

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL
SEÇİMİ VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Tan ÇETİN

İstanbul, 2016

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL
SEÇİMİ VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Tan ÇETİN

Öğrenci No:

140778016

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.28.09.2016

Tan ÇETİN



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

28.9.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden **140778016** numaralı **Tan ÇETİN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.09.2016 tarih ve 2016/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (25) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oy çokluğu/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. Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
(Marmara Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Tan ÇETİN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2016
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Seçimi, İşe Alım.

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ

Bu çalışmada, personel seçim sürecinde kullanılan kişilik testlerinin uygulanması ile doğru personelin işe alınmasına etkisi incelenmiştir. İşletmelerin, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesinde insan kaynakları faktörünün önemi destekler niteliktedir. Aday değerlendirme sürecinde; yaş, tecrübe, bilgi ve eğitim gibi temel kriterleri sağlayan adaylar arasından, iş-kişî uyumuna bağlı olarak kimin işletme için doğru personel olabileceğini, bireylerin kişilik özellikleri belirlemektedir. Adayların kişilik özelliklerinin belirlendiği kişilik testi ile bilimsel araştırmalar ve ölçümler neticesinde doğru personel seçiminin gerçekleşmesinde güvenilir bir kaynak olduğunu göstermektedir. Özel iki işletmenin insan kaynakları biriminde yapılan araştırmanın sonuçları, personel seçim kararına etki eden kişilik testlerinin kullanımının, doğru personelin seçimini etkilediğini desteklemektedir.

Name and Surname : Tan ÇETİN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master Thesis, 2016
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Human Resources, Human Resources Management,
Personnel Selection, Recruitment.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERSONNEL SELECTION AND PERSONALITY TEST

In this study, the purpose is to examine the effects of applying personality test on recruiting the right personnel during personnel selection periods. Companies also support the significance of human resources factor to reach the objectives determined earlier. During candidate evaluation periods, personality traits of persons define if they are the persons for the job depending on the relation between the work and persons among many other traits such as age, experience, knowledge and education. Personality test, in which the personal traits of candidates are determined, constitutes a reliable source when realising a right personnel selection in accordance with scientific studies and research. The study results conducted in human resources units of two private companies support the idea that the use of personality tests, which have an affect on decision making process of personnel selection, also have an effect on selecting the right personnel.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	10
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	12
1.1.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	14
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ

2.1. PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ	18
2.1.1. İş Analizi.....	19
2.1.2. Personel İhtiyacının ve Analizinin Belirlenmesi	21
2.2. PERSONEL TEMİNİ	23
2.2.1. İç Kaynaklar.....	24
2.2.2. Dış Kaynaklar	25
2.3. PERSONEL SEÇİMİ	26
2.4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	27
2.4.1. Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci	28
2.4.2. Başvuru Formu	29
2.4.3. İşe Alım Testleri	30

2.4.4. Mülakatlar	31
2.4.4.1. Mülakat Çeşitleri	32
2.4.5. Değerlendirme Merkezi	35
2.4.6. Referans Kontrolü	38
2.4.7. Tıbbi Muayene	39
2.4.8. Seçim Kararı	39
2.4.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon	40
2.5. KİŞİLİK TESTLERİ	41
2.5.1. 16PF Kişilik Envanteri	43
2.5.2. EPQ Envanteri	44
2.5.3. MMPI-Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri	45
2.5.4. Kaygı Envanteri	45
2.5.5. Cornell İndex	46
2.5.6. Edwards Kişisel Tercih Envanteri	46
2.5.7. KAI-Kirton Uyum Testi	47
2.6. KİŞİLİK TESTLERİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	50
3.1.1. Araştırmanın Modeli	50
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	50
3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	50
3.1.4. Veri Toplama Araçları	51
3.1.5. Verilerin Analizi	52
3.2. BULGULAR VE YORUMLAR	52
SONUÇ	77
KAYNAKLAR	80
EKLER	83
Ek-1: Anket Çalışması.	83

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	53
Tablo 2. Çalışanların Kişilik Özellikleri	56
Tablo 3. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Bağlı Çalışan Personel Sayısına Göre Ortalamaları	56
Tablo 4. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları....	58
Tablo 5. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin işyerinde çalışma Süresine Göre Ortalamaları	60
Tablo 6. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin kadrodaki sürene Göre Ortalamaları ...	61
Tablo 7. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin kurumdaki göreve Göre Ortalamaları..	63
Tablo 8. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin meslekte çalışma Süresine Göre Ortalamaları	66
Tablo 9. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin yaşa Göre Ortalamaları.....	69
Tablo 10. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin çocuk sayısına Göre Ortalamaları	72
Tablo 11. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin medeni duruma Göre Ortalamaları....	74
Tablo 12. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin şirkete Göre Ortalamaları	75

KISALTMALAR

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

MÖ : Milattan Önce

MS : Milattan Sonra

s. : Sayfa

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Giderek artmakta olan rekabet koşulları karşısında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve ilerleyebilmeleri için insan kaynakları oldukça önemli bir duruma gelmiş bulunmaktadır. Rekabetin oldukça fazla yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sermayeleri ve içerisinde buldukları pazarlarda sahip oldukları payları ile birlikte insan kaynakları da oldukça önemli bir duruma gelmiştir. Günümüzde üretim ve satış işlemleri de dâhil olmak üzere her şeyin taklidi yapılabilmektedir. Ancak taklit edilmesi mümkün olmayan tek varlık insan kaynağıdır.

İşletmeler bu sebeple içerisinde buldukları pazarlarda değişiklik ve yenilikler gerçekleştirebilmek amacıyla geçmiş yıllara nazaran insan kaynaklarına daha farklı bir gözle bakmaya mecbur kalmışlardır. İnsan kaynaklarına bakış açısında ortaya çıkan bu değişikliklerin en mühim nedeni ise giderek artmakta olan rekabet koşullarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve büyüme gösterebilmeleri, istenilen miktarda ve istenilen kalitede işgücünün varlığına ve bu işgücünün işletme tarafından etkili olarak kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır. Bu noktadan yola çıkarak hareket eden işletmeler doğru işe doğru insan anlayışını benimsemişlerdir.

Doğru işe doğru insan anlayışının oluşmasındaki en önemli nedenlerden bir tanesi de işgücüne ait dönüşüm oranının asgari düzeye indirgenmesi amacıyla yapılan faaliyetlerdir. İşletmelerin artık bütçelerine ilave olacak ve yeni bir maliyetin ortaya çıkmasına yol açacak olan işgücü dönüşüm maliyeti ile uğraşma ve bu maliyetlere katlanma gibi bir lüksü bulunmamaktadır. İşletmeler işgücü dönüşüm maliyetlerine engel olmak maksadı ile işe alım süreçlerini yeniden düzenlemek zorunda kalmışlardır. İşletmelerde uygulanmakta olan işe alım süreçleri daha kapsamlı bir şekilde ele alınmak suretiyle daha stratejik bir hale getirilmiş ve

böylelikle de işletmelerin mevcut kapasitelerinin atıl olarak çalışmasının da önemli oranda önüne geçilmiştir.

Günümüz koşullarında devamlı gelişim ve büyüme sergileyen rekabet ortamında, işletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri işletme çalışanlarının faaliyetlerini fedakârlık göstererek ve özverili bir şekilde yerine getirmeleri ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında karşımıza çıkan ise işletmelerin bir üst seviyeye çıkmasını temin edecek olan en önemli aşamasını doğru iş görenlerin seçilmesi oluşturmaktadır.

