ile sorulduğu, genellikle en ince ayrıntılara kadar bilgi edinmeyi amaçlayan; adayların sorulara verdikleri cevaplar üzerinden doğru adaya ulaşmayı hedefleyen mülakat şeklidir.

"Adayın verdiği cevaplar, özel olarak oluşturulmuş ölçekler üzerinden değerlendirilir. Davranışsal bir yaklaşım, etkili iş performansının elde edilmesi açısından kritik olarak tanımlanmış durumlarda adayın nasıl davranacağı üzerinde yoğunlaşmış soruları içerir. Yapılandırılmış mülakat, önceden hazırlanmış 10 dolayında 'durumsal' soru içerebilmektedir. Bu tekniği kullanan mülakatların oldukça güvenilir ve tutarlı değerlendirmelere olanak kazandırdığı belirtilmektedir."²⁰Geleneksel mülakatta adayların aldıkları puanlara göre puan tablosu yapılır, bunun amacı adayların bireysel önyargılarını en aza indirmektir. Bu mülakatın dezavantajı ise mülakatçının ve adayın birbirlerinden geniş bilgi almalarına fırsat tanımamasıdır.

Geleneksel mülakatın yararları şunlardır;

- Veriler üzerinden adayın daha iyi tanınmasını sağlar.
- Tek metot uygulaması olduğu için mülakat öncesi hazırlıklar sırasında hata yapılmasını engeller.
- İhtiyaç duyulan yetenek ve becerileri en uygun şekilde saptar.
- Personel tercihinde hata payını en aza indirir.

1.3.2.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat – Modern Mülakat

Görüşmenin ilerleyişine göre her adaya farklı soruların sorulabileceği, kişinin bağımsız görüşlerinin ve serbest iradesinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan sohbet havasında geçen mülakat şeklidir. Mülakatı yapan kişi/kişiler genellikle amaca

20A.Doğan Canman, Çağdaş Personel Yönetimi (1. Baskı), TODAİE Yayını, Ankara, 1995, ss.72.

uygun açık uçlu sorular sorarak adaydan aradıkları niteliklere uygun cevaplar beklerler.

'Bu tip mülakatta, veriler ortaya çıkarıldıkça, daha ayrıntılı bilgilere götürülebilecek birkaç genel soru sorulur.'²¹ Görüşme adayın cevapları yönünde ilerleme kaydeder. Modern mülakat serbest akış içinde gerçekleştiği için görüşmeci aday hakkında daha geniş fikirlere sahip olabilir.

1.3.2.2. Mülakatın İçeriklerine Göre

Personel seçim sürecinde öznel ve nesnel olmak üzere iki tip veriye ulaşılması gerekir. Adayın geçmiş iş tecrübeleri, eğitim durumu, referansları nesnel kısmı oluştururken, aday olunan işe karşı duyduğu istek, heyecan ve stres durumu öznel kısmı oluşturmaktadır.

Adayın geçmiş iş tecrübelerinde edindikleri ve karşılaştığı olduğu problemler karşısında sergilemiş olduğu davranış şekilleri üzerinden işe uygun olup olmadığının tespiti; yetkinlik bazlı mülakat çeşididir. Yetkinlik bazlı mülakat ile diğerlerine oranla kişilik ve iş yaşamındaki davranışları hakkında daha fazla bilgi elde edilir. Adayın başvurmuş olduğu pozisyona göre kendisine yöneltilen sorular değişkenlik gösterebilir. Mülakatın verimli geçmesini sağlamak için görüşme öncesinde adayın sorabileceği sorulara hazırlanmak gerekir. Yetkinlik bazlı mülakat, kurgular ile ilgilenmez, ilgi alanı iş dünyasında geçmişte yaşanmış olan örnek olaylar ve bunlara karşı gösterilen davranış şekilleridir. Mülakatın hedefi; adayın aranan yetkinliğe sahip olup olmadığının, doğru yönde gelişim gösterilebilir olup olmadığının tespitidir. Yetkinliğin önemi kısaca şunlardır:

- Bir kişi daha önce sergilemiş olduğu bir yetkinliğini gelecekte de göstermekten kaçınmayacaktır. Bu nedenle geçmiş önemlidir.
- "Başarısızlığı tahmin etmek başarıyı tahmin etmekten daha kolaydır: Başarı elde edebilmek birçok faktörün bir araya gelmesi ile olur, ancak başarısızlık bir yetkinliğin eksikliği nedeni ile olmaktadır."²² Her işletmenin istediği yetkinlik farklı olabilir. Bu yüzden ölçülmek istenen yetkinlikler farklı

²¹Fitz-ENZ ve Philips, a.g.e., ss.44.

²²Emin Okur, İş ve Meslek Danışmanlığı (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011,ss.409.

olabilir. Aday da fark yaratacak yetkinlik tespit edilir. Bu mülakat diğerlerine göre etkin ve sağlıklı bir yöntemdir.

1.3.2.2.1. Durumsal Mülakat

Adayın mevcut işi başarabilecek davranışsal özelliklere sahip olup olmadığını gözlemleyebilmek için pratik iş yapabilme ve çözüm yeteneğini ortaya çıkaracak olan sorular sorulur. Adayın gereken iş deneyimine olan yeterliliğini saptamayı hedefler.

Durumsal mülakatta, 'İnsan Kaynakları Şefi' pozisyonuna başvuran bir kişiye işletmede iş kazası meydana gelmesi durumunda ne yapması gerektiği sorulur. Adayların verebilecekleri olası cevaplar üzerinden yapılandırılmış mülakat oluşturulur. Verilen cevaplar üzerinden mülakatı yapan kişi için bir seçim süreci oluşturur.

1.3.2.2.2. Davranışsal Mülakat

'Bu mülakat tekniğinde, geçmişte belli bir prosedürü nasıl uyguladıkları veya bir problemi nasıl çözdükleri konusunda adaylardan spesifik örnekler vermeleri istenir. Adaylara aşağıdaki sorular sorulabilir:'²³

- Çalışma prensibine göre hiçbir kuralın veya prensibin söz konusu olmadığı bir durumu nasıl ele aldınız?
- Yaklaşımı seçme nedeni.
- Yöneticinin gösterdiği tepki.
- Sorunun nasıl çözüldüğü.

Geçmişteki davranış şekillerinin gelecekte de beklenebilir oluşundan dolayı iş tecrübesi olmayan, yeni mezun veya deneyimi olmayan adaylara uygulanmaz, bu mülakat şekli ancak deneyimli kişilere uygulanırsa amaçlanan sonuca ulaşılabilir.

1.3.2.2.3. İş İçeriği Mülakatı

İş içeriği mülakatında çoğunlukla çoktan seçmeli sorular kullanılır. Aday iki aşamalı süreçle değerlendirilir. Birinci etapta adayın, iş davranışları değerlendirme skalası üzerinden değerlendirilir. Bu etapta ölçülen bilgi, verilen cevaplar, yetenek

²³ Sezer Yetimaslan, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss.26.

değerlendirme skalasında mülakatçı tarafından son değerlendirme için kullanılır. "Son değerlendirme ise adayın cevaplarına dayandırılmaktadır."²⁴ Son değerlendirmede adayın kendine ait bilgilerin yer aldığı etaptır. Adayın çalışma hayatı ve kişiliği hakkında ipuçları yakalamamızı, kendisini tanımamıza yardımcı olur. Kendini tanıyan aday iş hayatında başarılı olur.

1.3.2.2.4. Stres Mülakatı

Adayın stres ve baskı altında davranış şekillerini ortaya çıkartmayı amaçlayan bu mülakat çeşidinde mülakatı yapan; bilinçli olarak gergin bir ortam oluşturur. Adaya yüklenilerek uyum durumu ve kriz anında vereceği tepkiler ölçülür. Bu tür mülakatlarda görüşmeyi sonlandıran aday elenmektedirler. Mülakatın deneyimli olmayanlar mülakatçı tarafından gerçekleştirilmesi halinde adayın ilgili kurum hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması ve kurum hakkında olumsuz referanslar vermesi gibi sonuçlar ile karşılaşılabilir.

1.3.2.3. Mülakatın Yöntemine Göre

Katılan sayısı ve mekana bağlı olarak gruplandırma yapılabilir.

1.3.2.3.1. Birebir Mülakat

"Adayın tek bir mülakatçı ile görüştüğü süreçtir. Sürecin güvenilirliği tek bir kişinin görüşüne dayanması sebebiyle düşüktür."²⁵ Adayların geçmiş deneyim ve davranışlarının değerlendirilmesini kapsayan yöntemde; her adaya aynı soruların sorulması adaylar arasında eşitliği sağlarken, adayların kendi aralarında kıyaslanmasına da imkan tanır.

1.3.2.3.2. Ardışık Mülakat – Sıralı Mülakat

Aday, her biri farklı uzmanlık alanına sahip olan birden fazla kişi ile görüşür. Mülakatı yapanlar kendi uzmanlık alanlarına göre adayı; iş tecrübesi, yönetim becerisi, kriz yönetimi, takım uyumu ve diğer kıstaslara göre değerlendirir.

²⁴ Tuğba Özer, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2013, ss.15.

²⁵ İstanbul Üniversitesi, Personel Seçim Mülakatları, Kariyer.istanbul.edu.tr/.../Pinar-Hoca-Mulakat-Teknikleri.docx, Erişim Tarihi:18/01/2013.

1.3.2.3.3. Panel Mülakat

"İkiden fazla görüşmecinin birlikte, tek bir aday ile yaptıkları görüşmedir. Panelin her üyesi neden görüşmede rol aldıklarını, hangi soruları sormaları ve ne tür bilgiler almaları gerektiğini açık ve net bir biçimde bilerek görüşmeye girmelidir."²⁶ Panel mülakatı gerçekleştirenler insan kaynakları uzmanları ve departmanlar yöneticilerinden oluşmaktadır. Adaya üst üste sıralı sorulur. Bu şekilde adayın verdiği eksik ya da yanlış bilgilerin ortaya çıkarılması hedeflenir.

1.3.2.3.4.Çalışma Arkadaşları Grubu

Çalışanların işe alım sürecine dahil edildiği mülakat uygulamasıdır. Özellikle proje bazlı çalışmalarda ihtiyaç duyulan personelin gerekli teknik bilgiye sahip olup olmadığının tespiti ile birlikte kurulu olan veya kurulacak olan grup içerisindeki uyumu test edilir.

1.3.2.3.5. Değerlendirme Merkezleri

Üçten fazla adaya eş zamanlı olarak başvurdukları pozisyon ile ilgili örnek bir olay verilir ve tespit edilen zaman aralığında adaylar değerlendirmeye tabi tutulur. Gözlemlemeye ek olarak adaylar testlere de tabi tutulabilirler. Hedeflenen amaç; adayların yönetim yeteneklerini tespit etmektir.

1.3.2.3.6. Telefonla Mülakat

Genellikle adayların görüşme yapılacak olan yerden uzakta olması durumunda ön görüşme mahiyetinde yapılan mülakat şeklidir. Adayın özgeçmişinde açık olmayan noktalarını, ücret beklentisinin ve diğer ön bilgilerin alınmasını sağlar. Diğer yöntemlere oranla daha hızlı ve ekonomik olmasına rağmen en az başvurulan yöntemlerden birisidir. Çoğunlukla telefon operatörü üzerinden hizmet sağlayan işletmeler tarafından adayların ses tonu ve diksiyonu hakkında bilgi edinmek amacı ile kullanılır.

1.3.2.3.7.Video Konferans Mülakat

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte birbirlerine uzak noktalarda bulunan görüşmeciler ve adaylar arasında sık kullanılmaya başlanılan bir yöntemdir.

²⁶Özlen Karaçal, Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi, 2007, ss.17.

1.3.3. Testler

Personel alım sürecinde doğru kişiyi bulmak için psikolojik testlerden yararlanabiliriz. Bu testler; kişinin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, davranışları vb. hakkında bilgi verecek soruları içerir.

İyi bir değerlendirme sürecinden geçmeksizin işe alınan personel ile ileride yaşanacak olan sorunlar işletme sahibine; kıdem ve ihbar tazminatı gibi maddi yükler yanında yeni bir personel arayışı sebebi ile zaman ve işletmede verim kaybına sebebiyet verir. Bu tip sorunları engellemek için bilimsel kişilik testleri uygulanabilir.

Personel alım sürecinde yapılan testler, endüstriyel tecrübesi olan işe alım uzmanı ve psikologlar tarafından uygulanmalıdır. Ne yazık ki bu amaçlara ulaşmak için ülkemizde uygulanan testler yabancı kaynaklardan tercüme yolu ile edinildiği için ülkenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik gerçeklikleri ile çoğu zaman örtüşmemektedir.

Ülkenin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik gerçeklikleri ile örtüşmeyen testlerin bilinçsizce uygulanması ve sadece bu testlerin sonuçlarına göre işe alım kararının verilmesi; işletme ve aday açısından sakıncalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle testleri ana ölçek olarak kabul etmeden, çağdaş iş görüşmesi yöntemlerinin yanında tali bir enstrüman kabul etmek ve tamamı üzerinden bir sonuca varmak en sağlıklı olan yöntemdir.

1.3.3.1. Test Türleri

İnsanların kişilik özellikleri sizi tatmin ederken, işe uygun zekaya sahip olmayabilir. Bunun tam tersi de olabilir, işe çok uygun bir personelin kişilik özellikleri sizin hoşunuza gitmeyebilir. Bu olasılıkları en aza indirebilmek için işin niteliklerine uygun personeli bulmaya yönelik testlere başvurabiliriz.

1.3.3.1.1.Zeka Testleri

Öğrenme, öğrenileni kullanabilme, yeni durumlara adapte olabilme ve çözüm bulabilme yetenekleri zekayı oluşturur. "Yapılan araştırmalar sonucu iki çeşit zeka olduğu tespit edilmiştir. Intelligence Quotient (IQ)ile ifade edilen bilişsel zeka,

Emotional Quatient (EQ) ile ifade edilen duygusal zekadır."²⁷ Çoklu zeka teorilerine göre de insanlarda farklı zeka alanlarının bulunduğu bilinmektedir. Matematiksel zeka, dilsel zeka, görsel zeka, müziksel zeka, içsel zeka, sosyal zeka, bedensel zeka gibi zeka alanları da mevcuttur.

Bilişsel zeka seviyesi ortalaması (IQ) 100 olarak kabul edilirken; IQ testine göre, 130' un üstü üstün zeka, 70' in altı ise geri zeka olarak tanımlanmıştır.

"IQ üzerinde araştırmalar yapan Goeman' a göre IQ' nun hayatımızdaki başarılarımıza katkısı en fazla %20' dir. Bu duruma örnek vermek gerekirse; yüksek IQ insanı fizik profesörü yaparken yüksek EQ fizik bölümü başkanı yapar, IQ işe aldırır fakat EQ terfi ettirir."²⁸ Bilişsel zekaya sahip olmak tek başına yeterli değildir, duygusal zekanın da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Günlük hayata bakınca insanların duygusal süreçleri önemli yere sahip olduğu için EQ buz dağının görünmeyen yüzünü oluşturur.

İş performansını ilgilendiren özelliklerin alt yapısını IQ ve EQ oluşturur lakin sadece IQ ve EQ verilerine bakarak iş performansına yönelik kesin sonuçlar çıkaramayız. Uzlaş, empati yeteneği önemli olduğu için ekip çalışmasında duygusal zeka önemli bir etmendir. İşe alım sürecinde şirketler tarafından, adaylarda iletişim, duyarlılık, inisiyatif alabilme, kişiler arası ilişkilerde başarılı olma özellikleri aranmaktadır. Bunları adayda ölçmek için kişinin duygusal zeka özellikleri ölçülmelidir.

Tablo 1. Zeka Testi Sorusu

Bazı aylar 30, bazıları 31 çeker; kaç ayda 28 gün vardır?

Kaynak: Zeka Soruları, b.t., http://www.edebiyatfatihi.net/2013/10/100-adet-zeka-sorusu-cevaplaryla_4615.html ,Erişim Tarihi: 25/04/2016.

1.3.3.1.2. Yetenek Testleri

Düşünme, hızlı karar verme ve problem çözme yetenekleri genel yetenek becerisini oluşturur. Yetenek testleri, bireyin; değişikliklere adaptasyonu, kapasitesi ve muhakeme gücünü ölçmeyi hedefler. Testlerin içeriği; kavramlar arası ilişki kurma,

²⁷Ferhan Koca, Zeka Nedir?, www.hedefinsan.com/kisisel-gelisim/zeka-nedir.html, 24/01/2014.

²⁸ Ferhan Koca, Zeka Nedir?, www.hedefinsan.com/kisisel-gelisim/zeka-nedir.html, 24/01/2014.

muhakeme, işlem yapma hızı, problem çözme, mantık ve şekilsel algılama sorularından oluşur. Çalışanların yakından denetlenme imkanı olmayan görevleri için el becerisi ve beden gücüne dayalı yetenek testleri de uygulanabilir.

Tablo 2. Yetenek Testi Sorusu

| |
|---|
| BD EĞ HJ ? |
| Yukarıdaki harf serisi belli bir kurala göre oluşturulmuştur. Bu kurala göre sıradaki harfler aşağıdakilerden hangisidir? |
| a)İİ b)İK c)İM d)Kİ e)KN |

Kaynak: Pozitiflik Ölçme, Değerlendirme ve Araştırma Hizmetleri, Pozitiflik Genel Yetenek Testi, 2012, <https://www.pozitiflik.com/pdf/Ornek-Beyaz-Yaka-Yetenek-Testleri.pdf>, Erişim Tarihi:27/04/2016.

1.3.3.1.3. Bilgi Testleri

"Bilgi testleri kişilerin belirli bir t zamanında ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bilgi testleri ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edilebileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik konularda neyi, ne ölçüde bildiği de test edilebilir. Ayrıca kişinin genel kültür düzeyini ölçmeye yarayan testlerde kullanılabilir."²⁹Bilgi testleri sadece işe alım sürecinde değil, adayın terfi sürecinde de uygulanır. Adayın o anda olan bilgi ve beceri düzeyini ölçer. Yetenek testleri ile bilgi testleri birbirleri ile karıştırılmamalıdır. Yetenek testleri adayın gelecekteki durumunu tahmin etmeye yönelik testlerdir. Bilgi testleri ise adayın o andaki bilgi ve becerisini ölçer.

1.3.3.1.4. İlgi Testleri

Roe ilgiyi, 'bir kimsenin özel bir çaba sarf etmeden , dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak yaptığı şeyler' olarak tanımlamıştır. Roe'nun tanımından da öğrenmek ve başarmak için ilginin önemini anlayabiliyoruz.

Yapılacak işe karşı ilgi düzeyi uygun olan adaylar işletme içerisinde daha başarılı olurlar. Adayların hoşlandıkları ve hoşlanmadıklarını öğrenebilmek amacı ile ilgi testleri uygulanır.

²⁹Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 103.

Bu testleri uygularken dikkatli olmamız gereken noktalar şunlardır;

- Adayın bir alana ilgi duyması, onun o alanda başarılı olacağı anlamına gelmez.
- Adayın ilgisi başarısını anlamak için değil, adayın o işten alacağı doyumunu anlamak için kullanılmalıdır.

Çoğunlukla kullanılan ilgi testleri şunlardır:

Kuder Mesleki İlgi Envanteri: Sanat, müzik, edebiyat, sosyal, büro, el yeteneği, hesaplama, bilim ve ikna gücünden oluşan on farklı alanda ilgi düzeyini ölçen bu envanter, üçerli gruplandırılmış 504 maddeden oluşur. Uygulama süresinde bir sınır bulunmamaktadır. Envanter, spesifik bir mesleğe olan ilgiyi değil, genel düzeyde bir meslek alanına olan ilgiyi belirlemeyi hedefler.

Kendini Değerlendirme Envanteri:Adayın hangi eylemi hangi sıklıkla tekrarladığı ya da bir şeyi ne kadar önemseydiği hakkında sorular sorulur. Adayın kendi değerleri üzerinden sonuçlar vermesi hedeflenen bu test dikkatli okunarak cevaplandırılmalıdır.

Edwards Kişisel Tercih Envanteri:Adayların kendi ilgi ve yeteneklerini değerlendirir, grubun genel sonuçları önemsizdir, bireysel olarak değerlendirmeye alınır.

Mesleki Olgunluk Ölçeği: Adaya en uygun meslek dallarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu nedenle adaylara meslek seçimlerini belirleyen tutum ve davranışlarını ölçen sorular sorulur ve adaylardan kendilerine en yakın olan ifadelerini seçmeleri istenir.

1.3.3.1.5. Kişilik Testleri

Bireyin kişilik özelliklerini değerlendirmeyi amaçlayan kişilik testleri ikiye ayrılır:

- Projektif kişilik testleri
- Objektif kişilik testleri

Bu testler kullanım amaçlarına göre farklılaşmaktadır.

Objektif Kişilik Testleri: Standart bir puanlama ve değerlendirme sistemi bulunan bu testlerde bireyin içe dönük, dışa dönük, baskın karakteri, kararlı kişilik yapısı, nörotik eğilimleri ölçülür. Objektif kişilik testlerine Minnesota çok yönlü kişilik envanteri, Kaliforniya psikoloji envanteri, SA -45 semptom değerlendirme ölçeği, Beck depresyon envanteri, durumluk- sürekli kaygı envanteri örnek gösterilebilir.

Projektif Kişilik Testleri: Bireyin bir uyarıcıya karşı tepkisinin ölçüldüğü bu testlerde standart bir puanlama ve yorumlama sistemi bulunmamaktadır. Çünkü kişinin korkuları, endişeleri ölçülür. Kişinin bilinçaltı üzerinden sorulara cevap bulunur. Projektif kişilik testlerine örnek olarak; Rorschach, T.A.T (Tematik Algı Testi), insan çizimleri teknikleri testleri örnek verilebilir. Hermann Rorschach tarafından geliştirilen Rorschach mürekkep tekniği bu testler arasında en bilinenidir. Mürekkep dökülen bir kağıdın ikiye katlanması ile oluşan lekeleri kişinin yorumlaması ile kişi hakkında bilgi sahibi oluruz.

1.3.3.1.6. Grafoloji (El Yazısı Analizi)

Yazı denilince akla modern yazı gelse de yazı insanlık tarihi kadar eskidir. Yazı bilimi incelemeye ilk çağlarda mağara duvarlarına çizilen sembollerden başlar. Sonuçlarının şaşırtıcılığı oldukça geç fark edilmekle birlikte, pozitif bir bilim dalı kabul edilmiştir. Latince ' Grapho' (yazı) ve ' Logy' (bilim) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Yazı bilimi aracılığı ile kişinin el yazısını gözlemleyerek; karakterini, davranışlarını ve diğer özelliklerini anlayabiliriz. Grafoloji, çağımızda işe alım süreçlerinde, mülakatlarda, aile danışmanlık hizmetlerinde, kişilerin yeteneklerini keşfetmek isteyenler için bir çok alanda kullanılmaktadır.

Avrupa ve Amerika merkezli kurumsallaşmış şirketlerde; başvuru aşamasında "el yazısı ile yazdırılan özgeçmişler grafologlar tarafından incelenir. Başvurular arasında o işe en uygun kişiler son tahlilde grafolojik inceleme ile belirlenir. Bu özellikle Fransa' da yüzde 90' lık bir oranla kullanılan insan kaynakları uygulamasıdır."³⁰ İş talep formlarında adayların kendi el yazıları ile yazdıkları bölümler bulunmaktadır. Bu bölümlerin analizi için adaylardan izin istenir.

³⁰ Fatih Bayraktar, Kalemin Ucundaki Siz: Grafoloji, (Elektronik Versiyonu) Gezgin Dergi, Sayı No. 60, <http://gezginderji.com/kalemin-ucundaki-siz-grafoloji/>, 14.03.2016

Grafologlar bu yazıları en ince noktasına kadar inceleyerek aday hakkında analiz yaparlar. Grafoloji, ülkemizde en çok adli tıp alanında kullanılır.

Kişinin içerisinde bulunduğu ruh hali el yazısında şekle bürünür. Karakterlerin eğimi, büyüklüğü, yazarken uygulanan baskı, kelimeler ve satırlar arasındaki mesafeler, sayfa kenarlarında bırakılan boşluklar grafoloji tarafından incelenir.

1.3.3.1.7. Dürüstlük Testleri

Kâğıt üzerinden veya bilgisayar aracılığı ile yapılabildiği için düşük maliyetli olan bu test grubu; adayların dürüstlük, doğruluk ve sosyal davranışlarını ölçmeyi amaçlar. Bu test grubu; üst ile olası çatışma durumlarında bireyin olası davranışlarına yönelik objektif sonuçlar vermesinin yanında devamsızlık problemi gibi verimliliği düşürme olasılığı olan olumsuz davranış tipleri hakkında bilgi sağlar. Adayların, bu testlerin iş ile bağlantısının olmadığını düşünme olasılığı ise dezavantajlı kısımdır.

1.3.4. Referans Araştırması

Mülakat ve testler doğru adayı tam olarak tespit etmemiz konusunda yeterli değildir. Tüm bunlara ilave olarak adayın geçmiş ilişkilerinin neticesinde elde etmiş olduğu referans mektuplarını da değerlendirmek gerekir. Referans mektupları; kişilik, deneyim ve okul referansları olarak ayrılır. Tüm bunlar bize adayın güvenilirliği ve kişiliği hakkında önceden gözlemlenmiş bilgiler veriyor olması ile önemlidir.

Referans araştırmasını genellikle insan kaynakları gerçekleştirir. İşe alım sürecinde karar mercisi ya insan kaynakları bölüm yöneticisi ya da ilgili işletmenin üst düzey yöneticisidir. Referans araştırmasında şu sorulara yer verilmelidir:

- Adayın işletmedeki işe giriş ve işten çıkış tarihleri,
- Adayın şirketteki unvanı, görev ve sorumlulukları,
- Adayın takım çalışmasına uyumu ve takımına hakimiyeti,
- Adayın işyerindeki performansı,
- Adayın stres altındaki performansı,
- Adayın iletişim becerisi,
- Adayın, başvurduğu göreve uygunluğu,

- Adayın olumlu ve olumsuz yönleri,
- Referansın adayı tanıma süresi,
- Adayın ücreti.

1.3.5. İşe Alma Kararı

Adaylar, işe alım sürecinde; kurum yapısına uygunluklarının belirlenmesi, şirketinin stratejilerine uyum gösterebilirliklerinin belirlenmesi, şirket vizyonunu benimseyebilirliklerinin saptanabilmesi için birçok aşamadan geçerler.

Aranan özelliklerin artması, karar aşamasında dikkate alınacak olan faktörlerin fazlalığı ve çok sayıda başvurunun olması durumunda farklı yöntemler devreye sokulmaktadır. "Bu gibi durumlarda çok sayıda adayın birden fazla özelliğinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu yöntem ' Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı' denilmektedir. Örneğin, bir işe başvuran 8 aday varsa ve bu adayların özellikleri ve puanları aşağıdaki gibi çıkarılırsa şöyle bir tablo oluşturulabilir."³¹

³¹Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.116.

Tablo 3. Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı

| Adaylar | Yaş | Deneyim | Test Bataryası Puanları | Eğitim | Puan | Yabancı Dil | Puan |
|------------------|-----|---------|-------------------------|--------------|------|-----------------------------------|------|
| 1 | 28 | 3 | 85 | Lise | 2 | İngilizce | 3 |
| 2 | 30 | 1 | 111 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| 3 | 25 | 2 | 101 | Meslek Lis. | 3 | İngilizce Almanca | 4 |
| 4 | 26 | 2 | 105 | Fakülte | 4 | İngilizce Almanca | 4 |
| 5 | 30 | 3 | 102 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| 6 | 25 | 1 | 95 | Coğrafya Bl. | 1 | İngilizce | 3 |
| 7 | 25 | 5 | 125 | Lise | 2 | İngilizce Almanca Fransızca | 5 |
| 8 | 29 | 4 | 97 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| Puan Ağırlıkları | %10 | %15 | %40 | %17.5 | | %17.5 | |

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu , İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle (4. Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2009, ss.117.

Bu tabloya göre adaylarda bulunması gereken özellikler belirlenir. Standart puanın altında kalanlar elenir. Puanı en yüksek olan adaydan başlayarak işe alma kararı verilir.

1.3.6. İşe Yerleştirme

İşe alınma kararı verilen adaya işe kanunu uyarınca 2 aylık deneme süresi tanınır. Bu süre sendikalar kanununda işe olarak tanımlananlar için 4 aydır. Bu süre içerisinde alışanlara 'Oryantasyon' denilen 'İşe Alışma Eğitimi' verilir. Bu eğitiminin amacı; kuralların, sorumlulukların ve işeletme politikalarının tanıtılmasıdır. İşgören işe yerinde ilk gün çalışma arkadaşlarıyla tanıştırlır. alışacağı yer gösterilir. Yöneticilerle tanıştırlır. Oryantasyon eğitimiyle beraber işe gören işe yaşamına adım atar.

İKİNCİ BÖLÜM

SÖZSÜZ İLETİŞİM

Toplu yaşam içerisinde; insanlarla ilişki kurulabilmesi, iş bölümü yapılabilmesi, yeni bilgiler öğrenilebilmesi için iletişim en temel ihtiyaçlardan biridir.

İletişim türlerini sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olmak üzere üç grup halinde incelemek mümkündür.

Bu iletişim türleri içerisinde en hızlı olanı sözlü iletişimdir. Çünkü bireylerin karşılıklı olarak yapmış olduğu konuşmalardan oluşur. Telefon görüşmeleri, toplantılar, sunumlar, sohbet vb. ile en hızlı geri dönüş alınan iletişim şeklidir.

Sözsüz iletişim; jestler, mimikler, ses tonu, vurgulamalar, kıyafetler, aksesuarlar gibi birçok etmeden oluşur. Bu etmenlerin tümü sözcükler kadar etkilidir, hatta zaman zaman sözcüklerden daha etkilidir. Beden dilinin kontrolünün zor olması sebebi ile sözcükler ile anlatılanı yalanlayabilir veya inandırıcılığının artmasına yardımcı olabilir. İletişim halindeyken insanlar yüz ifadeleri, beden hareketleri ile sürekli mesaj vermeye devam ettiği için sözsüz iletişim süreklilik arz eder.