İşletmelerin işyerlerinde çalışacak olan iş görenlerin seçilmesine ait sürecin en önemli aşaması yakın bir tarihe kadar mülakatlar yolu ile gerçekleşmekteydi. Personel seçim sürecini ise konu hakkında ya da bu alanda tecrübe ve deneyime sahip olmayan işletme sahipleri ya da departman müdürleri yerine getirmekteydi. Bu durum pozisyon için uygun olmayan ve niteliksiz çalışanların işe alınmaları riskine yol açmakta ve uygun olmayan pozisyonlarda çalışan iş gören sayısını artırmasına neden olmaktaydı. İlerleyen zamanla birlikte yöneticiler yanlış personel seçimi sonucunda ortaya çıkma ihtimali yüksek olan bütün olumsuz şartların işletmelerin başarılı olmasına etki eden en önemli faktörlerden biri olduğunu anlamışlar ve personel seçim sürecinin her aşamasında buna mülakat işlemleri de dâhil olmak üzere alanında gerekli donanımlara ve eğitime sahip olan profesyonel kişiler ile çalışmaya başlamışlardır.

İş görenler tarafından sergilenen iş performanslarında işletme içi iş süreçleri, iş görenlerin mesleki açıdan yeterlilikleri, işletme değerleri ile çalışan değerleri arasında paralellik, idarecilerin davranış ve tutumları, yol gösterme ve yönlendirme kabiliyetleri, heyecan yaratabilme ve motivasyonu yüksek tutma becerileri gibi birçok etken rol oynayabilmektedir. Bu faktörlerin haricinde kalan bir diğer önemli husus da iş görenin kişiliğinin yerine getirdiği işe karşı olan uyumdur. Kişiliği ve

kabiliyetleri yerine getirdiği iŖe uygun olan iŖ görenler iŖletmelerin baŖarılı olmasını sağlayabilirler.

Bu bilgiler ıŖıđında araŖtırmanın problem cümlesi olarak insan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve kiŖilik testleri arasında anlamlı bir iliŖki olup olmadığıdır.

AraŖtırmanın Amacı

Bu alıŖmanın genel amacı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren İstanbul BykŖehir Belediyesi bünyesinde iki özel iŖletmenin insan kaynakları yönetiminde kiŖilik testlerinin iŖe alım süreçlerinde ki önemini belirlemektir.

AraŖtırmanın nemi

AraŖtırma iŖletmelerde bir sürece dayanarak kiŖilik testleri kullanılarak gerekleŖtirilen personel seçimlerinin etkililiği ve verimliliğini ortaya koymasını bakımından önem oluŖturmaktadır.

Varsayımlar

Anketleri cevaplayan iŖletmealıŖanlarının soruları doğru cevapladıkları varsayılmıŖtır. Veri toplamada kullandığımız anket alıŖması amacımıza uygun ve yeterlidir. AraŖtırmanın rnekleme evreni temsil edebilecek yeterliliktedir. AraŖtırmada kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri, verilere ve araŖtırmanın amaçlarına uygundur.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2016 yılında İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı iki işletmede görev yapan insan kaynakları departmanının çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma bulgularının sonuçları örnekleme sınırlıdır. Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Bir işletme başarıya ulaşabilmek için farklı kaynaklara gerek duyar. Bu kaynakları temel olarak bir araç ve ya hizmet üretimi yapabilmek için gerekmektedir olan üretim yerlerini ve donanımı içine alan fiziki kaynaklar; öz kaynakları, alacak, verecek ve karı içine alan mali kaynaklar; ortaya koyulan tüm malzeme ve hizmetler ile alıcıların iletişimini sağlamak için satış olanaklarını ve kuruma ait olan bilgi, becerileri, tecrübeyi karar alabilmeyi ve icatları, bu becerilerin koordine edilmesini ve mükâfatlandırılmasını kapsayan insan kaynaklarıdır. Başarıya giden yolda bu kaynakların tümü önemlidir. Ancak İnsan Kaynakları (İK) ve bu kaynakların hangi yöntemlerle idare edileceği yarışma olanağı sağlayan en önemli etkidir (Bilgin, 2008, 59).

Seçimler ile standartlaşmalar arasındaki fark idarecilikle yönetim arasındaki farktır. Seçim imkânlarının sınırsız olmasıyla belirsizliklerin gittikçe artması çağımızda toplumu karışık bir hale getirmiş yönetimi de zorunlu bir hale sokmuştur. Örneğin insanları düşünelim. İnsanlar kendilerinden yapılması istenilen şeyleri yaparken yöneticilik yalnızca bir örgüttekileri çalıştırmaktı (Dinçer, 2000, 255).

İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez hale gelmesinde en önemli etken, çağımızda çabuk gelişme ihtiyacını getiren rekabet ve idare anlayışının merkezine işin değil de insanın koyulması ve insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması etkili olmuştur (Yüksel, 2004, 7).

Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesindeki önemli etken bir elemanın insan olduğu söylenebilir. Örgütte insan olmadığı takdirde diğer tüm ekonomik ve teknik ihtiyaçlar yeterince olsa da bir manaya gelmezler (Dinçer, 2000, 259).

Günümüzdeki idare bilimcilerinin de yaptığı üzere hiç kimse personellerin işçilerin ne yapacağı konusunda endişe duymazdı. Çünkü önceden kimin nasıl davranacağını tahmin edebiliyorlardı. Günümüzde ise elemanların işlerini iyi yapmalarını sağlayabilmek ciddi bir sorun haline geldi. Bu problemi çözmek için yapılabilecek şeyler de oldukça fazla. Günümüzde kadınların da erkeklerin de idare edilmesi zorlaştı artık yönetilmeleri gerekmektedir (Irmak, 2013, 80).

Elemanların idaresinde modern bir bakış getiren insan kaynakları yönetimi anlayışı ‘insan’ ı öne çıkartan ve insanı organizasyonun merkezine koyan bir yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde elemanların idaresinin insan kaynağı olarak algılanması esastır. İdarecilerin insanların kabiliyetlerini artırması ve bu yeteneklerden verimlice gerektiği gibi faydalanabilmesi insan kaynaklarında verimin yükseltilmesi idarecilerin bunlarla alakalı bilgilerini artırmaları sayesinde mümkün olacaktır. Dolayısıyla da fonksiyonel kısım idarecileri ile insan kaynakları yönetimini yapan idarecilerin arasında uyumsuzluk olmamalı ve ilişkilerin artırılması ve devamlılığın sürdürülmesi gerekli olmaktadır. Modern kuruluşlarda gün geçtikçe İnsan Kaynakları Yönetimi’nin uygulanma sıklığı da artmaktadır (Canman, 2000, 61-62).

Personelin kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için nasıl idare edilmesi gerektiği konusunu insan kaynakları yönetimi irdeler. İdareciler ne yaparlarsa personelin mesleğinde daha verimli daha mutlu olacağı konusunu da İKY irdeler ve onlara neyin yapılması gerektiğini söyler. Tüm bunları toplarsak İnsan kaynakları yönetimini kurumların artan rekabet ortamında kendine yer bulabilmesi ve üstün olabilmesi için gereken insanların bulunması istihdamın büyütülmesi konularıyla

alakalı yöntemlerin belirlenmesi planların yapılması yöneltme örgütleme ve kontrol etme işlerini kapsayan disiplin olarak tanımlayabiliriz (Yüksel, 2004, 8).

İnsan kaynakları rekabet olan alanlarda üstünlüğü ele geçirebilecek başlıca potansiyel olması nedeniyle en verimli şekilde yönetilmelidir. Bunu da insan kaynakları yönetimi sağlar (Gönen ve Çelik, 2005, 43).