Yazılı iletişim, sözlü iletişime oranla daha yavaştır lakin kanıtlanabilirliği daha yüksektir, çünkü elinizde somut bir veri vardır. Sms, e-mail, notlar, faks bu iletişim türünün örnekleridir.

2.1.Sözsüz İletişim Nedir?

Sözsüz iletişim bir bilim değildir, insan davranışlarını açıklamaya yarayan bir iletişim aracıdır. Mutlak değerleri yoktur, iletişim ve beden dili bireyin ait olduğu kültürel çevreye ve yaşadığı topluma göre değişkenlik gösterir. Her hareket ve eylemin birden fazla karşılığı olabilir. Sözlü iletişim aşamasında bedeniniz sizi yalanlayabilir, bu tip durumlarda sözden çok beden dilinin yansıttığı gerçeklik kabul görür.

Bugünün dünyasında yaratmış olduğunuz imaj sahip olduğunuz yeteneklerden daha fazla itibar görmektedir. Bu doğruluktan hareketle iyi bir imaja sahip olabilmek için beden diline de önem vermeniz gerekmektedir. Sözsüz iletişim vermek istediğimiz mesaja %55 gibi büyük bir oran ile etki etmektedir.

Tablo 4. Mesajımızın Algılanan Etkisi

| |
|-----------------------------|
| Sözcükler: %7 |
| Ses Tonunuz:%38 |
| Sözel Olmayan Sinyaller:%55 |

Kaynak: Judi James, "Yüz İfadeleri Nasıl Biçimlendirilir", Abat, Z. (Eds.), Beden Dili Kutsal Kitabı (1.Baskı), Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2013, ss.15.

2.2.İşe Alma ve Mülakat Verilerine Giriş

Mülakat aşamasında adaylar, görüşmeciyeye yanlış veya abartılı şeyler söylemiş olabilir, bu nedenle sadece sözel veriler yanıltıcı olabilir. Sözsüz iletişim sayesinde mülakatı yapan kişi adayların söyledikleri ile davranışları arasındaki farklılıkları toplar ve karar sürecinde bütün olarak değerlendirir.

İnsanları doğru anlamak için 'Yedi Renk' e dikkat etmeliyiz:

- 1)"Dış görünüm
- 2)Beden dili
- 3)Ses
- 4)İletişim Biçimi
- 5)İletişimin İçeriği
- 6)Eylem
- 7)Çevre"³²

³² Jo- Ellan Dimitrius ve Wendy Patrick Mazzarella, "Önsöz", Abat, Z. (Eds.), İnsanları Okumak (1. Baskı), Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2008, ss.7.

İşletme sahibi doğal olarak kendilerine en fazla kazandıracak olan işgöreni ararlar. Bu nedenle adaylar, en iyi imajlarını mülakat süreçlerinde sergilemelidirler. Adaylar, bu süreci resmi, sahte diyaloglar bütününden oluşan bir sorgu süreci olarak düşünebilirler. Görüşmenin yapıldığı alana giriş ve çıkış dahil olmak üzere tamamında resmi olmalıdırlar. Görüşmeyi yapan kişiyi öncelikle iyi dinlemeli ve öyle cevap vermelidirler.

Her ne kadar 2 aylık deneme süresi olsa dahi, nitelik isteyen işler için bu süre yeterli değildir. Bu sebeple ilk basamak işlerden birine başvurulmuyorsa; komi, temizlik görevlisi gibi mülakat sürecinde gereken niteliklere sahip olduğu yönünde ikna edici olunmalıdır. Şirketler zeki, hızlı öğrenebilen, çalışkan ve dışa dönük insanları tercih eder. Adayların bu özelliklerin kendilerinde mevcut olduğunu belirtmeleri faydalı olacaktır.

2.3. İlk İzlenim ve Beden Dili

Yeni insanlarla tanışıldığında ilk 30 saniye çok önemlidir, ilk 30 saniye içerisinde karşınızdaki insan sizi tanımlamaya yarayacak olan ipuçlarını toplarlar, keza siz de aynı işlemi karşınızdaki için gerçekleştirirsiniz. Bu aşamada beden dilinin yanlış kullanımı veya negatif tutum takınmanız karşınızdaki insanda sonrasında değiştirilmesi zor olan bir algı yaratır. Sadece beden dili de yeterli değildir üzerinizdeki kıyafetler de bu yargılanma işine dahildir. İnsanlar 'kıyafetleri ile karşılanırlar, fikirleri ile uğurlanırlar' sözü konuşmaya başlamadan önce yaratmanız gereken imajı tanımlar.

İkincil olarak neyi nasıl söylediğiniz gelir. Aynı cümleyi bedensel ifadeler ile desteklemeksizin kurmanız ile beden diline hakim olarak kullanmanız arasında yaratacağı etki bakımından büyük fark vardır. Bu noktada öğrenilebilir bir uygulama olduğu için beden diline önem verilmeli ve bilinçli olarak sözlü iletişimin destekleyici bir enstrümanı olarak kullanılmalıdır.

2.3.1. Mimikler

Yüz kaslarımızı kullanarak karşımızdaki insanlara duygu ve düşüncelerimizi anlatırız. Düşünceli, üzgün, mutlu, heyecanlı vs. her durum ve duygu halinde mimiklerimiz ile karşımızdakine bir belirti ulaştırabiliriz.

2.3.1.1. Yüzün Bölgeleri

İnsan, yüzünde bulunan çok sayıda kası kullanarak karşı tarafa mesaj verir. Yüz ifadeleri kullanılarak; özellikle gülümseme ve göz teması ile gözlemciler üzerinde olumlu etki bırakılır.

"İş dünyasındaki kadınların zamanının yüzde 80' inde gülümsemesi beklenir ve birçoğu da bu beklentiye yanıt verir."³³ Gülümseme eylemi bir memnuluk ifadesi olarak kabul edile gelmiştir. Hayatın olağan akışı içerisinde yakınlarımızdan, mesai arkadaşlarımızdan, daha az temasta olduğumuz garsonlardan, satıcılardan gülümsemelerini bekleriz. Bu kişiler sahte biçimde gülümserler ise şu şekilde anlaşılabilir. "Genellikle, sahte bir gülümseme yana doğru kıvrılır, çünkü suratın bir tarafı sahte gülümsemeyi diğer taraftan daha iyi başarır."³⁴ Sahte gülümsemeyi kişi kendi iradesiyle gerçekleştirir. Gerçek gülümseme ise kişinin kendi iradesi dışında gerçekleşen beyinin bağımsız bir eylemidir.

Göz teması, kişinin kendisine olan güvenini yansıttığı için mülakat aşamasında çok önemlidir. Göz teması kesildiği zaman mülakatı yapan kişi, adayın doğru söylemediğini düşünebilir.

- Görüşme aşamasında adayın gözlerini yukarıya doğru yuvarlayarak konuşması sabırsızlık ve kızgınlığı ifade eder.
- Bakışların yönü adayın bulunmak istediği yeri belirtir. Şayet mülakat sürecinde aday sürekli olarak kapıyı gözlüyorsa; çıkmak istediğini anlayabiliriz.
- Gözlerin sürekli kırılması; karşı tarafta susması gerektiği izlenimi yaratabilir.

³³ Judi James, "Yüz İfadeleri Nasıl Biçimlendirilir", Abat, Z. (Eds.), Beden Dili Kutsal Kitabı (1.Baskı), Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2013,ss.113.

³⁴ James, a.g.e., ss.119.

- Kişinin hızlı göz kırplmaları; sabırsızlık veya kızgınlık belirtisidir. İnsanlar, bir işi gönüllü olarak yapmadıklarında bu şekilde davranırlar.

2.3.2. Jestler

Anlatım esnasında kullandığımızda karşımızdakilerin bizi anlamasını kolaylaştıran, kullanmadığımız zaman ise anlatımı zorlaştıran fiziki hareketlerin tamamına “jest” denir. Jestler ve mimiklerden yoksun bir anlatım dümdüzdür.

İnsanlar sürekli iletişim halinde olduğu için gündelik yaşamda jestlerin kullanımı kaçınılmazdır. İş görüşmesini de doğal sürecin bir parçası olarak görüp; anlatılan konuya ait duygu beden dili ile desteklenmelidir. Karşıdaki kişide doğru algıyı oluşturmanın yolu doğru jest ve mimikleri kullanmaktan geçmektedir.

Mimikler ve jestlerin olumlu katkıları dışında kontrol dışı kullanım halinde olumsuz yansımaları da olabilmektedir. Örneğin kızgınlık anında kaşlarımızı çatırız, sıkıldığımızda esneriz. Lakin iş görüşmesi sırasında bu tip duyguların dışa vurumu olumlu dönüşler ile sonuçlanmayabilir. Bu nedenle konuşma esnasında jestleri kontrollü ve aşırıya kaçmadan kullanmak faydalıdır.

2.3.2.1. El- Kol Hareketleri

Ellerin iletişimdeki rolü önemlidir. Sevgi, saygı gösterilerinde kullanabildiğimiz gibi bir şeye dikkat çekmek için, uyarmak için de kullanabiliriz.

Ellerin hareketlerine dikkat ederek mülakat esnasında aday hakkında bilgi alabiliriz. Ellerin göğüs üzerinde kenetlenmesi gerginliği, göbekten göğse doğru kayması ise sıkıntı seviyesinin arttığını gösterir.

Her iki elin parmak uçlarının birleştirilmesi ile oluşan çatı şekli, bireyin özgüven sahibi olduğunu gösterme şeklidir. Ellerini bu şekle getiren kişi, konuşulan konu hakkında bilgi sahibi olduğunu karşı tarafa inandırmak istiyordur.

Kişinin hızlıca ellerini ovuşturması olumlu bir düşünce içerisinde olduğunu gösterirken bu eylemin yavaşça gerçekleştirilmesi tam tersini olumsuz düşünce içerisinde olduğunu gösterir.

"Eller bacaklara yapışık bir şekilde dururken kişi, hem rahat konuşamamakta hem de yaratıcı bir şekilde düşünememektedir. Eğer kişinin düşünmesine ve konuşmasına engel olmak istiyorsanız, kişinin ellerini bacaklarına yapıştırmasını sağlamanız yeterli olacaktır. Kişi bu duruş şeklindeki yaratıcı düşünemediği gibi aynı zamanda da konuşamayacaktır. Eğer bu şekli alan kişi konuşmakta ise bir süre sonra konuşmasında aksaklıklar başlayacak ve kişi konuşmasını sonlandıracaktır. Askerlerin bu duruş şeklindeki kesik kesik cevap vermelerinin nedeni budur."³⁵Bu durumda askerler konuşamayacak, düşünemeyecek duruma gelirler. En iyi konuşmacılar bile ellerini bacaklarına yapıştırdıklarında konuşmaları zayıflar. Bu bir nevi teslimiyet güdüsüdür.

Eller kadar kollarda iletişim içerisinde önemlidir. İnsanlar, güvensiz hissettiklerinde korunmacı bir tavır ile kollarını kavuştururlar. Aynı hareket soğuk havada üşürken de yapılabilir. Bu eylemi gerçekleştiren kişinin soğuktan mı yoksa güvensizlikten mi yaptığını anlamak mümkündür. Üşüyen bir kişi dirseklerini ellerinin altına koymaz, ellerini koltuk altına koyar. Kollarını aşağıya doğru serbest bırakan kişi ise iletişime açıktır.

2.3.3. Avuçlar

Yemin tekliflerinde bireylerin avuçlarını kutsal kitaba koyması istenir. Bunun sebebi avucun dürüstlük ve açıklıkla bağdaştırılmış olmasıdır. Gerçek hayat içerisinde de avuç içi havaya doğru açık olan kişi dürüstlük ve açıklık mesajı verir. Avuç içi yere doğru kapalı olan kişinin ise gizlediği bir şeyler vardır. Bunu simgeselliği siyaset alanında da sıkça görmekteyiz; halka karşı avuç içinin gösterilmesi ile siyasetçi “size karşı dürüstüm” mesajı vermektedir.

Avuçların en aktif şekilde kullanıldığı alan tokalaşma seanslarıdır. Eş pozisyona sahip olan kişiler avuç içlerini sıkıca kavrarken; statü farklılıkları bulunan bireyler arasında gerçekleşen tokalaşmada ise yüksek olan kişinin eli üst tarafta kalır. Tokalaşmanın kuvveti, şekli ile karşı tarafa güven duygusu iletildiği için tokalaşma esnasındaki temasa dikkat etmek gerekir. Bir iş görüşmesi sırasında tokalaşmak için elini ilk uzatan görüşmeci olmalıdır.

³⁵Derya Talas, *Beden Dilinde El Hareketleri ve El Hareketlerinin Anlamı*, <http://www.bilgiustam.com/beden-dilinde-eller-ve-el-hareketlerinin-anlami/>, 21.01.2015.

Bir görüşme esnasında avuçlar ile mesaj verilebilir. Süregelen görüşme esnasında sıkıldığımızı belirtmek ya da karşı taraftan susmasını istediğimiz anlarda avuçlarımızı yere bakacak şekilde yukardan aşağıya indirdiğimizde karşı tarafın bilinçaltına “sus” mesajını iletiriz.

2.3.4. Başın Duruşu

Beynimizin sağ ve sol bölümleri farklı çalışır. Sağ taraf hayal gücü ve sezgi merkezi iken sol taraf ise mantıksal düşünce merkezidir.

Dikkatli dinlenen bir konuşma esnasında baş sağa yada sola yatış eğilimindedir. Bu hareket konuşan kişiye değer verildiğinin göstergesidir.

Başın arkaya doğru eğilmesi, burnun havaya kalkmasına neden olur. Burnun havaya kalkması ise kibrin göstergesidir. "Japonlar birisinin kibirlendiğini, büyüklendiğini anlatmak için bana gıdığını gösterdi derler. Çünkü bir insanın gıdığı kafası arkaya doğru eğildiğinde görülmektedir ki bu durumda yine burun havaya kalkacak ve karşıdaki kişiye yukarıdan bakılacaktır. Başın geriye doğru yaslanması ve bu esnada bir kaşın havaya kaldırılarak bakılması karşıdaki kişiyi tamamiyle hiçe saymak anlamına gelmektedir."³⁶Japon kültüründe olduğu gibi bizim kültürümüzde de burnun havaya kalkması kibrin göstergesi sayılır. Bu da mülakat sürecinde sinir bozucu bir harekettir. Bunun yerine karşıdaki adayı anladığımızı göstermek için başı yukarı aşağı hareket ettirmek daha olumlu bir davranış olacaktır.

Başın öne eğilmesi olumsuz bir anlam taşır, genellikle onay vermediğimiz zamanlarda başımızı öne eğeriz. Bu eylem aynı zamanda öfke ve sinirlilik belirtisidir. Başın öne eğilmesine ilaveten kaşların çatılması ve gözlerin karşı tarafın üzerine dikilerek konuşulması baskı kurulmak istendiğinin göstergesidir.