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Sosyal görevinin bilincinde olanların kurumlara orijinal ve yaratıcı desteklerini artırmak insan kaynakları yönetiminin amacıdır. Bu hedefe erişilmesi gayelere ulaşılmasıyla mümkün olur. Eylemli halin değerlendirilmesindeki standartlar amaçlardan oluşur.

Genelde şekil olarak gösterilemeyen bu hedefler dikkatle yazıya dökülmektedir. Pratikte insan kaynakları faaliyetlerine yol gösteren hep amaçlardır.

Hedefler kurum halk insan kaynakları faaliyeti ve etki gören bireyler tarafından yapılan istekler karşılanmalı ve aralarında denge sağlanmalıdır. Arzuların dile getirilmesinde sorunlar yaşanması kurumun kazancına verimine ve de var oluşuna bile hasara yol açabilir. İKY için temel olan dört hedef bu arzularla aynı yöndedir (Bingöl, 2010, 15).

Toplumsal hedef: Halkın arzularının ve yaptığı baskıların kuruma olan negatif etkilerini minimuma düşürmek ve halkın gereksinimlerine ahlak ve sosyal görev bilinciyle yaklaşmak toplumsal hedefin kast ettikleridir (Aydın, 2006, 29).

Kurumsal hedef: İKY'nin hedefinin ve var oluş sebebinin kuruma destek oluşunu bilmektir. Zaten İKY başlıca bir netice olmamakla birlikte yalnız esas gayelere erişilmesinde kuruma desteği gereken bir yardımcıdır (Keklik, 2007, 8).

İşlev gayesi: Burada hedef İKY'nin desteğini kurumun gereksinimlerine uyar seviyede devam ettirmektir. İnsan kaynakları yönetimi kurum gereksinimlerine paralel gitmediği takdirde kaynakların boşa harcanması riski olması sebebi ile bu hedef oldukça önemlidir (Aydın, 2006, 29).

Bireysel hedef: Çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarına destek olmaktır. Çalışanların bireysel hedeflerine ulaşamaması durumunda hem onların motivasyonları hem de işe devamları sağlanamayacağı gibi çalışanın verimi düşer tatmin olmaz ve hatta kurumdan ayrılırlar.

İKY'de alınan her karar bahsedilen 4 gayeyi de her seferinde kapsamıyor olabilir. Bu hedefler alınan kararları denetlemek ve de bir dengede tutmak için vardır. Personelin gereksinimlerini verebilmenin ve kurumun alt birimlerine yapılan desteğin boyutu birey kaynakları yönetiminin yaptığı işlerle bunların ne kadarının karşılanabildiğine bağlıdır. Kurumun yaptığı çoğu işin altında yatan sebeplere bir insan kaynakları uzmanı bu hedeflerden hareket ederek ulaşabilir (Bingöl, 2010, 16).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Dışarıya açık gelişmenin önem kazandığı çağımızda kurumların milletler arası pazarla bütün haline gelmesi zorunluyken küreselleşen dünya sosyoekonomik kültürel ve politik arenada etkisini net olarak ortaya koymaktadır. Kurumun devamlılığını sağlaması diğerleriyle yarışabilmesine bağlı konuma gelmiş bulunmaktadır.

Ekonomik oluşumlarını desteklemeye de çalışan kurumlar öte yandan gelişen teknolojiye ayak uydurmaya çalışmaktadır. Elde edilen neticeler yeterli olmamakla birlikte pozitifdir. Ölçek iktisadının ehemmiyetini kaybettiği kurumlarda malzemelerin tasarısı modernlik makine ve tesisler giderek aynılaşmıştır.

Sıklığı artan biçimde kullanılmaya başlanan insanı merkeze alan grup temeline dayanan modern idare ve üretme yöntemleridir. Bununla birlikte insan kaynaklarının artırılması ile mali kaynakları artırmaktan daha çok rekabet gücü kazanılmıştır. İnsan kaynaklarına modern bir yaklaşımın gerekliliği bu zaman diliminde ortaya çıkmıştır (KİİS, 10.06.2015).

Kurumun en st seviyelerindeki idarecilerin insan kaynakları yönetimini özümsemeleri ve bunu kurumun bir ilkesi haline getirerek altlarındakilere dikte etmesi ile İKY bir örgütte tutunabilir.

İnsan kaynaklarına yatırım yapılmadığı sürece modern aletlere ne kadar büyük yatırım yapılırsa teknolojiye ayak uydurulsa da çağımızda bu yatırımlardan gelen kazanç meslek hayatında istenilen düzeye ulaşmayacaktır. Bu insan kaynaklarının diğer tüm kaynaklardan ve girdilerden çok daha farklı bir pozisyonda olmasına bağlıdır (Koçak, 2006, 53).

Personeline iş verdiği zaman insan kaynakları işlevi başlayan işletmeler daha kuruldukları ilk anda bir örgüt haline gelirler. Kurulan örgütün başarıya ulaşması müteşebbislerin İKY'nin ehemmiyetini anladığı takdirde mümkündür.

Yalnız insan sayesinde üretimin içine dâhil olabilen teknoloji enerji anapara ve diğer tüm girdilerdir. Bunlar insanın fiziksel ya da zihinsel varlığı sayesinde üretime katılabilmektedir.

İnsan kaynakları biriminin temel görevlerinden biri insanın öneminin arttığı sıralarda doğru personelinin doğru işte görev almasının sağlanması olmaya başlamıştır. Personellerin gereksinimlerinin yerine getirilerek tatmin edilmesinin ve de kurumun veriminin yükseltilmesinin insan kaynakları yönetiminin esas hedefi olduğu düşüncesi çoğunluk tarafından destek görmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi var olan işlevinin yanı sıra personelin bireysel ve mesleki gelişiminden tutun kurumun gelişmesi ve de değişmesine varana kadar çok büyük bir alanda yöntemler geliştirmekte ve bunu elemanlara sunmak durumunda iken eskiden çalışanlarla ilgilenen birim yalnızca atama izin alma yükselmeler sağlık sorunları ile alakalı kaydı tutmakta ve maaş çizelgesi hazırlamaktaydı (Keklik, 2007, 10).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Üst konumlardaki idarecilere kurumun gereksinimi olan insanları bulmak çalışanlardan akıllıca ve tam verimle faydalanabilmek insanların motivasyonunu sağlamak ve onları yönlendirmek insanları kurumun parçası durumuna getirmek gibi vazifeleri insan kaynakları yönetimi vermektedir. Verilen vazifeler kurumdaki idarecinin bulunduğu seviyeye göre değişiklik gösterebilmektedir.

Kurumun bütün seviyelerindeki yöneticileri insan kaynakları yönetimindeki problemlerde görev sahibi olarak görmek insan kaynakları yönetiminin en net özelliğidir. İKY'nin bir kaç niteliği aşağıda yer almaktadır (Koçak, 2006, 54):

- İKY üst seviye idarenin yönlendirdiği iş şeklidir.
- Sorumluluk insan kaynakları idaresinin iyileştirilmesinde üst seviyelerdeki idarecilerindir.
- Stratejik yönden en uygun olan gereksinimleri önemseyen insan kaynakları yönetimi çalışanların birbirleri ile birlik olmalarına neden olur.
- Değerlere ve kültüre ehemmiyet verir.
- Personelin hareketlerinin ve de tutumunun nasıl olduğunu önemser.
- İş münasebetlerinde çoğulculuğu değil de tekçiliği, bütünselliği değil de kişiselliği, daha az güveni değil de daha çok güveni daha çok önemser.
- Kurumların felsefeleri yerel ve doğaldır. Değişebilen görevler ve birlikte iş yapabilmek önemlidir.
- Başarı boyutuna ve yeteneğe göre değişen oranlarda ödüllendirme yapılır.
- Personelin kişisel gelişmesinin sağlanması ve küreselleşen dünyada hızla güncellenen bilgiye uyum sağlanması insan kaynakları idarecilerinin yapmak istedikleri şeylerdir.
- İKY insanı merkeze alan işlevler olan insan kaynağının idare edilmesi ilişkiler çalışanların idaresi sanayi ilişkileri personelin motive edilmesi tatmin edilmesi yükselme hedefleri performanslarının değerlendirilmesi personellerin işe kabulleri uyum sağlamaları eğitilmeleri geliştirilmelerini içine almaktadır.
- Yalnızca çalışanların idaresi gibi personelin örgüt ve devlet ile arasındaki ilişkileri ayarlayan bir iş olmakla kalmayan insan kaynakları idaresi bu fonksiyonu yürütmenin yanı sıra kurumun idaresine yardımcı olur.