Başın sağa sola sallaması birçok ülkede hayır anlamını taşır, bir soru karşısında başımızı iki yana sallarsanız sözel olarak cevabını vermenize gerek kalmaz. Lakin bu eylem bazı toplumlarda tam tersi 'evet' anlamını da taşımaktadır. O nedenle beden dilinin toplumlar arasında değişiklikler gösterebildiğini her daim hatırlayarak hareket etmemiz gerekir.

³⁶ Derya Talas, Beden Dilinde Baş Hareketlerinin Anlamları, <http://www.bilgiustam.com/beden-dilinde-bas-ve-bas-hareketlerinin-anlamlari/>, 26.01.2015.

2.3.5. Oturuş Şekli Tercihi

Oturuş şekli tercihi, kişiler arasındaki ilişki hakkında bilgi verir. Kişiler oturma yakınlığı aralarındaki ilişkinin gücüne, uzaklığı ise zayıflığına işaret eder. Oturma yönünde bulunan, dönük olunan kişi; bireyin iletişim kurmak istediği kişiyi işaret etmektedir. İşbirlikçi, köşe, rekabet ve bağımsız olmak üzere 4 farklı oturma açısı, bulunmaktadır.

İşbirlikçi pozisyon; "iki kişinin karşılıklı olarak birbirlerine yönlendikleri aynı şekilde düşündükleri ve aynı iş üzerinde birlikte çalıştıkları durumda oluşan pozisyonudur. Bir vakayı sunmak ve kabul edilmesini sağlamak için en stratejik pozisyonudur. Çünkü bu pozisyon göz teması kurmaya ve karşıdaki kişinin davranışlarını aynalamaya imkan vermektedir."³⁷ Kişiler bu şekilde dinledikleri insana yakın konuşabilirler. Seslerinin tonunu, konuşma hızlarını ayarlayabilir ise başarılı olurlar.

Köşe pozisyonu; iki kişinin aralarında 90 derecelik açı oluşturacak biçimde oturmalarıdır. Bu oturma düzeni rekabeti ortadan kaldırır ve işbirliğini artırır. Bu oturma düzeninde karşıdaki kişide problemi birlikte çözebiliriz algısı oluşur. Kişiler kendilerini rahat hissettikleri için fikir alış-verişinde bulunurlar.

"Bu oturma biçimi bazılarınca demokratik oturma düzeni olarak adlandırılır. İş görüşmeleri içinde en uygun oturma düzeni budur. Bu sebeple uyum içinde olmak istediğiniz kişiyle göğüs açıklıklarınızın hayali olarak kesiştikleri bir üçgen oluşturacak biçimde oturmanız yerinde olur."³⁸ Mülakatçının ücret pazarlığı aşamasında köşe pozisyonunu kullanması avantajlıdır. Ücret teklifinde bulunacak kişi adayın sağ tarafına oturursa ikna etmesi daha kolaylaşacaktır. Çünkü kişiler ikna etmek istedikleri kişinin sağ tarafında bulunurlarsa olumlu sonuç alırlar.

Rekabet pozisyonu bu oturma açısı birbirleri arasında samimiyet olmayan kişilerde görülür. Bu pozisyon göğüs göğse mücadeleyi de çağırır. Bu pozisyon karşı karşıya gelme, o kişi ile aynı tarafta yer almadığını belirtir. Kişilerarası oluşan rekabeti belirtir.

³⁷ Esra Dinç Özcan, İş ve Meslek Danışmanlığı (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011, ss.503.

³⁸ Zuhâl Baltaş ve Acar Baltaş, Bedenin Dili (49.Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, ss.108.

Kişiler arasında iletişimi en aza indiren pozisyon, bağımsız pozisyonudur. Genellikle ilişki kurulmak istenmediği zamanlar çapraz şekilde oturmak tercih edilir. Kütüphanelerde, terminallerde, hastanelerde insanların bu şekilde oturmayı tercih ettikleri görülmektedir.

2.3.6. Mesafe

Baskın olan kültüre ve ait olan topluluklara göre farklılıklar göstermekle birlikte insanlar iletişim halinde iken hayali mesafeler kullanırlar.

"E. Hall'ın 1966 yılında yaptığı araştırmaya göre ABD' de mahrem mesafe 0-46 cm, kişisel alan 46-120 cm, sosyal alan 120-350 cm, genel alan 3,5 m.' den daha fazla olan uzaklıktır."³⁹ Kişiler arası mesafeyi gözlemleyerek kişilerin güven, hoşlanma, güvenlik alanları ile ilgili ipuçlarına erişebiliriz. En basit ifade ile bile insanlar sevdiklerine yakınlaşır. Sevmedikleri insanlardan uzaklaşmak isterler.

Özel alan olarak da adlandırılan mahrem mesafe; yalnızca duygusal açıdan yakın hissedilen insanların girebildiği bir uzaklığı tanımlar. 0-46cm aralığında olan bu mesafeye aile bireyleri, sevgililer, en yakın arkadaşlar girebilir. Rastlantısal olarak dahi olsa yabancı kişilerin bu aralığa girmesi kişinin kendisini rahatsız hissetmesine sebep olur.

46-120 cm arasındaki alan ise kişisel alandır. Bu aralığa genel arkadaşlar ya da tanıdıklar girebilir. Sosyal ortamlarda karşılaşılan insanlar ile genellikle bu aralık içerisinde iletişim kurarız.

Aynı kültürün farklı bölgelerinde yaşayan insanların beden dillerinde bile önemli değişiklikler göze çarpmıştır ki bu değişim bireyin yaşadığı bölge ve yaşam biçimiyle ilişkili olarak biçimlenmektedir. Bir bireyin ihtiyaç duyduğu kişisel alan yetiştirildiği bölgenin nüfus yoğunluğuyla ilgilidir. Düşük seviyede nüfus yoğunluğu olan kırsal alanlarda büyüyen insanların, nüfus yoğunluğu yüksek olan şehirlerde yetişen insanlara kıyasla daha fazla kişisel alana ihtiyaçları bulunmaktadır.

120-350 cm arasındaki alan sosyal mesafedir. Hayatın olağan akışında yan yana gelmek zorunda olduğumuz kişilerin dahil olduğu alandır. Taksici, arıza sonucu

³⁹Baltaş ve Baltaş, a.g.e., ss.113.

eve gelen tesisatçı vb. bu alan içerisinde bulabilir. İş hayatında ise bu mesafe ofis eşyaları ile korunur.

3,5 metre ve daha fazla dışarıda kalan alan ise genel alandır. Vücutlar birbirinden uzakta olduğu için kişiler arasındaki bağın en zayıf olduğu alandır. Bu alanda toplumsal roller önem kazanır. Öğitmen – öğrenci arasındaki ilişki somut örneğidir.

2.4.Mülakat Süreci ve Beden Dili

İşe alım uzmanları; sadece kağıt üzerinden bakarak kişisel özelliklere ve geçmiş iş tecrübelerine bakarak personel alımını gerçekleştirebilirdi. Lakin günümüz iş hayatında sadece kişisel özellikler ve özgeçmiş yeterli olmamaktadır. Bu nedenle birebir görüşmeler sonucunda en uygun adaya ulaşılır. Bu yüzden beden dilini doğru kullanmak; işe alım aşamasında önemli ve ayırt edici unsur haline gelmiştir.

Birebir görüşme aşamasında oturma şekline yüklenmiş anlamlar bulunmaktadır. Kambur durmaktan kaçınmak ve dik durmak, kolçakları olmayan sandalye ve koltukları tercih etmemek gerekir. Sağlam ve öz güvenli bir duruşa sahip olduğunu gösterebilmek için sandalye veya koltuğun kollarına ihtiyaç duyulacaktır. Konuşurken; eş dost sohbetinde kullandığımız jestlerden kaçınmak; omuz silmek, alelade el sallamak, dudak bükmek gibi statü düşürücü hareketlerden sakınmak gerekir. Çanta, dosya gibi eşyaların kucakta tutulması tedirginlik yansıttığı için kaçınılması gereken hareketlerdir. Göz temasından kaçınmamak, karşı taraf ile aynı hareketleri yapmak, sosyal mesafe bırakmak bu süreçte önemli izler bırakacaktır.

'Tokalaşmak, iş dünyasında izin verilen tek dokunma biçimidir. O yüzden tokalaşmayı coşkulu bir şekilde değerlendirmek gerekiyor. Tokalaşırken asla geri çekilmeyin ya da elinizi ölü bir balık gibi cansız bir biçimde uzatmayın. Tokalaşırken karşıdaki kişinin elini tam olarak kavrayın ama ezmeyin. İyi bir tokalaşma için, elinizi her zaman bir buçuk metre mesafesinde uzatın. Tokalaşırken isimler kullanın, göz teması kurun ve gülümseyin.'⁴⁰Tokalaşırken insanların karakterlerini anlayabilirsiniz. Günümüzde tokalaşma geçmişte güvenlik nedeni özelliğini

⁴⁰James, a.g.e., ss.136-137.

yitirmiştir. Eski çağlarda tüm erkekler silah taşıdığı için sağ ellerini kullanamamışlar diye tüm konuşma boyunca tokalaşırlardı. Günümüzde ise tokalaşmak samimiyet belirtisidir.

2.5. Yalana Dair İşaretler

'Çoğu insan tek bir beyni olduğunu düşünür ama aslına bakılacak olursa bedenimizin yaptığı her şeyi düzenleyen üç ayrı beyin vardır. 1952 yılında, öncü bir bilim adamı olan Paul MacLean insan beynini, "sürüngen beyni (reptilian beyni)", "memeli beyni (limbik sistem)" ve "insan beyni (neokorteks)" olmak üzere üçlü beyni tanımlamıştır.⁴¹Bu şekilde beyin 3 katmandan oluşmuştur. Bu katmanlardan hangisi kişide gelişmiş ise kişi o katmanın özelliklerine göre davranış gösterecektir. Bu katmanlar insanlar da değişkenlik gösterdiği gibi toplumlar da değişkenlik gösterir. Toplumun çoğunda beyin hangi katmanı gelişmişse toplum o şekilde davranacaktır.

Sürüngen beyin insanlarda bulunan en alt katmandır. Sürüngenlerin beyni sadece bu katmandan oluştuğu için ismini buradan almıştır. En ilkel bölümdür. Hayatta kalmayı sağlamaya yönelik tepkiler verir. Tehlikeyi hissettiği zaman mantık devre dışında kalır. Reptilian beynin kontrolü beyin sapı tarafından gerçekleştirilir.

'Limbik sistem, reflekssel tepkiler merkezidir, düşünmeksizin ve duraksamaksızın tepki verir. Hayatımızı devam ettirmeye yönelik olan limbik tepkilerimiz sinir sistemimize bağlı olduğundan gizli kalmaları güçtür. Bu sistem dışarıdan gelen sinyallere devamlı açıktır, dışarıdan aldığı sinyaller doğrultusunda tehlikeli bir durumun varlığını hissederse tepkide bulunur. Kişinin beden dilini etkilediğinden dolayı bu tepkiler dikkatli incelenmelidir. Limbik davranışlar dürüst tepkilerdir. Bu davranışlar düşünce, duygu ve niyetlerimizin gerçek göstergesidir.⁴² Limbik katman insanlar ve memeli hayvanlarda ortak bulunan beyin katmanıdır. Bu katman sevgi, üzüntü, kıskançlık duygularının sorumlusudur. Sevdiklerimiz için fedakarlık yapmamızı sağlayan katmanında bu olduğu bilinmektedir.

⁴¹ Joe Navarro ve Marvin Karlins, "Limbik Mirasımızı Yaşamak", Taftaf, T.(Çev.), Beden Dili (9. Baskı), Alfa Yayınevi, İstanbul, 2013, ss.41-42.

⁴²Navarro ve Karlins, a.g.e., ss.43 -47.

'Neokorteks beynimizin en dürüst olmayan kısmıdır. Burası bizim "yalancı beynimizdir". Analiz etme, yorumlama, sezme yetileri beynin bu kısmı sayesinde gerçekleşir. Hafızadan sorumlu olmasından dolayı beynimizin bu kısmına "düşünen beyin" de denilir. Aldatma yeteneğine sahiptir o yüzden beynin üç ana kısmı içerisinde en az güvenilir olanıdır.⁴³Akıl, mantık, düşünce sadece bu katmanda olduğu için düşünen beyin insanlara özgüdür. Gelişimini insan yaşının 25. yılında tamamlar. Sürüngen beyninde kontrolünü sağlar. Diğer katmanlara göre daha geç olgunlaşma gösterir.

Limbik beyinin rahat hissettiği ve rahatsız hissettiği zamanlarda verdiği tepkiler farklıdır. Rahat hissettiği zamanlarda güveni ifade eden davranışlar sergilerken; rahatsız hissettiğinde düşük güvenli davranışlar ile bunu belli eder. Örneğin; mülakat sürecinde adayların bacaklarını uzun süre belli bir pozisyonda sabit tutması limbik bir tepkidir.

Yalan söylerken beynin neokorteks bölümü kullanılır. Yalan söyleme işi her insan için aynı derecede yapılabilir bir eylem değildir. Kimi insan çok zorlanırken, kimisi ise bu eylemi düzenli bir alışkanlık haline getirdikleri için hiç zorlanmazlar. Bununla birlikte bir görüşme sırasında yalan söylendiğinin anlaşılmasını sağlayan, yalanı yakalamayı sağlayan bazı yollar vardır:

Kişinin nefes alış aralığı sıklaşır ve kesikleşir. Göğüs ritminden ve ses tonundaki iniş çıkışlardan anlayabiliriz,

- Kişinin dudaklarını ıslatması,
- Kişinin abartılı yutkunmaları,
- Kişinin aşırı hareketli olması,
- Kişinin başın arka tarafını kaşması; bu dokunuş ile rahatlık hissi aranmaktadır,
- Kişinin göz temasını kesintiye uğratması. Yalan söyleyen kişi gözlerinin kendisini ele vereceğini hisseder,
- Göz temasının aşırı derecede dikte edici bir hal alması,

⁴³Navarro ve Karlins, a.g.e., ss.45.

- Konuşma bütününe aykırı şekilde gerçekleşen konuşma bozuklukları; tekrara düşme, duraksama ve kekeleme gibi,
- Konuşmanın bütününe aykırı şekilde gözlerin hareketlenmesi; yukarı ve sağa doğru çevrilmesi,
- Ağzı kapatmak,
- Burna temas,
- Anlık terleme,
- Dikkati dağıtıcı şekilde el kol hareketleri.

Beden dilinde bir kesinlik yoktur, genellemeler üzerinden inşa edilmiş olmakla beraber toplumdan topluma değişkenlik gösterebilmektedir. Beden dilini bir bilim olarak değil, yaşayan ve değişkenlik gösterme ihtimali her daim olan bir sanat olarak kabul etmeliyiz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARMARA ve EGE BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde teorik bilgilerin anlatımı yapılmıştır. Üçüncü bölümde; işletmelerin işgören bulma sürecinde görev için en uygun çalışanın seçilmesini hedefleyen işe alım süreçlerini inceleyerek Marmara ve Ege Bölgesinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin 100 insan kaynakları çalışanın, mevcut işe alım süreçlerinde tercihlerini ve işe alım sürecindeki beden dilinin etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan bir uygulama ortaya konulacaktır. Bu sayede araştırmanın amacı, tanımı belirlenecek ve elde edilen veriler sayesinde bir çıkarımda bulunularak sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

3.1.Problem Durumu

Çözümü aranan problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir; “adayların iş görüşmesi sırasında işletmelerin işe alım kararları üzerine işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinin etkisinin ne olduğu?” olacaktır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni; işe alım kararı,

Bağımsız değişkenler; mimikler-jestler, ses tonu-diksiyon, genel davranış biçimleri,

Ara değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mülakat yapma süresidir.