- Örgütsel düşünmenin benimsenmesini sağlamak amacı taşıyan insan kaynakları idaresi personellerin birbirine bağlılığını da artırmak ister.
- İş iletişimlerine değişik yönden bir yaklaşım getiren insanı odak noktasına koyan bir işlev olan insan kaynakları idaresinin esas isteği personel ilişkilerini idare edebilmektir.
- 1980lerde felsefesi uygulayış yöntemleri meydana gelen ve insanı odak noktasına koyan bir işlev olan insan kaynakları idaresi personel ilişkilerine değişik yönden bir yaklaşım getirmiştir.
- Maddesel bir hale getirip insan kaynaklarını yönetimini açıklamak çok zahmetlidir.
- Örgütte iş paylaşımının bir neticesi olarak personellerin aralarında meydana gelen tartışmalar ve beklentiler ile ilgilenen de İKY'dir.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Modernleşme ve kavram olarak değişen insan kaynakları idaresinin işlevi ve doğası son yıllar içerisinde oldukça değişikliğe uğramıştır. Bu yeniliklerin eski tarz eleman işlevlerinde olduğu saptanandan çok daha fazla olduğu dikkat çekmiştir.

Değişen insan kaynağı işlevi İKY'nin örgütteki rolünü oldukça artırmış ve kararlar üzerine olan etkisini de geçmişe nazaran çok fazla artırmıştır.

Bir örgütün bakış açısı ilkeleri ve görevlerine paralel olarak gereksinimi olan iş gücünü oluşturabilen insanları eğiten ve gerektiğinde ödüller vererek insanların motivasyonunu ve işe devam etmelerini sağlayabilen insan kaynakları idaresi bunu bu amaçlar için yapılan planları uygulama hayatına geçirerek başarabilmektedir.

Ekonomik finansal kaynakların yanında insan kaynağının idare edilmesini de sağlayan bir birimdir.

Esas hedefi insan kaynaklarında uygulanacak politikaların belirlenmesi personelin bulunması uygun konumlarda görevlendirilmeleri eğitimlerinin yapılması ve organize edilmeleri olan insan kaynakları idaresi insan kaynakları planlamasını da yapar ki bu da bu disiplinin başka bir amacıdır. Yine performansların ve maaşların belirlenmesi ve yönetilmesi de diğer işlevlerinden biridir (Yılmaz, 2008, 35).

Aşağıda temel görevleri belirtilen insan kaynakları idareleri (Keklik, 2007, 16):

- İnsan kaynaklarının planlarının yapılması
- Sağlık ve korunma idaresi
- Personel temin edilmesi ve seçim yapılması
- İnsanların geliştirilmeleri ve eğitimlerinin yapılması
- Maaş idaresi
- Çalışanların başarılarının ölçülüp değerlendirilmesi
- İş yapma münasebetlerinin düzene koyulması ve sanayi ilişkileri.

İnsan kaynakları idaresinin işlevlerini ise Yüksel (2004) genel hatlarıyla şu şekilde belirtmiştir (Yüksel, 2004, 44):

- Örgütün ne kadar personele ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi
- Personele adaletli biçimde davranılması

- İş görenlerin seçilmeleri ve istihdam
- Personellerde hangi niteliğin olması gerektiğini meslek testleri ile belirlemek
- Kurumun gelişebilmesi için gereken planları yapmak
- Sistemleri iş görenlerin verimini artıracak şekilde düzenlemek
- İş görenlerin eğitilerek gelişmelerine destek olunması
- Meslekte ilerlemeyi planlayan personele gereken desteği vermek
- Kurum ve işçi dernekleri arasındaki ilişkileri yönetmek
- Gündeme gelmesi mümkün olan tazminatın düzenlenmesi için sistem oluşturup iyileştirmek
- Personelin kişisel problemleriyle de alakadar olunarak personelin veriminin etkilenmemesini sağlamak
- Kurallar ve şikâyetler arasında ara buluculuk
- Kurum içerisinde iletişimi sağlayacak bir mekanizma kurmak
- Kurumda personellerin güvende çalıştırılmaları ve sağlıklarının korunması için bir örgüt kurmak.

1.1.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Mühim kararların alınmasında sistemli ve çözümleyici bir bakış açısı getiren İKBS bu sayede insan kaynaklarının etkinliğinin artmasını sağlar. Etkin bir çalışan grubunun oluşmasını destekleyen insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynaklarının fonksiyonunun etkisinin artırılmasına destek olur. Eğer yeteri kadar modern bir insan kaynakları bilgi sistemi kurulabilirse bu hem kurumun başarısını artırır hem de insan kaynaklarının yaptığı işlerin kolay olmasını sağlar (Bilgin, 2008, 273).

İnsan kaynakları bilgi sistemi dendiği zaman idarecilere insan kaynakları yönetimi konusunda kararlar alırken destek olan bilginin üretilip kullanılmasıyla ilgili işler anlaşılır. Kurmay ve hat idarecileri personellerle alakalı doğru bilgilere insan kaynakları bilgi sistemi aracılığı ile ulaşır. Bu da insan kaynakları yönetimin verimliliğini ve etkinliğini artıracak bir olaydır.

İçerden ve dışardaki ortamdan bilgi alıp onları işleyen ve depo edip iletimlerini sağlayan insan kaynakları bilgi sistemi idarecilerin kararlar vermesine ve idare işlevine yardım eder.

Kurumun karar verebilmesi ve kontrol edilebilmesi için gereksinimi olan bilgileri meydana getiren girdi çıktı zamanlama ve feedback bilgi sisteminin 4 ögesidir. İçerden ve dışarıdaki ortamdan gelen verilerin toplamına girdi denirken süreçleme bu girdinin mana taşıyan bir duruma gelmesini sağlayan işlemlerdir. İşte bu kullanan için mana taşıyan verilerin tamamına ise çıktı denmektedir. Girdi kısmını kontrol eden ve düzenlenebilmesi için çıktının incelemesini yaparak gereken yerlere geri yansıtan fonksiyona ise feedback adı verilir.

İşlevlerini yaparken bilgisayar programlarından ve çeşitli donanımlarından yararlanmakta olan bilgi sistemi bu nedenle artık bilgisayarlı bilgi sistemi lafıyla aynı anlamı taşıyacak şekilde söylenebilmektedir (Bilgin, 2008, 275).

İnsan kaynakları yönetimine destek veren bir bilgi sistemi olan insan kaynakları bilgi sistemidir. Kurumlar insan kaynakları işlevini tümüyle içine alan modern bir sistem olan insan kaynakları bilgi sistemini ve maaş çizelgelerini maaşları düzenleyen iş görenlerin devamlı kayıt altında olmasının sağlayan örgütün yaptığı işlerde iş görenlerin nasıl olduğunu belirleyen iş gören bilgi sistemini kullanmaktadırlar.

İnsan kaynakların temel hedefine ulaşmasında yardımcı olan bir araç niteliğindeki insan kaynakları bilgi sistemi idareye bağlı politikalar ve uygulamalarla insan kaynaklarını iyileştirmeyi amaçlayan bilgi ve zaman dilimlerinden meydana gelir ki bunlar elle ya da otomatik olabilirler. İnsan kaynaklarının meydana getirip kullandığı verilerin toplanıp kayıt edilmesi işlenmesi depo edilmesi analizleri ve idareleri yayılmaları ve iletişimin gerçekleştirilmesi işini insan kaynakları bilgi sistemi yapar (Bilgin, 2008, 276-277).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin esas olarak eleman idaresinin bir uzantısı olduğu gelişme aşamalarına bakıldığında ortaya çıkmaktadır. Eleman idaresi ise M.Ö. 1800'lerde Hammurabi yasalarına kadar giden bir kökene sahiptir. Bu kavramın ne ifade ettiğinin çözülmesi ise M.S. XV. yüzyılda mümkün olmuştur. İlk defa M.S XV. yy döneminde eleman idaresi kavramına konu olanlar zanaatkâr çırak ve de ustabaşdır (Öğüt vd., 2004, 279).

İnsan kaynakları yönetiminin bugün taşıdığı anlama ulaşabilmesi çok farklı yolları kat ettikten sonra ve uzun zaman alarak gerçekleşmiştir. Sadece elemanlarla ilgili kayıt almak olarak başlayan eleman idaresi insanı bu nedenle çalışan ekonomik bir eleman olarak değerlendirmiştir. Bunun yanında modern yaklaşımda insan hedefe ulaşabilmek için geliştirmesi ve değerlendirilmesi gerekmekte olan bir kaynak olarak görülmektedir (Öğüt vd., 2004, 279).

Yüksek miktarda ham madde alınmasına, fabrikaların yapılmasına, işe alınan personel sayısının çok artmasına, bunları satacak pazarların aranmasına ve modern üretme yollarının ortaya konulmasına sanayi devrimi sebep olmuştur (Şahin, 1995, 23).

Sanayi devrimi yaşandığı sıralarda maaşların, çalışma şartlarının, yaşının ve zamanının ne kadar olması gerektiği konusunda problemler meydana çıkmış bunları çözebilmek için tartışmalar yaşanmıştır (Dinçer, 2000, 260).

İnsan kaynaklarını yönetiminin tam anlamıyla öne çıktığını sanayi devrimi sıralarında görebilmekteyiz çünkü bu devrim işgücünde uzmanlığı artırmış ve hızlı teknolojik ilerlemelere yol açmıştır. Hususi işletme kurumlarında çalışan bölümlerinin meydana getirilmesi teknik gelişmeler kurumların büyümesi devletin işçilere artan ilgisi ve işçi haklarını koruyan derneklerin meydana gelmesiyle gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları bölümünü idare edenler işçilerle idareciler arasındaki bağlantıyı sağlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminin çok yeni bir bakış olduğunu temelde 1980'lerde gelişmiş olmasına dayanarak belirtebiliriz. Farklı bir bakış açısı ile insan ilişkileri idare ve işçi idaresi alanlarındaki bilgi ve esasları bir bütün olarak ele alan insan kaynakları yönetimidir (Fındıkçı, 1999, 6).

İnsanlara karşı bütünleştirici olmayan davranışların eksikliğini bu değişiklikler göstermiştir. Yetersiz olduğu anlaşılan ancak yine de gerekli olanlar yalnız sanayi iletişimleri elemanların idaresi meslek psikolojisi ve ya eğitilmeleriyle ilişkili değerlendirmelerdir. Bireye dair olaylara bir bütün halinde bakmak ihtiyacı bunların neticesinde meydana gelmiştir. Zaten insan kaynakları yönetiminin amacı da bu bütünlüğü meydana getirmektir (Fındıkçı, 1999, 8).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ

2.1. PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İşe alım süreci; kuruluşların kapsamı içinde var olan açık pozisyonların belirlenmesi ile başlayan ve bu pozisyonlara uygun olan iş görenlerin istihdam edilmesi ve pozisyonun kapatılması ile sonlandırılmış olan süreçtir (Gürbüz, 2002, 67).

Kuruluşlar tarafından belirlenmiş olan amaçlara ve hedeflere ulaşmak için işletmeler stratejik yönetimlere ait planları takip etmektedirler. İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için değişik kaynaklardan faydalanarak, gereksinimleri olan iş görenlerin temin edilmesini sağlarlar.

İşletmelerde öncelikli olarak çalışan ihtiyacının olduğu bölümle alakalı olarak buna yönelik iş analizinin yapılması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi içinde ilk olarak yapılacak işin ayrıntılarının ve özelliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylelikle nasıl bir çalışanın lazım olduğu oldukça kolay bir şekilde tespit edilmiş olacaktır. İşletmede çalışan eski iş görenlerin yerine yapılacak işle alakalı daha donanımlı ve daha bilgili yeni bir iş görenin alınması gerekli olabilmektedir. İşletmelerde yeni çalışanlara gereksinim ortaya çıkıyor ise, gereksinim duyulan yeni işgücüne ait destek noktalarının nelerden oluştuğu belirlenmelidir.

İşletmeye alınacak olan yeni çalışanların seçilmesi aşamasından önce ihtiyaç hâsıl olan çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesi gereklidir. Burada yeni alınacak olan iş görenlerin eğitim durumu, iş hakkında tecrübeleri ve işletmenin

yapısına uyum gösterebileceğini belirleyen karakteristik özellikleri gibi kriterler dikkate alınmaktadır.

İşletmeler tarafından senelik olarak belirlen ilk işe alma planları mevcuttur. İşletmenin işgücüne olan gereksinimleri yıllık olarak yapılan bu planlara göre öngörülmektedir. İşletmelerde çalışan iş görenler kurum için belli bir maliyet yaratmaktadırlar. İşletme tarafından işe alınmış olan bir iş görenin iş hakkında eğitilmesi, yapacağı işin tanıtılması ve işletmeye getireceği başka giderlerde göz önüne alındığında işletmelerin bünyelerinde çalıştıracağı iş görenlerine yatırım yapmaları durumu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden işletmenin yapmış olduğu yıllık işgücü planları ile işletmede işe alınan iş gören sayısı birbiri ile sayı olarak uyuşmak durumundadır (Gider, 2015, 23).

2.1.1. İş Analizi

İş analizi, işletmelerde icra edilen işlere ait özelliklerin, işin amaçlarının, çalışan kişilerin bireysel özelliklerinin, işin yapıldığı iş ortamının ve iş şartlarının değerlendirilmelerinin yapıldığı süreci ifade etmektedir. İşe alım sürecinin ilk aşaması iş analizidir. Yapılacak olan işin ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasından sonra bu iş için uygun olan kişinin profili kolaylıkla ortaya çıkmış olmaktadır. İş analizi yapılırken farklı aşamalar vardır. Bu aşamalar yapılacak işin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi, elde edilen bilgilerin rapor haline getirilmesi, iş için en uygun olan bireyin sağlanması, işe alınan kişinin eğitilmesi ve bunların denetim işlerinin yapılması gibi aşamalardan oluşmaktadır (Demirkan, 2000, 51).