3.2. Araştırmanın Amacı

1990' lardan beri firmalarda iş gücü ve işe alım süreçlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler işe alım süreçlerini etkilemiştir. Günümüzde rekabet şartlarının artması nedeniyle mevcut işe alım yöntemleri yetersiz kalmaktadır. İşgören seçme sürecinde, adayların özgeçmişleri, uygulanan testler, mülakatlar yeterli olmamaktadır. Adayın, beden dili adayı daha iyi tanımamıza imkan sağlıyor. Bu çalışmanın temel amacı; işletmelerin adayları işe alırken işe alım kararları üzerine işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinin ne derece etkili olduğunun incelenmesidir.

Çalışmanın genel amacına ulaşmak için araştırılan genel problemler;

- I. İş görüşmesi sırasında işletmelerin işe alım kararlarının işe alım yetkilisinin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- II. İş görüşmesi sırasında işletmelerin işe alım kararlarının işe alım yetkililerinin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- III. İş görüşmesi sırasında işletmelerin işe alım kararlarının işe alım yetkililerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Yukarıda verdiğim bilgilerin iş yaşamında nasıl geçerlilik kazandığını anlamak için Marmara ve Ege Bölgesinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin işe alım sürecini yöneten insan kaynakları yetkilileri üzerinde bir uygulama yapıldı. Araştırmalar sırasında Marmara ve Ege Bölgesinden 100 insan kaynakları yetkilisine ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yetkililerin görevleri farklıdır ancak hepsi işe alım sürecinde yer alan kişilerden oluşmaktadır. Anketler mail ortamında ve işletmelerin insan kaynakları birimlerine elden ulaştırılmıştır. İnsan kaynakları yetkililerine 16 adet aday seçim sürecine yönelik ve geriye kalan 4 soru insan kaynakları yetkilileri hakkında demografik test soruları sorulmuştur. Anket, toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Son olarak ankete eklemek istediklerini yazmışlardır. Bu uygulamada isteğe bağlı olarak isim, soy isim, görev, işletme adı yazılmıştır. Ancak bilgi vermektan kaçınmakta olan yetkililerin isimleri tarafımca saklı olmaktadır.

Bu tez çalışmasında literatür taraması ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Türkiye' de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin işe alım sürecini yöneten insan kaynakları yetkilileri üzerinde 100 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan anketler, alanında uzman bir istatistikçi tarafından SPSS for Windows 22.0 (Statistical Package for Social Science for Windows) paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin frekans tablosu verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel değerlendirmesinde, mimikler jestler alt ölçeği normal dağılıma uygun olduğu için parametrik testler, genel davranış biçimi alt ölçeği, dış görünüş alt ölçeği, ses tonu

diksiyon alt ölçeği normal dağılıma uygun olmadığı için nonparametrik testler kullanılarak demografik sorular ile alt ölçekler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İki gruplu değişkenlerde Bağımsız Örneklem T testi, Mann Whitney U testi ikiden fazla gruplu değişkenlerde Anova, Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. İki kategorik değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4.Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın temel hipotezi; iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararında önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin mülakatı yapan işe alım yetkilisinin demografik özelliklerine göre farklılaşmakta olduğudur.

- I. Kadın görüşmecilerin, erkek görüşmecilere oranla iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararı üzerinde daha etkili olduğu ve kadın görüşmecilerin adayları işe almada erkek görüşmecilere oranla daha yüksektir.
- II. Yüksek lisans ve üzeri mezunu olan işe alım yetkilisinin diğer mülakatı yapan yetkililere oranla iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararı üzerinde daha etkili olduğu ve yüksek lisans ve üzeri mezun olan işe alım yetkililerinin işe alımlarının diğer yetkililere oranla daha yüksektir.
- III. 31-35 yaş aralığında olan işe alım yetkililerinin diğer yaş aralığında bulunan işe alım yetkililerine oranla iş görüşmeleri sırasında adayların kullandıkları beden dilinin işe alım kararı üzerinde daha etkili olduğu ve 31-35 yaş arası işe alım yetkililerinin işe alımlarının diğer yetkililere oranla daha yüksektir.
- IV. İş görüşmeleri sırasında işletmelerin işe alım yetkililerinin işe alım kararlarında adayların mimikleri ve jestlerinin diksiyon ile genel davranış biçimlerine oranla daha etkilidir.
- V. İş görüşmeleri sırasında kadın olan işe alım yetkililerinin adayın kullandıkları “mimiklerin ve jestlerin” işe alım kararlarının üzerinde erkek olan işe alım yetkililerine oranla daha etkilidir.

- VI. İş görüşmeleri sırasında erkek olan işe alım yetkilisinin adayların kullandıkları “diksiyonun” işe alım kararlarının üzerinde kadın olan işe alım yetkililerine oranla daha etkilidir.
- VII. İş görüşmeleri sırasında yüksek lisans ve üzeri mezunu olan işe alım yetkilisinin adayların “genel davranışları” işe alım kararlarının üzerinde diğer işe alım yetkililerine oranla daha etkilidir.

3.5. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde adayların iş görüşmesi sırasında işe alım yetkililerinin demografik özelliklerinin işletmelerin işe alım kararları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan; “Mimikler-Jestler”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu -Diksiyon” boyutları ve söz konusu boyutların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

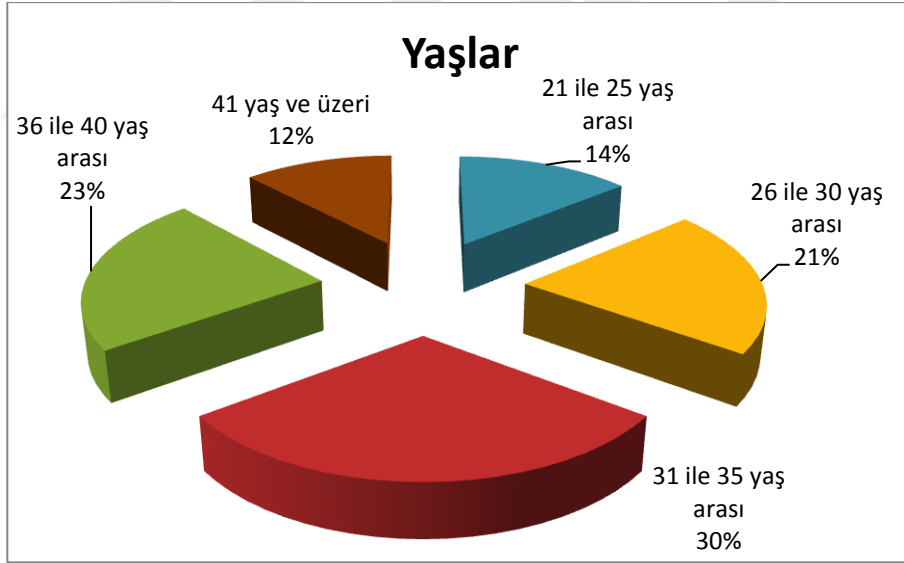
3.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Tablo 5'e göre örneklem grubunun yaş dağılımları; araştırmaya katılan yetkililerin % 30'u 31-35 yaşları arasında, % 23'ü 36-40 yaşları arasında, % 21'i 26-30 yaşları arasında, % 14'ü 21-25 yaşları arasında, % 12'si 41 yaş üstündedir.

Tablo 5. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı

| | | <i>F</i> | <i>%</i> |
|------------|---------------------|----------|----------|
| Yaş | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 14.0 |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 21.0 |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 30.0 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 23.0 |
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 12.0 |

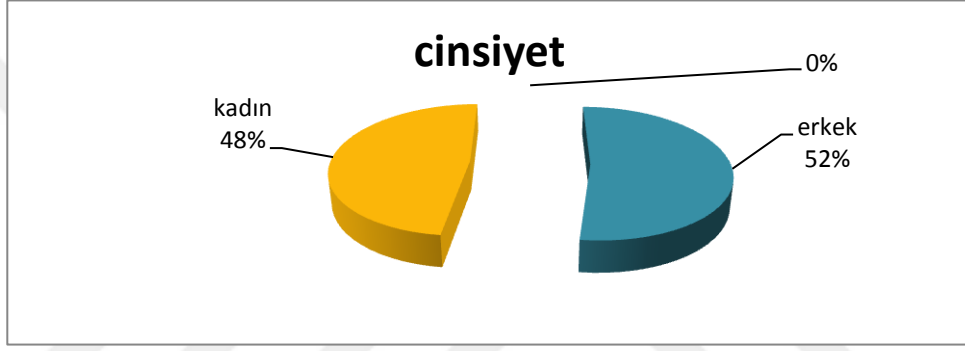


Şekil 2. Yetkililerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 6'ya göre örneklem grubunun cinsiyet dağılımları; araştırmaya katılan yetkililerin %52.0'si erkek ve %48.0'i kadındır.

Tablo 6. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| | | <i>F</i> | <i>%</i> |
|-----------------|-------|----------|----------|
| Cinsiyet | Erkek | 52 | 52.0 |
| | Kadın | 48 | 48.0 |



Şekil 3. Yetkililerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 7'ye göre örneklem grubunun eğitim düzeylerinin dağılımları; araştırmaya katılan yetkililerin %32'si lisans mezunu, %31'i önlisans mezunu, %21'i yüksek lisans ↑ mezunu ve %16'sı lise mezunudur.

Tablo 7. Yetkililerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

| | | <i>F</i> | <i>%</i> |
|----------------------|-------------------------------|----------|----------|
| Eğitim düzeyi | Lise mezunu | 16 | 16.0 |
| | Önlisans mezunu | 31 | 31.0 |
| | Lisans mezunu | 32 | 32.0 |
| | Yüksek lisans ve üzeri mezunu | 21 | 21.0 |

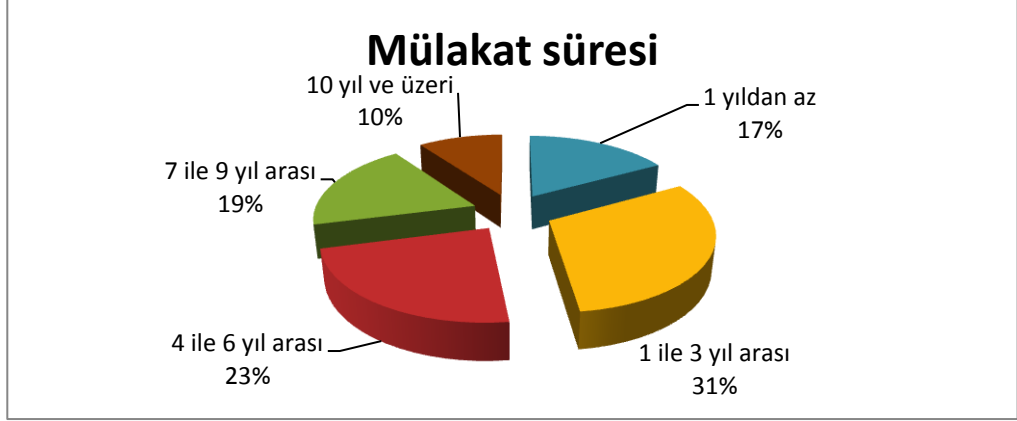


Şekil 4. Yetkililerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 8'e göre örneklem grubunun mülakat yapma sürelerinin dağılımları; araştırmaya katılan yetkililerin %31'i 1 ile 3 yıl arası mülakat yapmakta, %23'ü 4 ile 6 yıl arası mülakat yapmakta, 19'u 7 ile 9 yıl arası mülakat yapmakta, %17'si 1 yıldan az bir süredir mülakat yapmakta ve %10'u 10 yıl ve üzerinde mülakat yapmaktadır.

Tablo 8. Yetkililerin Mülakat Yapma Sürelerine Göre Dağılımı

| | | <i>F</i> | <i>%</i> |
|-----------------------|-------------------|----------|----------|
| Mülakat süresi | 1 yıldan az | 17 | 17.0 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 31.0 |
| | 4 ile 6 yıl arası | 23 | 23.0 |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 19.0 |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 10.0 |



Şekil 5. Yetkililerin Mülakat Yapma Sürelerine Göre Dağılımı

3.5.2. Beden Dilinin İş Görüşmesine Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 9’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 36’sı bu görüşe katılıyor, % 23’ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlarken, % 13’ü katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 28’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış katılıyorum veya katılmıyorum şeklinde bir değerlendirme yapamamıştır. Katılıyorum ifadesinin yüksek çıkmasının nedeni insanlar birbirlerini ilk gördükleri andan itibaren ilk 6 saniyede fikir edinirler. İş görüşmelerinde adayın bıraktığı ilk izlenim mülakatçı da genellikle değiştirilmesi zor etki bırakır.

Tablo 9. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 13 | 13.0 | 13.0 | 13.0 |
| Kararsızım | 28 | 28.0 | 28.0 | 41.0 |
| Geçer Katılıyorum | 36 | 36.0 | 36.0 | 77.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 23 | 23.0 | 23.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 10’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 39’u tamamen katılıyorum, % 34’ü katılıyorum şeklinde, 13’ü katılmıyorum şeklinde ifade etmiş olup, % 14’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın tokalaşma şekli, göz kontağı kurması, gülümsemesi adayın kendini iyi bir şekilde ifade etme biçimidir. Adayın tokalaşma şekli mülakatçıda olumlu bir etki yaratır.

Tablo 10. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 13 | 13.0 | 13.0 | 13.0 |
| Kararsızım | 14 | 14.0 | 14.0 | 27.0 |
| Geçer Katılıyorum | 34 | 34.0 | 34.0 | 61.0 |
| Tamamen katılıyorum | 39 | 39.0 | 39.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 11’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 54’ü tamamen katılıyorum şeklinde, % 32’si katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 14’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın görüşme sırasında sorulan soruları cevaplarken yüz hareketleri ve bakışları ile anlatımı sürdürmesi mülakatçılarda etki bırakır. Yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli şekilde kontrol

edebilen bir aday anlatımı güçlü kılar. Bu sözel olmayan davranışlarda mülakatçı da olumlu etki yaratır.

Tablo 11. Yetkililerin “Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 14 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Katılıyorum | 32 | 32.0 | 32.0 | 46.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 54 | 54.0 | 54.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 12’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 55’i tamamen katılıyorum şeklinde, % 30’u katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 15’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Görüşme sırasında adaylar bir çok el-kol hareketi kullanırlar. El -kol hareketlerinin hepsi bir anlam taşır. Adaylar anlattıklarını el kol hareketleri ile anlamlandırarak mülakatçıyı etkileme gücüne sahip olurlar. Bu etki mülakatçıda olumlu izlenim bırakılmasına yardımcı olur.

Tablo 12. Yetkililerin “Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 15 | 15.0 | 15.0 | 15.0 |
| Katılıyorum | 30 | 30.0 | 30.0 | 45.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 55 | 55.0 | 55.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.”ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 13'de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 55’i tamamen katılıyorum şeklinde, % 34’ü katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 11’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Yüz ifadeleri, bakışlar duygu ve hisleri ifade eder. Özellikle yüzde çok fazla sayıda kas olduğu için kontrol edilmeleri zordur. Bu yüzden insanların neler düşündüklerini yüz ifadelerinden anlayabiliriz. Adayların bakışlarından verilen mesaj anlaşılabilir. Şu da unutulmamalıdır ki; bakışlar hem fiziksel etmenler hem de kişilik yapılarına göre değişir. Bu yüzden mülakatçı adayın yüz ifadeleri ve bakışlarından ipuçları yakalayarak değerlendirme yapar.

Tablo 13. Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.”

Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 11 | 11.0 | 11.0 | 11.0 |
| Katılıyorum | 34 | 34.0 | 34.0 | 45.0 |
| Geçer Tamamen Katılıyorum | 55 | 55.0 | 55.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.” İfadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 14’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 51’i tamamen katılıyorum şeklinde, % 36’sı katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 13’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın gözünün bakış şekli mülakatçıya büyük bilgiler kazandırır. Göz bebeğinin büyüüp küçülmesi, bakışın yönü kişi hakkında mesajlar verir. Görüşme sırasında göz temasının kurulması iletişimi daha güçlü ve inandırıcı bir hale getirdiği için mülakatçıda olumlu bir izlenim bırakır.

Tablo 14. Yetkililerin “İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 13 | 13.0 | 13.0 | 13.0 |
| Katılıyorum | 36 | 36.0 | 36.0 | 49.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 51 | 51.0 | 51.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “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.” İfadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 15’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 42’si katılıyorum şeklinde, % 13’ü tamamen katılıyorum şeklinde ifade ederken %16’sı katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 29’luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Beden dili el-kol hareketleri, yüz hareketleri, ses tonu gibi etmenlerden oluşur. Bu yüzden beden dilini tek bir unsur içinde değerlendirmek doğru olmaz. Adayın beden dilini bir bütünlük içinde kullanması etki bıraktığı gibi, beden dilini yanlış kullanan aday (adayın kendini tekrarlayan davranışlara düşmesi) mülakatçıda olumsuz etki bırakır.

Tablo 15. Yetkililerin “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.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 16 | 16.0 | 16.0 | 16.0 |
| Kararsızım | 29 | 29.0 | 29.0 | 45.0 |
| Geçer Katılıyorum | 42 | 42.0 | 42.0 | 87.0 |
| Tamamen katılıyorum | 13 | 13.0 | 13.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesi sırasında adayın jest (el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 16’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 57’si tamamen katılıyorum şeklinde, % 29’u katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. %14’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Aday görüşme sürecinde duygularını mimikleri ve jestleri aracılığı ile dış dünyaya iletir. Adayın beşeri ilişkilerinde kurduğu beceri düzeyi, içe veya dışa dönük olması, kendine duyduğu güven gibi kişilik özelliklerini aday beden diline yansıtır. Adaylar yalan söylerken makro hareketlerini kontrol edebildiği halde, mikro hareketlerini kontrol altına alamazlar. Görüşmeci adayın makro ve mikro hareketlerinden yapmacık özelliklerinin farkına varır. Bilinçaltında adayın kişilik özelliklerine dair fikir sahibi olur.

Tablo 16. Yetkililerin “İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 14 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Katılıyorum | 29 | 29.0 | 29.0 | 43.0 |
| Geçer Tamamen Katılıyorum | 57 | 57.0 | 57.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm. İfadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 17’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 35’i tamamen katılıyorum şeklinde, % 34’ü katılıyorum şeklinde ifade ederken %8’i katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 23’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Çalışanların giyim tarzları kurum kültürüne ait unsurlardan biridir. Seçilen adayın kurumun kendine ait özgü inançlarına ve değerlerine uygun giyinmesi gerekmektedir. Bu yüzden iş görüşmesine gelen adayın giyim tarzından yola çıkarak kurum kültürüne uygunluğu hakkında görüş sahibi olunur.

Tablo 17. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 8 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Kararsızım | 23 | 23.0 | 23.0 | 31.0 |
| Geçer Katılıyorum | 34 | 34.0 | 34.0 | 65.0 |
| Tamamen katılıyorum | 35 | 35.0 | 35.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 18’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin %49’u tamamen katılıyorum, 27’si katılıyorum şeklinde ifade ederken, %7’si katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 17’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın iş görüşmesine kurum kültürüne uygun kıyafetlerle gelmesi gerekmektedir. Kişinin plaj terliği, plaj şortu gibi özensiz kıyafetlerle görüşmeye gelmesi uygun değildir. Kadınların abartılı makyaj ve dekolte ile gelmesi görüşmecide olumlu izlenim bırakmaz. Erkekler içinde kişisel bakımına özen göstermeyen aday yetkililerde olumsuz etkiler bırakır.

Tablo 18. Yetkililerin “İş görüşmesine gelen adayın özensiz bir kıyafetle veya görüşmeye uygun olmayan abartılı bir kıyafet ile geliyor olması kendisi hakkında olumsuz bir fikir edinmemi sağlar.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 7 | 7.0 | 7.0 | 7.0 |
| Kararsızım | 17 | 17.0 | 17.0 | 24.0 |
| Geçer Katılıyorum | 27 | 27.0 | 27.0 | 51.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 49 | 49.0 | 49.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “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.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 19’da özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 46’sı katılıyorum, %18’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade ederken %8’i katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 8’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. İşe başvuran kişi masaya yaslanırsa yetkililer bu durumdan rahatsızlık duyarlar. Mülakatçı bu durumu kişisel alan ihlali olarak değerlendirir. Adayın koltukta aşırı rahat oturması mülakatçıda huzursuzluk yaratır. Bir çalışanın işyerinde kıyafetine, oturma şekline, beden diline dikkat etmesi gerekir. Oturduğu yerde sürekli hareket eden aday mülakatçının dikkatini dağıtır ve kendisi hakkında olumsuz izlenimler bırakır.

Tablo 19. Yetkililerin “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.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 8 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Kararsızım | 28 | 28.0 | 28.0 | 36.0 |
| Geçer Katılıyorum | 46 | 46.0 | 46.0 | 82.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 18 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 20’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 49’u katılıyorum,% 24’ü tamamen katılıyorum bulunurken, %9’u katılmıyorum ifade etmiştir. % 18’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. İnsanların her hareketi mesaj taşımaktadır. Kendine güven duymayan bir aday bunu her halinden belli eder. Adayın nasıl oturduğu, nasıl durduğu o kişinin beden dilinin en önemli parçalarıdır. Kambur, omuzları çökmüş bir adayın psikolojik olarak olumsuz durumu beden diline yansır. Bu da mülakatçı üzerinde olumsuz etki bırakır.

Tablo 20. Yetkililerin “Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.”

Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 9 | 9.0 | 9.0 | 9.0 |
| Kararsızım | 18 | 18.0 | 18.0 | 27.0 |
| Geçer Katılıyorum | 49 | 49.0 | 49.0 | 76.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 24 | 24.0 | 24.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 21’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 45’i katılıyorum, % 28’i tamamen katılıyorum derken, %14’ü katılmıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 13’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. İletişimde ses tonu %30’ luk paya sahiptir. Kelimelerin ise %10’ luk payı bulunmaktadır. Bu yüzden ses tonu çok önemlidir. Heyecan, korku, endişe, kendine güven gibi duygular ses tonundan anlaşılır. Adayın ağzından çıkan kelimelerin neyi ifade ettiği ses tonundan hissedilebilir. Sesinin tınısını duruma göre ayarlayabilen aday mülakatçıda olumlu izlenim bırakır.

Tablo 21. Yetkililerin “Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 14 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Kararsızım | 13 | 13.0 | 13.0 | 27.0 |
| Geçer Katılıyorum | 45 | 45.0 | 45.0 | 72.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 28 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “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.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 22’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 9’u katılmıyorum şeklinde bir ifade de bulunurken, % 42’si katılıyorum, % 39’u tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 10’luk bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın hep aynı seviyede kısık bir sesle konuşması anlattıklarının anlamını kaybetmesine neden olur. Çok yüksek sesle konuşma ise sinir bozucu etki yaratır. Bu durumların aday da hissedilmesi mülakatçıda olumsuz izlenim uyandırır.

Tablo 22. Yetkililerin “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.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 9 | 9.0 | 9.0 | 9.0 |
| Kararsızım | 10 | 10.0 | 10.0 | 19.0 |
| Geçer Katılıyorum | 42 | 42.0 | 42.0 | 61.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 39 | 39.0 | 39.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el - kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 23’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin %57’si tamamen katılıyorum, %26’sı katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 17’lik bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Adayın yüz ifadeleri ve el-kol hareketleri orantılı seviyede olmalıdır. Yüz ifadelerini ve el-kol hareketlerini doğru kullanmak tüm çalışanlar için önem taşır. Görüşme sırasında adayın el-kol hareketlerini kullanması daha iyi düşünmesini ve daha iyi konsantre olmasını sağlar. Yetkililerde adayın yüzünde oluşan mikro ve makro hareketleri değerlendirerek işe alım kararında bir sonuca varırlar.

Tablo 23. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el – kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Kararsızım | 17 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| Katılıyorum | 26 | 26.0 | 26.0 | 43.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 57 | 57.0 | 57.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan mülakat yetkililerinin “Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır.” ifadesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 24’de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yetkililerin % 10’u katılmıyorum şeklinde ifade ederken, % 38’i katılıyorum, %28’i tamamen katılıyorum şeklinde ifade etmiştir. % 24’lük bir kesim ise ifade karşısında kararsız kalmış ve katılıyorum ya da katılmıyorum gibi bir değerlendirme yapamamıştır. Mülakat esnasında postürüne dikkat etmeyen aday kendisi hakkında negatif düşüncelere ulaşılmasını sağlar. Zayıf postürü olan, kendine güvensiz bir şekilde oturan aday ise yetkililerin işe alım kararını etkilemektedir.

Tablo 24. Yetkililerin “Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır. ” Görüşüne İlişkin Değerlendirmeleri

| | Frekans | Yüzde | Geçer yüzde | Toplamsal yüzde |
|---------------------|---------|-------|-------------|-----------------|
| Katılmıyorum | 10 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Kararsızım | 24 | 24.0 | 24.0 | 34.0 |
| Geçer Katılıyorum | 38 | 38.0 | 38.0 | 72.0 |
| Tamamen Katılıyorum | 28 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Toplam | 100 | 100.0 | 100.0 | |

3.5.3. Demografik Özelliklerin Beden Dilini Oluşturan Faktörlere Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan; “Mimikler-Jestler”, “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu - Diksiyon” boyutları ve söz konusu boyutların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Beden dilini oluşturan bileşenlere ait ortalama değerler Tablo 25’de verilmiştir. Tablodaki değerlerden “Genel Davranış Biçimi”, “Dış Görünüş” ve “Ses Tonu -Diksiyon” faktörlerine ait ortalama değerlerin birbirlerine yakın değerler seyrettiği sadece “Mimikler-Jestler” faktörünün diğer 3 faktöre oranla ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede “Mimikler-Jestlerin” işe alım sürecinde diğer faktörlere oranla daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Günlük hayatta bile söylenen söz ile kişinin davranışları arasında uyum olmalıdır. Aksi durumda duygu ve davranışlar inandırıcı olmaz. Mimikler ve jestler, dilin söylediği kelimelerden daha etkilidir. Adayların doğal hallerini mimiklerinden anlayabiliriz. Adayın dengeli jest ve mimikleri görüşme sırasındaki inandırıcılığı arttırdığı için "Mimikler- Jestlerin" işe alım sürecinde diğer faktörlere oranla etkili olmasına şaşırılmamalıdır.

Tablo 25. Beden Dilini Oluşturan Faktörler

| | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|-----------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Mimikler-Jestler | 100 | 25.00 | 34.00 | 30.44 | 2.37 |
| Genel Davranış Biçimi | 100 | 12.00 | 18.00 | 14.98 | 1.28 |
| Dış Görünüş | 100 | 9.00 | 15.00 | 11.80 | 1.66 |
| Ses Tonu Diksiyon | 100 | 6.00 | 10.00 | 7.98 | 1.08 |
| Toplam | 100 | 58.00 | 73.00 | 65.20 | 3.18 |

Tablo 26'ya göre; mimikler-jestler alt ölçeği ile beden dili ölçeğinin anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Genel davranış biçimi alt ölçeği, dış görünüş alt ölçeği ile ses tonu diksiyon alt ölçeğinin anlamlılık değerleri $p < 0,05$ 'den olduğu için dağılımının normal dağılım göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde mann whitney u ve kruskal wallis yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 26. Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Normal Dağılım Tablosu

| Değerler | MJÖ | GDBÖ | DGÖ | STDÖ | Toplam | |
|--------------|------|-------|-------|-------|--------|-------|
| TPN | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | |
| Parametreler | x | 30.44 | 14.98 | 11.80 | 7.98 | 65.20 |
| | ss | 2.37 | 1.28 | 1.66 | 1.08 | 3.18 |
| K-Smirnov Z | 1.34 | 1.46 | 1.63 | 1.77 | .851 | |
| P | .053 | .028* | .009* | .004* | .464 | |

* $p < 0.05$, MJÖ: Mimikler-Jestler alt ölçeği, GDBÖ: Genel davranış biçimi alt ölçeği, DGÖ: Dış görünüş alt ölçeği, STDÖ: Ses tonu diksiyon alt ölçeği

Tablo 27'de görüldüğü gibi yetkililerin cinsiyetleri arasında genel davranış biçimi alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır

($p>0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeği cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış biçimi alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur [$U=1052.50$, $p=.166$]. Bunun sebebi tüm yetkililerin en uygun çalışanın seçilmesinde adayın davranışlarının önemli yer tuttuğunun farkında olmasıdır.

Yetkililerin cinsiyetleri arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeği cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur [$U=1151.00$, $p=.497$]. Dış görünüş alt ölçeğinin cinsiyetlere göre fark bulunmamasının nedeni yetkililerin adayların içindeki özü görmek istemeleridir.

Yetkililerin cinsiyetleri arasında ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından erkeklerin lehine anlamlı bir fark vardır [$U=838.00$, $p=.003$]. Erkek yetkililerin kadın yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden bireylerin ses tonu diksiyon durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır. Bunun nedeni biyolojik ve fizyolojik faktörler olabilir.

Yetkililerin cinsiyetleri arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Buna göre mimikler-jestler alt ölçeği cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Mimikler-jestler alt ölçeği puanları açısından kadınların lehine anlamlı bir fark vardır [$t=-2.41$, $p=.018$]. Kadın yetkililerin erkek yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden bireylerin mimik ve jestlerin durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır. Kadınlar erkeklere göre daha detaylı bakış açısına sahiptirler. Bu sebepten dolayı kadın yetkililer adayların mikro ifadelerini yakalamak için mimikler-jestleri dikkatle incelerler.