İşletmeler tarafından iş analizleri yapılırken değişik usul ve yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan gözlem yöntemi; iş analizini yapan analistin, işi gerçekleştiren kişiye herhangi bir müdahalede bulunmadan yaptığı gözlemlere dayanmaktadır. Gözlem yönteminde dikkat edilmesi gereken en

önemli husus, iş görenin gözlemlediğinin farkına varmamasıdır. Bu yöntem genel olarak rutin bir şekilde yapılmakta olan işler için tercih edilmektedir (Gider, 2015, 23).

İş analizleri insan kaynakları bakımından çok önemlidir. Yapılacak işin tanımlanması, iş için gerekli olan nitelikler ve ne kadar çalışana ihtiyaç olacağının belirlenmesi gibi önemli olan hususlar yapılan iş analizleri ile temin edilmektedir. İş analizleri, insan kaynakları yönteminin pek çok bölümüne hazırladığı raporlar ile katkı sağlamaktadır. Performans yönetimi, ücretlendirme ve eğitim bu alanları oluşturmaktadır.

Bir diğer iş analizi yöntemi ise mülakat yöntemidir. Mülakat yöntemi iş analizi yapan kişinin, çalışanlar ve idareciler ile analizi yapılacak olan konu hususunda görüşmeler yapmadır. İş gerçekleştiren kişiye ve yapılan işin denetlenmesini yapan idareciye işin ne şekilde icra edildiği hakkında sorular sorulması yoluyla ve bunun sonucunda elde edilmiş olan sonuçlar doğrultusunda işin tanımlanması yöntemidir.

Bir diğer analiz yöntemi olan anket yönteminde ise, işi yerine getiren çalışanlara yapılan işi anlamaya yönelik olarak sorulan sorular ile ilgili anket formlarının doldurulması yöntemidir. Diğer analiz yöntemlerine göre anket yöntemi biraz daha verimli olan bir yöntem şeklindedir. Anket yönteminde iş gören, iş analizi yapan analist ile bire bir iletişimde bulunmadan doğrudan doğruya kendine ait düşünceleri doğrultusunda anket formunu doldurmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında iki çeşit form kullanılmaktadır. Bu formlardan bir tanesinde sorulan sorulara serbest cevaplar verilmekte, diğer formda ise belirlenmiş olan şıklar bulunmaktadır.

Yapılan iş analizleri neticesinde işi icra edecek olan kişinin sahip olması gereken özellikler tespit edildiği gibi işin tanımı da ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş olmaktadır. İşe alım sürecinde yapılacak olan işin tanımlanması ile işe alınacak olan adayın, iş hakkındaki beklentilerinin ve düşüncelerinin en gerçekçi düzeyde belirlenmesine yardımcı olmaktadır(Gider, 2015, 24).

2.1.2. Personel İhtiyacının ve Analizinin Belirlenmesi

İşletmelerin yapısı gereği olarak hazırlanan stratejik insan kaynakları yönetim planları çerçevesinde belli zamanlarda dönemsel olarak işletmenin çalışan ihtiyacı tespit edilir ve işletme tarafından yapılacak olan bütün yatırımlar ve hazırlıklar buna göre gerçekleştirilir. İşletmenin büyümesi söz konusu olabilir veya işletmeye yeni birimler açılması gerekebilir. Bütün bunların yanı sıra işletme daha değişik bir yapılanma gereği duyabilir. Buna benzer durumlarda işletmenin gereksinimi olan iş gücü ihtiyacının mümkün olan en doğru biçimde tespit edilmesi oldukça önemlidir.

İşletmenin ihtiyaç duymuş olduğu çalışan sayısının tam olarak belirlenebilmesi için, farklı sebepler yüzünden işlerinden ayrılacak olan çalışanların net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Kurum içinde gerçekleşecek olan terfiler ve işe alınması planlanan iş gören adaylarının da bu hesapların içine katılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar personel arzı ve iç ve dış arz olarak ifade edilmektedir. İç arz; işletmede çalışmaya devam eden iş görenleri kapsamaktadır. Dış arz; işletmenin ilerleyen zamanlarda ortaya çıkma olasılığı olan iş gören ihtiyacı ile ilgilenmektedir.

İşletmelerin çalışan eleman ihtiyaçları tespit edilirken, öncelikle akla gelen seçenek iç kaynaklardan faydalanma seçeneğidir. İşletme içi yükselmeler ve terfiler yolu ile işletmenin eleman ihtiyacı karşılanabilir. Dış kaynaklardan faydalanmak için işletmelerde işe alım sürecinin başlamış olması gerekmektedir. İşletmelerin kendi içerisinde gerçekleşen atamalar ve yükselmeler yolu ile işletmede çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artması sağlanmış olmaktadır (Gider, 2015, 25).

İşletme içerisinde mevcut çalışanlardan hangi iş görenin işinde terfi edebileceği veya atama yoluyla yer değişimi yapabileceği gibi yönetime ait hususların tarafsız olarak tespit edilebilmesi için iş yükü analizi, iş gücü analizi ve personel envanteri gibi farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Personel envanterleri, kurum içerisinde çalışmakta olan personelin sahip olduğu özelliklere göre isimlendirilir. Yönetim envanterleri, yönetim kadrosunda çalışanlara yönelik olarak yapılan envanterlerdir, operasyon iş görenleri için ise çalışanların yeteneklerinin değerlendirilmesine yönelik olarak envanterler yapılmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen personel envanteri ile işletmede çalışan mevcut personelin karşılaştırılması ve analizlerinin yapılması mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 89).

İş yükü analizi, İşletme tarafından tespit edilmiş olan belli bir dönemde, yine işletme tarafından belirlenmiş olan bir işin yapılması için gereken iş gücü ihtiyacının sayısı olarak tespit edilmesidir. Burada yapılması gereken işin artması ile birlikte, personel sayısının da artmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Belirlenmiş olan bütün işlemlerin gerçekleşmesi için lazım olan toplam zamanın, işletme çalışanın işi yaparken harcamış olduğu zamana bölünmesi ile hesaplama işlemi yapılır.

İş gücü analizi, işletme çalışanlarının yapmış olduğu işe devamsızlıklar ve devir oranı ile ilgilenmektedir. Personel devir oranı; işletmeden belirli bir dönemde ayrılmış olanların, işletme içerisinde bulunan mevcut çalışanlara sayıca bölünmesi ile elde edilir. Personel devir oranı yüksek olan işletmelerin verimlilik oranları düşük olmaktadır. İşletmelerde oluşan personel devir oranının düşürülmesi için, işletmelerin insan kaynakları yönetim bölümü iş görenlerin çalışma koşullarını iyileştiren çalışmalar yapmalı ve iş görenlerin motivasyonlarını artmasını sağlayan çalışmaları arttırmalıdır. Yüksek personel devir oranına sahip olan işletmeler, işletme için yeni elemanlara gereksinim duymaktadırlar. Bu durum ise işe yeni alınan personelin eğitimi, oryantasyonu ve başka farklı etkenler sebebiyle işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, 64).

2.2. PERSONEL TEMİNİ

Personel temini aday toplama olarak da isimlendirilmektedir. İşletmelere personel temini için adaylar toplanılırken işletmenin ihtiyacı olan niteliklerdeki elemanlara sahip olabilmesi için farklı yöntemler kullanılmaktadır. İşten ayrılmalar, kurum içi yükselmeler, rotasyon gibi sebepler ile işletme kadrolarında ortaya çıkan açıklar sebebiyle işletmeler yeni personel arayışı içine girmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyümesi ve bu durum sonucunda yeni birimlere ihtiyaç olması da yeni personel ihtiyacına neden olmaktadır.

Personel temin süreci, personel seçim sürecinden nitelik açısından farklılar taşımaktadır. Personel temini süreci; mevcut iş fırsatlarını ve işle ilgili bilgileri, iletişim araçlarıyla duyurarak personel ihtiyacı bulunan pozisyonlar için arz yaratmayı hedefler. Arz sonucunda başvuran adayların, aranan çeşitli kriterlerle toplanması ve değerlendirilmesi aday seçme aşamasından bir önceki süreçtir (Yüksel, 2004, 39).

İşletmelerde gerçekleştirilen insan kaynakları planlamaları sonucunda yapılan işleme aday temin sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklere sahip insanların işleme ulaşması temin edilememiş ise işletme açısından başarısız olan bir işe alım süreci gerçekleşmiş olur.

İşletmelere aday temin süreci içerisinde kullanılacak olan kaynaklar işletme yönetimlerinde tespit edilmektedir. Kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak iki kısma ayrılmaktadır. Yeni kurulmuş olan bir işletme ilanlar vererek ve çeşitli iletişim araçları kullanarak işletmenin tüm kadroları için dışarıdan personel alımına başvurmaktadır. Üretim işlemleri devam eden işletmelerde ise, iç kaynaklardan faydalanma yöntemine başvurulmaktadır. İç kaynaklardan işletmenin ihtiyacı doğrultusunda mevcut personelin işinde terfi ettirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yöntem işletmelere maliyeti bakımından yeni personel alınmasından daha karlı olmaktadır. Ancak işletmeler kurum içinde bazı alanlarda özel eğitim almış çalışanlara gereksinim duymaktadır. Böyle durumlarda işletmeler özel eğitim görmüş bu kişileri dış kaynaklardan temin edebilmektedir (Gider, 2015, 30).

2.2.1. İç Kaynaklar

İşletmeler bünyelerinde ortaya çıkan personel açığını gidermek için öncelik olarak işletme içinde bulunan mevcut personellerden değerlendirme yaparak bu açığı kapatmaya çalışmaktadır. Bu durum işletme içi kaynaklardan faydalanarak personel temin etme olarak isimlendirilmektedir. İşlemeye çalışmak için ilk giriş pozisyonları dışında kalan diğer pozisyonlar için genellikle bu yöntem kullanılmaktadır. İşletme içi kaynaklardan faydalanarak personel temin edilmesi, işleme alınacak yeni bir personelin işe alınmasından daha az maliyete sahiptir ve işletme için daha karlıdır.

İşletmelerin iç kaynaklardan faydalanmaları işletmede çalışmakta olan personelin motivasyonlarının yükselmesine neden olmakla birlikte onların daha

verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Yaptıkları işlerinde terfi etme olanaklarının var olduğunu gören çalışanların, hem işlerine hem de çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları artmaktadır. İşletmenin personel ihtiyacının sayıca az, işe alım sürecinin ise kısa olduğu hallerde işletme içi kaynaklardan faydalanmak daha doğru ve daha akıllıca olacaktır. Yönetim kadroları için özellikle işletme içerisinden yapılan atamalar, yükselmeler ve rotasyonlar işletme içinde bulunan diğer pozisyonlara göre daha fazladır (Gök, 2006, 111).

2.2.2. Dış Kaynaklar

İç kaynaklardan yararlanarak personel gereksiniminin tamamını karşılamak her zaman mümkün olmamaktadır. Dış kaynaklara başvurmak söz konusu kurumda yer almak isteyen nitelikli kişilere ulaşımı sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan kurumların en çok önemsendiği konu ise nitelik ve nicelik olarak en uygun olan çalışanların mümkün olan minimum maliyet ile işe alınmasıdır (Demirkan, 2000, 84).

Kurumlar çeşitli sebeplerle dış kaynaklara başvurmaktadır. Bunlara örnek vermek gerekirse kurumda gereksinim duyulan nitelik ve nicelikte personel bulunmaması gösterilebilir. Böyle durumlarda özel eğitilmiş bireylerin istihdamı için dış kaynaklara başvurulur. Kurumlar farklı bir perspektife, yeniliklere gereksinimleri olduğunda da yine dış kaynaklara başvurmaktadır. Terfiler ya da transferler nedeni ile açıkta kalan kadroların doldurulması için işletme içinden talep bulunmaması durumunda da kurumlar dış kaynaklara başvurmaktadır.

Kurumun yapısına dinamizm getiren dış kaynaklı işe alım ile yeni başlayan iş görenler kendilerini gösterebilmek amacı ile kurumda bir rekabet ortamı yaratırlar. Bununla birlikte gelen farklı kurum kültürü ve tecrübelerini de işletmenin yararına olacak biçimde kullanırlar. Dolayısıyla kurum içi verimlilik de artış gösterir.

Dış kaynaklara başvurmanın getirdiği bir diğer avantaj da aday havuzun genişliğidir. Söz konusu kurumda yer almak isteyen nicelik ve nitelik olarak farklı özellikleri olan pek çok adayın başvurusu ile oluşan geniş aday havuzu sayesinde iş için en uygun olan personel seçilebilmektedir. Rakip firmalar, işsiz bireyler, eğitim kurumları ve yeni mezun olanlar da değerlendirmeye alınmaktadır.

Dış kaynaklara başvururken en sık kullanılan metot ise ilan vermedir. Teknoloji sayesinde internet aracılığı ile mevcut pek çok kariyer sitesi sayesinde kurumlar boş pozisyonlarını ilan edebilmektedir. Yine gazeteler ve dergiler de ilan vermek için kullanılmaktadır. Söz konusu duyurular yapılırken gereksinim duyulan çalışanlarda istenen özelliklerin net olarak belirtilmesi gerekmektedir. İlanlarda yapılan iş tanımlarının gerçeğe uygun olması işletmenin güvenilirliği yönünden oldukça önemli bir konudur.

İş arayan kişiler doğrudan kuruma gelerek de iş başvurusu yapabilmektedirler. Direkt olarak yapılan bu başvurularda bireylerden, pozisyonun açık olup olmadığına bakılmaksızın, başvuru formu doldurmaları istenir. Söz konusu başvurular insan kaynakları yöneticilerince değerlendirmeye alınır ve ileride meydana gelebilecek açık pozisyonlar için de arşivlenir. Direkt başvurular çoğu zaman pazarda önemli bir payı olan büyük ve tanınmış şirketlere yapılmaktadır (Gürbüz, 2002, 47).

2.3. PERSONEL SEÇİMİ

Personel seçim aşamaları kurumdaki boş pozisyonlara uygun iş gören alımı sürecinde hem iç hem de dış kaynakları kullanarak havuzda biriken adayların işe kabul edildikleri ana dek geçtikleri süreçleri kapsamaktadır. Personel seçimi süreci esasında yeni istihdam edilecek kişilerden istenen özellikler ile başvuruda bulunan kişilerin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır ki bu süreçte insan kaynakları istedikleri

nitelikleri açık ve net olarak ortaya koymalıdır. İnsan kaynaklarının gereksinim duyulan personelin niteliklerini yeterince net biçimde belirtememesi halinde sürecin neticeleri kurum için yeterince yararlı olmayacaktır (Latif ve Uçkun, 2004, 59).

Söz konusu süreçte etkili olan pek çok öge bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak aday havuzunun durumu, işletmenin yapısı, yasalar ve karar verme hızı gösterilebilir. İşletme açısından aday havuzunun geniş olması önemli bir avantajdır. İşletmeler bu sayede isteklerine en uygun olan adayı belirleyebilmektedir. Havuzun küçük olması durumunda ise aranılan özelliklere uygun çalışanlar bulmak kolay olmamakta ve son karar aşamasında sorunlar çıkmaktadır (Bingöl, 2010, 76).