Yetkililerin cinsiyetleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği cinsiyet

değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur [$t=-.527$, $p=.600$]. Beden dili ölçeği her iki cinsiyette aynı etkiyi bıraktığı için fark oluşturmamıştır.

Tablo 27.Yetkilerin Cinsiyeti İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Mann Whitney U” ve “Bağımsız Örneklem T-Testi”İle Karşılaştırılması

| | Cinsiyet | N | $\bar{X} \pm SS$ | S. Ort. | U | P |
|---|--------------|-----------|------------------|--------------|---------|--------------|
| Genel davranış biçimi alt ölçeği | Erkek | 52 | 15.17±1.23 | 54.26 | 1052.50 | .166 |
| | Kadın | 48 | 14.77±1.32 | 46.43 | | |
| Dış görünüş alt ölçeği | Erkek | 52 | 11.69±1.68 | 48.63 | 1151.00 | .497 |
| | Kadın | 48 | 11.91±1.66 | 52.52 | | |
| Ses tonu diksiyon alt ölçeği | Erkek | 52 | 8.26±1.10 | 58.38 | 838.00 | .003* |
| | Kadın | 48 | 7.66±.97 | 41.96 | | |
| | Cinsiyet | N | X | SS | T | P |
| Mimikler-jestler alt ölçeği | Erkek | 52 | 29.90 | 2.19 | -2.41 | .018* |
| | Kadın | 48 | 31.02 | 2.43 | | |
| Beden dili (toplam) | Erkek | 52 | 65.03 | 2.95 | -.527 | .600 |
| | Kadın | 48 | 65.37 | 3.43 | | |

* $p<0.05$

Tablo 28’de görüldüğü gibi yetkililerin yaşları arasında genel davranış biçimi alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış biçimi alt ölçeği puanları açısından bireylerin

yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur [k-w=4.72, p=.316]. Adayın genel davranış biçimi tüm yaş gruplarında aynı öneme sahip olduğu için fark bulunmamaktadır.

Yetkililerin yaşları arasında dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre dış görünüş alt ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur [k-w=3.01, p=.555]. Günümüzde işe alım süreçlerinde prezantabl olmak önemlidir. Bir aday ne kadar iyi görünürse görünsün zeka, beceri, iş tecrübesi gibi unsurlar yetkililer için daha fazla önem kazanır. Tüm yaş gruplarına ait yetkililer bu bilince sahip oldukları için fark oluşmamaktadır.

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 yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur [k-w=1.03, p=.904]. İnsan kaynakları yetkilileri adayın taşıdığı bilgi kapasitesini, kararlık düzeyini ses tonundan anlayabilirler. Ses tonu ve diksiyonu kötü olan bir adayın çalışma ortamının düzenini bozacağı tüm yaş gruplarına ait yetkililer tarafından bilinmektedir. Bu yüzden ses tonu diksiyon alt ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmaz.

Yetkililerin yaşları arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre mimikler-jestler alt ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimikler-jestler alt ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur [k-w=4.69, p=.320]. Mimik ve jestlerini doğru kullanan adayın başarılı bir iletişim sergilediği tüm yaş gruplarına ait yetkililer tarafından bilinmektedir.

Yetkililerin yaşları arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0.05). Buna göre beden dili ölçeği yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin yaşları arasında anlamlı bir fark yoktur [k-w=1.62, p=.805]. Beden dili algısı tüm yaş gruplarına ait yetkililerin bilinçaltını etkilemektedir.

Tablo 28. Yetkilerin Yaşları İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” İle Karşılaştırılması

| | Yaş | N | $\bar{X} \pm SS$ | S. Ort. | k-w | P |
|---|---------------------|----|------------------|---------|------|------|
| Genel davranış biçimi alt ölçeği | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 14.50±.94 | 39.46 | | |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 14.76±1.37 | 46.64 | | |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 14.96±1.42 | 50.10 | 4.72 | .316 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 15.30±1.25 | 57.24 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 15.33±1.07 | 58.21 | | |
| Dış görünüş alt ölçeği | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 11.42±1.65 | 44.00 | | |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 11.47±1.74 | 45.31 | | |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 12.06±1.63 | 55.23 | 3.01 | .555 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 11.78±1.59 | 49.33 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 12.16±1.85 | 57.58 | | |
| Ses tonu diksiyon alt ölçeği | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 7.85±1.16 | 45.79 | | |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 8.04±.92 | 52.40 | | |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 8.06±.86 | 53.38 | 1.03 | .904 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 7.91±1.44 | 47.76 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 7.91±1.08 | 50.71 | | |
| Mimikler-jestler alt ölçeği | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 30.92±2.61 | 58.29 | | |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 30.80±2.40 | 55.43 | | |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 30.66±2.21 | 52.92 | 4.69 | .320 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 29.73±2.54 | 41.80 | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|----|------------|-------|------|------|
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 30.00±2.04 | 43.42 | | |
| Beden dili (toplam) | 21 ile 25 yaş arası | 14 | 64.71±2.52 | 46.82 | | |
| | 26 ile 30 yaş arası | 21 | 65.09±3.01 | 51.17 | | |
| | 31 ile 35 yaş arası | 30 | 65.76±3.15 | 55.12 | 1.62 | .805 |
| | 36 ile 40 yaş arası | 23 | 64.73±4.01 | 45.80 | | |
| | 41 yaş ve üzeri | 12 | 65.41±2.60 | 51.08 | | |

Tablo 29’da görüldüğü gibi yetkililerin eğitim düzeyleri arasında genel davranış biçimi alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeği eğitim değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Genel davranış biçimi alt ölçeği puanları açısından yüksek lisans ve üzeri mezun olan bireylerin lehine anlamlı bir fark vardır [$k-w = -14.66$, $p = .002$]. Yüksek lisans ve üzeri mezun olan yetkililerin diğer yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden bireylerin genel davranış biçimi durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır. Yüksek lisans eğitimi alan yetkililer edindikleri yaşam tecrübesinden ve aldıkları eğitimlerden dolayı adayın genel davranışlarına önem vermişlerdir.

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 [$k-w = .989$, $p = .804$]. Tüm yetkililer adayların dış görünüşlerinden daha çok yetkinliklerini değerlendirdikleri için yetkililerin eğitim durumlarına göre bir farklılık söz konusu değildir.

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği eğitim değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=.725$, $p=.867$]. Yetkililer, ses tonunun adayın tabiatına özgü olduklarını düşündükleri için ve bunu değiştirilmesi çok zor olan özellik olarak kabul ettikleri için yetkililerin eğitim düzeyinden ses tonu diksiyon alt ölçeği etkilenmez.

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 [$k-w=5.62$, $p=.132$]. Tüm yetkililer mimikler- jestleri adayların ortak özellikleri olarak algıladıkları için fark bulunmamaktadır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği eğitim değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından bireylerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=5.62$, $p=.131$]. Adaylar mülakat sürecinde beden dillerinde itidal sağlayabildikleri için beden dili alt ölçeği yetkililerin eğitim düzeyinden etkilenmez.

Tablo 29. Yetkililerin Eğitim Düzeyleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” İle Karşılaştırılması

| | Eğitim | N | $\bar{X} \pm SS$ | S. Ort. | k-w | P |
|---|--------------------------------|-------------------|------------------|---------|-------|--------------|
| Genel davranış biçimi alt ölçeği | Lise mezunu | 16 | 14.43±1.31 | 38.72 | 14.66 | .002* |
| | Önlisans mezunu | 31 | 14.83±1.09 | 47.23 | | |
| | Lisans mezunu | 32 | 14.75±1.24 | 46.28 | | |
| | Yükseklisans mezunu ↑21 | 15.95±1.16 | 70.74 | | | |
| Dış görünüş alt ölçeği | Lise mezunu | 16 | 12.06±1.43 | 54.38 | .989 | .804 |
| | Önlisans mezunu | 31 | 11.77±1.80 | 50.45 | | |
| | Lisans mezunu | 32 | 11.59±1.73 | 46.88 | | |
| | Yükseklisans mezunu ↑ | 21 | 11.95±1.59 | 53.14 | | |
| Ses tonu diksiyon alt ölçeği | Lise mezunu | 16 | 7.93±.99 | 49.13 | .725 | .867 |
| | Önlisans mezunu | 31 | 8.12±1.05 | 53.92 | | |
| | Lisans mezunu | 32 | 7.90±.99 | 48.20 | | |
| | Yükseklisans mezunu ↑ | 21 | 7.90±1.33 | 50.00 | | |
| Mimikler-jestler alt ölçeği | Lise mezunu | 16 | 31.68±1.74 | 65.53 | 5.62 | .132 |
| | Önlisans mezunu | 31 | 30.09±2.58 | 47.11 | | |
| | Lisans mezunu | 32 | 30.06±2.43 | 45.94 | | |
| | Yükseklisans mezunu ↑ | 21 | 30.57±2.15 | 51.00 | | |
| Beden dili (toplam) | Lise mezunu | 16 | 66.12±2.50 | 60.19 | 5.62 | .131 |
| | Önlisans mezunu | 31 | 64.83±2.96 | 48.16 | | |
| | Lisans mezunu | 32 | 64.31±3.33 | 42.97 | | |
| | Yükseklisans mezunu ↑ | 21 | 66.38±3.36 | 58.05 | | |

*p<0.05

Tablo 30’da görüldüğü gibi yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında genel davranış biçimi alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeği mülakat değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Genel davranış biçimi alt ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=8.59$, $p=.072$]. Adayın genel davranış kuralları tüm yetkililer için kabul edilebilir sınırlar içinde ele alındığından mülakat yapma süresine bağlı olarak değişmez.

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 mülakat değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Dış görünüş alt ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=7.22$, $p=.124$]. Yetkililer mülakatın başlangıcında tüm adayları eşit tuttukları için yetkilinin mülakat yapma süresi dış görünüş alt ölçeğinden etkilenmez.

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre ses tonu diksiyon alt ölçeği mülakat değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=4.58$, $p=.332$]. Tüm insan kaynakları yetkilileri adayın ses tonunun yaşı ve cinsiyeti ile uyumlu olması gerektiğini bilirler. Eğer adayın ses tonu ve diksiyonu rahatsız edici ise çalışma ortamında huzursuzluk yaratacaktır. İnsan kaynakları yetkilileri de bunun bilincine sahip oldukları için ses tonu ve diksiyon alt ölçeği mülakat yapma süresine göre değişmez.

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre mimikler-jestler alt ölçeği mülakat değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Mimikler-jestler alt ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=2.58$, $p=.630$]. İnsan kaynakları yetkilileri adayların doğal olmalarını beklerler. Çalışma ortamında ve mülakatta gergin, mesafeli bir diyalog istemezler. Bunu da adaylar mimikler ve jestlerini ölçülü kullanarak gerçekleştirebilirler. Tüm insan kaynakları yetkilileri bu durumun farkında oldukları için mimikler- jestler alt ölçeği mülakat yapma süresinden etkilenmez.

Yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0.05$). Buna göre beden dili ölçeği mülakat değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Beden dili ölçeği puanları açısından yetkililerin mülakat yapma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur [$k-w=8.62$, $p=.071$]. İnsan kaynakları yetkilileri beden dili eğitimini öğrenim hayatları boyunca aldıkları için hepsi adeta beden dili uzmanları olmuşlardır. Bu yüzden mülakat yapma süreleri beden dili ölçeği puanını etkilememektedir.

Tablo 30. Yetkilerin Mülakat Yapma Süreleri İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “Kruskal Wallis” İle Karşılaştırılması

| | Mülakat süreleri | N | $\bar{X} \pm SS$ | S. Ort. | k-w | P |
|---|-------------------|----|------------------|---------|------|------|
| Genel davranış biçimi alt ölçeği | 1 yıldan az | 17 | 14.52±1.23 | 41.06 | 8.59 | .072 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 14.70±1.27 | 44.42 | | |
| | 4-6 yıl arası | 23 | 15.17±1.23 | 55.52 | | |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 15.05±1.12 | 52.92 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 16.00±1.41 | 69.25 | | |
| Dış görünüş alt ölçeği | 1 yıldan az | 17 | 12.00±1.54 | 53.91 | 7.22 | .124 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 11.87±1.74 | 51.37 | | |
| | 4-6 yıl arası | 23 | 11.30±1.86 | 42.76 | | |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 11.52±1.42 | 45.18 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 12.90±1.19 | 69.90 | | |
| Ses tonu diksiyon alt ölçeği | 1 yıldan az | 17 | 7.88±.99 | 48.29 | 4.56 | .332 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 8.19±.98 | 55.82 | | |
| | 4-6 yıl arası | 23 | 7.82±.98 | 46.41 | | |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 7.68±1.15 | 43.03 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 8.40±1.50 | 61.35 | | |
| Mimikler-jestler alt ölçeği | 1 yıldan az | 17 | 30.88±2.57 | 57.03 | 2.58 | .630 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 30.38±2.24 | 48.85 | | |
| | 4-6 yıl arası | 23 | 30.26±2.52 | 49.11 | | |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 29.94±2.48 | 44.76 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 31.20±1.93 | 58.60 | | |
| Beden dili (toplam) | 1 yıldan az | 17 | 65.29±3.25 | 51.47 | 8.62 | .071 |
| | 1 ile 3 yıl arası | 31 | 65.16±2.75 | 51.56 | | |
| | 4-6 yıl arası | 23 | 64.56±2.29 | 44.72 | | |
| | 7 ile 9 yıl arası | 19 | 64.21±3.48 | 42.84 | | |
| | 10 yıl ve üzeri | 10 | 68.50±3.83 | 73.40 | | |

Tablo 31'e göre; genel davranış biçimi alt ölçeği puanı ile dış görünüş alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=.013$, $p>0.05$). Adayların genel davranış biçimleri olarak tanımlanan; mülakat sürecince olan duruşları, oturuşları ile dış görünüş olarak tanımlanan adayın kıyafetleri, hayat tarzı değerleri, adayın görünümü arasında pozitif bir ilişki bulunmamaktadır.

Genel davranış biçimi alt ölçeği puanı ile ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=-.023$, $p>0.05$). Bir adayın davranışları ses tonunu ve diksiyonunu etkilemez. Ses tonu bireylere ait organik bir etmendir. Genel davranışlar ise insan gelişimine açık bir süreçtir.

Genel davranış biçimi alt ölçeği puanı ile mimikler-jestler alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=.047$, $p>0.05$). Görüşmeye gelen adayların beden duruşları ve davranışları adayların el-kol, yüz ifadelerini fiziksel olarak etkilemediği için aralarında ilişki bulunamaz.

Genel davranış biçimi alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.372$, $p<0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır. Ülkemizde aileler çocuklarının yetiştirilme tarzlarına müdahalede bulunur. Bu müdahalenin bireylerin genel davranış biçimlerini etkilediği kanısındayım. Genel davranış biçimleri adayların beden dilini zihinsel anlamda etkiler.

Dış görünüş alt ölçeği puanı ile ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=-.062$, $p>0.05$). Adayın hayat tarzı değerleri, mülakatçıda bırakmak istediği izlenim adayın ses tonu ve diksiyonunu etkilemez.

Dış görünüş alt ölçeği puanı ile mimikler-jestler alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=-.026$, $p>0.05$). Adayın giyim tarzı, görünümü fiziksel anlamda adayın yüz ifadelerini, bakışlarını, el- kol hareketlerini etkilemediği için ilişki bulunamamıştır.

Dış görünüş alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.472$, $p<0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır. Dış görünüş beden dilinin bir parçasıdır. Adayın başkaları üzerinde bırakmak istediği etki arttıkça beden dilini kullanma becerisi de artar.

Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı ile mimikler-jestler alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=-.151$, $p>0.05$). Ses tonu insan anatomisine ait organik etmen olduğu için adayın mimiklerini ve jestlerini etkilemez. Diksiyon ise çeşitli kurslar ve özel dersler ile öğrenilebilen bir eğitimidir.

Yapılan araştırma sonucu adayın ses tonu ve diksiyonunun mimikleri jestleri etkilemediği sonucuna ulaşabiliyoruz.

Ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=.186$, $p>0.05$). Ses tonu ve diksiyon doğru kullanıldığında güçlü bir araçtır. Korku, şaşkınlık, sevinç gibi ifadeler aktarılırken ses tonu bu ifadelerden etkilenir. Beden diline bu ifadeler yansır.

Mimikler- jestler alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=.682$, $p<0.05$). Buna göre genel mimikler- jestler alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır. Mimikler- jestler adayların kendilerini daha rahat ifade etmesini sağlar. Mülakatta daha etkin rol oynayan adayın özgüveni beden dili ölçeğine olumlu olarak yansır.

Tablo 31. Beden Dilini Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişki

| Alt boyutlar | | Genel davranış biçimi alt ölçeği | Dış görünüş alt ölçeği | Ses tonu diksiyon alt ölçeği | Mimikler- jestler alt ölçeği | Beden dili (toplam) |
|----------------------------------|---|----------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Genel davranış biçimi alt ölçeği | r | 1 | .013 | -.023 | .047 | .372 |
| | p | | .898 | .824 | .643 | .000* |
| Dış görünüş alt ölçeği | r | | 1 | -.062 | -.026 | .472 |
| | p | | | | .541 | .794 |
| Ses tonu diksiyon alt ölçeği | r | | | 1 | -.151 | .186 |
| | p | | | | | .135 |
| Mimikler- jestler alt ölçeği | r | | | | 1 | .682 |
| | p | | | | | |
| Beden dili (toplam) | r | | | | | 1 |
| | p | | | | | |

* $p<0.05$

SONUÇ

Günümüzde artan bir hızla devam eden küreselleşme olgusu ve bu olgunun getirdiği gelişmeler çalışma hayatına önemli fırsatlar sunduğu gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle bilişim ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler işletmelere çeşitli fırsatları sunarken, rekabet ortamı küresel bir hal almaya başlamıştır. İşletmeler bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için rekabet üstünlüğü elde etmeleri gerekir. İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynaklarının başlıca bir kaynak olduğunu kabul etmektedirler. Bir işletmenin fiziki kaynakları ne kadar iyi olursa olsun, eğer bu fiziki kaynakları verimli bir şekilde çalıştırabilecek, fiziki kaynakları optimal olarak kullanabilecek bir insan kaynağına sahip değil ise, amaçlarına ulaşması mümkün değildir.

İşletmeler insan kaynağına bir maliyet unsuru olarak bakmaktan ziyade bir kaynak olarak bakmaları gerekmektedir. Özellikle katma değer yaratan, az bulanık ikame edilmesi zor çalışanları istihdam eden işletmeler, rakiplerine göre daha fazla rekabet üstünlüğe sahip olabilmektedirler. İşletmeler ve çalışma örgütleri açısından bir işe uygun aday bulmak ve eşleştirmek zor bir süreçtir. Bu süreci yönetmek ve doğru iş ile doğru çalışanı eşleştirmek insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluğundadır. Her insan kaynakları yetkilisi kurum kültürüne uygun çalışanlar seçmek ister. Şirketlerin hedefi ise yetenekli ve yaratıcı kişileri bünyelerine dahil etmektir. Fakat bunun için adayların özgeçmişleri yetersiz kalmaktadır. İnsan kaynakları en uygun çalışanı bulabilmek için işe alım yöntemlerini kullanırlar. Öncelikle insan kaynakları yetkilileri iç transfer yöntemi ya da ve dış kaynaklardan faydalanarak personel bulmaya karar verirler. Mülakatlardan, testlerden, referans araştırmasına kadar işe alım süreçlerinden faydalanırlar. İşe alım sürecinde özgeçmiş ve testler yeterli olmamaktadır. Bu yüzden mülakat sürecinde beden dilini doğru kullanan aday mülakatçıda olumlu etki yaratır. Sözcüklerin %7, ses tonunun %38, sözel olmayan davranışların %55 orana sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda beden dilinin işe alım sürecindeki önemi inkar edilemez bir gerçektir.

Marmara ve Ege bölgesinde yer alan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde görevli, 100 insan kaynağı çalışanının, mevcut işe alım süreçlerinde tercihlerini ve işe alım sürecindeki beden dilinin etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın bulgularına göre; yetkililerin cinsiyetleri arasında ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($p < 0.05$). Erkek yetkililerin kadın yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden adayların ses tonu diksiyon durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır.

Yetkililerin cinsiyetleri arasında mimikler-jestler alt ölçeği puanı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Kadın yetkililerin erkek yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden adayların mimik ve jestlerin durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri arasında genel davranış biçimi alt ölçeği puanı açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Yüksek lisans ve üzeri mezun olan yetkililerin diğer yetkililere oranla işe alım kararlarında iş görüşmesinde işe müracaat eden adayların genel davranış biçimi durumlarına göre işe alım kararlarını daha çok etkilediği saptanmıştır.

Genel davranış biçimi alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.372$, $p < 0.05$). Buna göre genel davranış biçimi alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır.

Dış görünüş alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.472$, $p < 0.05$). Buna göre dış görünüş alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır.

Mimikler-jestler alt ölçeği puanı ile beden dili ölçeği puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.682$, $p < 0.05$). Buna göre genel mimikler-jestler alt ölçeğinden alınan puan arttıkça beden dili ölçeğinden alınan puanda artmaktadır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Abat, Zübeyde (Ed), (2013). **Beden Dili Kutsal Kitabı** (1.Baskı). James, J. "Yüz İfadeleri Nasıl Biçimlendirilir",Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2013, 113.
- Abat, Zübeyde (Ed), (2008). **İnsanları Okumak** (1.Baskı). Dimitrius, J.E. ve Mazzarella, W.P., "Önsöz", Koridor Yayıncılık, İstanbul, 2008, 7.
- Alp Dinç, Pınar (Çev.), (2001). **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon** (1.Baskı). Fitz-ENZ, J. ve Philips, J., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001,43.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A., **Bedenin Dili** (49.Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dural E., **İş ve Meslek Danışmanlığı** (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011.
- Canman, A.D. **Çağdaş Personel Yönetimi** (1.Baskı), TODAİ Yayını, Ankara, 1995.
- Çam, S., **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması** (1. Baskı), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Dinç Özcan, E., **İş ve Meslek Danışmanlığı** (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011.
- Gürbüz, G., **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci** (1. Baskı), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Okur, E., **İş ve Meslek Danışmanlığı** (1. Baskı), Altan Özyurt Matbaacılık, Ankara, 2011.
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (4. Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2009.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol T., **İşletme** (5. Baskı), Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Taftaf, Taylan (Çev.), (2013). **Beden Dili** (9. Baskı). Navarro, J. ve Karlins, M."Limbik Mirasımızı Yaşamak", Alfa Yayınevi, İstanbul, 2013, ss.41-42.

Ülsever, C., **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış** (1. Baskı), Om Yayınevi, İstanbul, 2003.

Yalçın, A.S., **Personel Yönetimi** (7. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.

Sürelı Yayınlar

Acar, Ö., **Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010.

Akgüner, N., **İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.

Bayraktar, F., **Kalemin Ucundaki Siz: Grafoloji**, (Elektronik Versiyonu) Gezgın Dergi, Sayı No.60, <http://gezgındergi.com/kalemin-ucundaki-siz-grafoloji/>, 14/03/2016.

Karaçal, Ö., **Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi, 2007.

Özer, T., **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2013.

Yetimaslan, S., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi' nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.

Diğer Yayınlar

Bayraktar, F., **Kalemin Ucundaki Siz: Grafoloji**, (Elektronik Versiyonu) Gezgın Dergi, Sayı No.60, <http://gezgindergi.com/kalemin-ucundaki-siz-grafoloji/>, 14/03/2016

İstanbul Üniversitesi. **Personel Seçim Mülakatları**, (b.t.), Kariyer.istanbul.edu.tr/.../Pinar-Hoca-Mulakat-Teknikleri.docx, Erişim Tarihi: 18/01/2014.

Koca, F., **Zeka Nedir?**, www.hedefinsan.com/kisisel-gelisim/zeka-nedir.html, zeka nedir?, 24/01/2014.

Pozitifik Ölçme, Değerlendirme ve Araştırma Hizmetleri. **Pozitifik Genel Yetenek Testi**, 2012, <https://www.pozitifik.com/pdf/Ornek-Beyaz-Yaka-Yetenek-Testleri.pdf>, Erişim Tarihi: 27/04/2016.

Talas, D., **Beden Dilinde Baş Hareketlerinin Anlamları**, <http://www.bilgiustam.com/beden-dilinde-bas-ve-bas-hareketlerinin-anlamlari/>, 26.01.2015.

Talas, D., **Beden Dilinde El Hareketleri ve El Hareketlerinin Anlamı**, <http://www.bilgiustam.com/beden-dilinde-eller-ve-el-hareketlerinin-anlami/>, 21.01.2015.

Zeka Soruları, b.t., http://www.edebiyatfatihi.net/2013/10/100-adet-zeka-sorusu-cevaplariyla_4615.html, Erişim Tarihi: 25/04/2016

EKLER

Ek- 1:Konu İle İlgili İnsan Kaynakları Profesyonellerine Yöneltilen Başlıca Sorular



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim**” isimli Yüksek Lisans Tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; işe alım süreçleri ve sözsüz iletişime şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Araştırmanın sonuçları bilimsel alanda kullanılacak olup cevaplar gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin bu araştırmaya katılan şirketlerden isteyenlere de ulaştırılacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm soruları eksiksiz yanıtlamanızı rica eder, yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Yüksek Lisans Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Seçil ŞENEL

Araştırma Sorumlusu
Özge AVCI

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. Ne kadar süredir mülakat yapmaktasınız?

Bir yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

ARAŞTIRMA SORU FORMU

1. İş görüşmesine gelen aday ile karşılaştığım ilk an edindiğim izlenimi değiştirmek genellikle kolay olmaz.

Tamamen Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Hiç Katılmıyorum

2. İş görüşmesine gelen adayın kendinden emin bir tavır içinde, elimi ölçülü şekilde kavrayarak el sıkışması bende olumlu bir izlenim oluşturur.

Tamamen Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Hiç Katılmıyorum

3. Adayların görüşme sırasında duygularını, düşüncelerini ifade ederken yüz hareketlerini, bakışlarını bilinçli bir ifade aracı olarak kullanıyor olması bende olumlu bir etki oluşturur.

Tamamen Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Hiç Katılmıyorum

4. Görüşme sırasında duygu ve düşüncelerini ifade ederken el / kol hareketlerini anlattıklarıyla bütünlük içinde kullanan adaylar kendileri hakkında olumlu bir izlenim edinmemi sağlarlar.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

5. İş görüşmesi sırasında adayların yüz ifadeleri ve bakışları onlarla ilgili değerlendirme yapmam için bana yardımcı olur.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

6. İş görüşmesi süresince adayın göz teması kuruyor olması bende adayla ilgili olumlu bir izlenim oluşturur.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

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.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

8. İş görüşmesi sırasında adayın jest(el kol hareketleri) ve mimiklerine (yüz ifadeleri) bakarak kişilik özellikleri ile ilgili tahminler yürütürüm.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

9. İş görüşmesine gelen adayın giyim tarzına bakarak kurum kültürüne uygun olup olmadığı hakkında görüş geliştiririm.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

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.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

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.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

12. Görüşme sırasında kambur, omuzları çökmüş kendine güvensizce oturan aday hakkında olumsuz bir izlenime sahip olurum.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

13. Görüşme sırasında ses tonunu etkili kullanan ve vurgulamalar yapan bir aday, kendisi hakkında olumlu bir yargıda bulunmama neden olur.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

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.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

15. Görüşme sırasında adayların yüz ifadelerinin, el – kol hareketlerinin işe alım kararında etkisi vardır.

() Tamamen Katılıyorum () Katılıyorum () Kararsızım () Katılmıyorum () Hiç Katılmıyorum

16. Görüşme sırasında adayların, duruş ve oturuş şeklinin, işe alım kararında etkisi vardır.

()Tamamen Katılıyorum ()Katılıyorum ()Kararsızım ()Katılmıyorum ()Hiç Katılmıyorum

Ekleme İstedikleriniz:

İsteğe bağlı olarak:

İsim Soyisim:

Görev:

İşletmenin Adı:

Anket Tarihi:

Kaynak: Nilay Akgüner, İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss.125-127.

Ek-2: İzin Belgesi

RE: Anket Soruları Hk.

Nilay Akguner (nakguner@profera.com)

10.12.2014Kime: ÖZGE ÖZGE

Özge Hanım merhaba,

Tezimde hazırlamış olduğum anket sorularını alıntı yaptığınızı paylaşmanız halinde kullanmanızın benim için bir sakıncası yok. Umarım size faydalı bir anket olur, Yardımcı olabileceğim farklı bir şey olursa 0532 383 85 33 numaralı telefon numaramdan da bana ulaşabilirsiniz,

Tez hazırlama sürecinizde size kolaylıklar dilerim,

Haberleşmek üzere,

Nilay.



Nilay Akgüner

Profera Danışmanlık A.Ş.

Büyükdere Cad. Noramin İş Merkezi No:237/A102 34398 Maslak Sarıyer

Tel: +90 (212) 265 21 00 – (1413) | Fax:+90 (212) 265 21 22

nakguner@profera.com

From: ÖZGE ÖZGE [mailto:ozgeavci@windowslive.com]

Sent: Tuesday, December 9, 2014 4:07 PM

To: Nilay Akguner

Subject: Anket Soruları Hk.

Merhaba Nilay Hanım,

Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans öğrencisiyim.2010 Yılında tarafınızdan hazırlanan 'İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi' isimli Yüksek Lisans tezinizin anket sorularını müsaadeniz ile kendi tez çalışmamda kullanmak istiyorum.Konuyu onayınıza sunarım.

ÖZGEÇMİŞ

17.04.1988 İstanbul doğumludur. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul ve Muğla illerinde tamamladıktan sonra Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun olmuştur. 2011 yılından beri Antalya' da Konaklama ve Otelcilik sektöründe İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görevini sürdürmektedir. 2012 yılında da Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Özel ilgi alanları işe alım süreçleri ve mülakat teknikleri, insan kaynakları yönetimi ve beden dilidir. Yabancı dili orta düzeyde İngilizce'dir.

Özge AVCI