2.4. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

Personel seçim süreci boş pozisyon için başvuruların alınması ve değerlendirilmesi ile başlamakta ve işe alım ve yerleştirme ile sona ermektedir. Söz konusu süreçte, başvuru yapan adayların, boş pozisyon için uygunlukları çeşitli metotlar ile değerlendirilmektedir.

İşe alım sürecinde yararlanılan metotlar kurumdan kuruma değişmektedir. Kurumun büyüklüğünün yanı sıra izlediği insan kaynakları yönetim politikası da etkili olmaktadır. Örnek vermek gerekir ise işe alınacak adaylarda tecrübe şartının bulunup bulunmaması işletme tarafından belirlenmektedir. Bazı kurumlar tecrübesiz kişileri işe alıp onları yetiştirmeyi tercih ederken, bazı kurumlar ise uzman yardımcısı pozisyonu için minimum iki sene tecrübe istemektedir.

Personel işe alım sürecinde izlenen basamaklar ana hatları ile şu şekilde özetlenebilir; başvuruların kabulü ve ön elemeyi takiben kurumun uygulanmasını istediği çeşitli testler ve sınavlar yapılarak bunlarda başarıya ulaşan adaylar

idarecilerle tanışır. Adaylar arasından yapılan seçim neticesinde adaya teklif götürülür. Teklifi onaylayan adaydan gerekli olan evrakları ve sağlık kontrollerinin gerçekleştiğine ilişkin belgeleri tamamlaması istenir ve bunun sonucunda da işe alım gerçekleşmiş olur. Bazı kurumlarda her iki taraf için de geçerli olan bir deneme süreci bulunmaktadır. Kurumun olduğu kadar adayın da söz konusu deneme süresi içerisinde sözleşmeyi feshetme hakkı vardır (Gider, 2015, 38).

2.4.1. Başvuru Kabul ve Ön Görüşme Süreci

İşletmelerin dışından ve iç kaynaklarının kullanılması ile oluşturulan aday havuzunda toplanan müracaatlar, işe yeni alınacak olan adaylarda olması gereken nitelikler göz önüne alınarak, adayın özgeçmişini değerlendirilerek eleme yapılır. İş ilanında ve duyurularında adaylarda aranan kriterler kesin bir şekilde belirtilmiş olsa da işletmenin aradığı kriterlere sahip olmayan adayların da iş başvurusunda bulunduğu gözlenmektedir.

İş için müracaat etmiş olan aday özgeçmişini incelenerek yapılan eleme sonrasında görüşmeye davet edilecek olan adaylar tespit edilir. Kimi zaman ilk elemeler telefon ile yapılan mülakat ile de gerçekleşebilmektedir. Aday telefon ile iletişim kurularak belirtmiş olduğu özgeçmişine ait bilgilerin onaylanması sağlanır. Aday ile yüz yüze yapılacak olan ön görüşmede; yapılması istenilen işin teknik ayrıntılarına girilmeden adayın yaşı, eğitim seviyesi ve iş tecrübeleri gibi konular hakkında adayın kendisinden bilgi elde edilir. Aday ile gerçekleştirilen bu ön görüşme sırasında adayın kendisini ifade etme yeteneğine ve kurduğu iletişim stiline önem verilir. Ön görüşme sayesinde adayın kendisi ve beklentileri ile ilgili izlenimler elde edilebilmektedir.

Adaylar ile yapılan ön görüşme sırasında istenilen niteliklere sahip olan kişiler, işletmenin insan kaynakları görüşmesine davet edilirler ve böylece işe alım

sürecine dâhil edilmiş olurlar. İnsan kaynakları görüşmesinden önce yapılan elemelerde iş için gerekli olan esas kriterlere sahip olan ve kendisine görüşme için randevu verilmiş olan adaylardan bir takım envanterlerin cevaplanması istenerek bir sonraki aşamaya geçiş sağlanmış olur (Gider, 2015, 39).

2.4.2. Başvuru Formu

Başvuru formu; Adaylar ile yapılan mülakat ve sonrasında insan kaynaklarına katkı sağlayacak olan adaylara ait iletişim bilgileri, adayların eğitimleri, bildikleri yabancı diller ve adayların deneyimleri hakkındaki bilgilerin bulunduğu formdur. Başvuru formları genellikle adayların görüşme öncesinde doldurmaları gereken formdur. Başvuru formu adayın genel profilini yansıtmaktadır. Mülakat işlemini gerçekleştirecek olan kişi için ise başvuru formu adayda aranılan kriterlerin kontrol edilmesini kolaylaştıran bir unsur özelliğine sahiptir (Gider, 2015, 39).

Bazı işletmeler adayların başvuru formlarını el yazısı ile doldurmasını istemektedirler. Adayın yazı stilinden adaya ait karakter yapısının elde edilebileceği düşünülerek, müracaat eden adayın el yazısını görmek isteyen pek çok işletme yöneticisi vardır. Başvuru formunun aday tarafından istekli veya isteksiz bir şekilde doldurulduğu ise verilen bilgilerin ayrıntıları oranı ile ölçülebilmektedir.

Başvuru formunun işletme açısından gerekli olmasının bir başka sebebi ise; bu formların adayın kendi el yazısı ile doldurulmuş olması ve verilen bilgilerin adayın kendisi tarafından onaylanarak imza altına alınmış olmasıdır. İşe alınma sırasında ilerleyen zamanlarda bazı konular hakkında gerçek olmayan beyanlarda bulunmuş olan aday, işletme tarafından işe alındığı zaman kendisinde olması gereken kriterleri yerine getiremez ise başvuru formu bu konu hakkında oldukça önemli bir yazılı kayıt olmaktadır (Gider, 2015, 40).

2.4.3. İŖe Alım Testleri

Adaylar iŖe alınma sũresi boyunca bilgilerinin ve yeteneklerinin tespit edilmesine y¶nelik olarak deęiŖtik testlere ve imtihanlara tabi olmaktadır. Genel olarak adayların mesleki yeterliliklerini ¶l¶meyi ama¶layan bu ¶alıŖmalar ve testler, adayın iŖe alınacağı birim y¶neticisi tarafından tespit edilmektedir. Bu birimlerin y¶neticileri tarafından iŖe alınacak pozisyon i¶in gerekli olan nitelik ve nicelikler dikkate alınarak sorular buna g¶re hazırlanmaktadır.

İŖe alımlarda mũracaat eden adayların ¶ok fazla olduğu iŖletmelerde ¶n eleme amacıyla ger¶ekleŖtirilen ¶eŖitli sınavlar uygulanabilmektedir. Kamu kuruluŖları se¶me sınavları ve bankaların yapmıŖ olduğu se¶me sınavlarını bu konuda ¶rnek olarak g¶sterebiliriz. Yapılan bu ¶eŖit imtihanlarda adaylara kapalı ve a¶ık u¶lu sorular sorularak iŖe alınacak adayın bilgi ve yeteneği tespit edilebilmektedir.

Kurumsal iŖletmelerde en son elemeye kalmıŖ olan adaylar i¶in yapılan sınavlar, adayların birbirlerinden ayırt edilmesini sağlayan ¶zelliklerini ¶n plana ¶ıkartmaktadır. Bu sınavlar genellikle personel alımı yapılacak olan pozisyon i¶in gerekli mesleki bilgi ve yetenek ağırlıklı sorulardan meydana gelmektedir.

Uygulanmakta olan sınav ¶eŖitlerini, yazılı sınavlar ve uygulamalı sınavlar Ŗeklinde ikiye ayırmak m¶mkündür. Yazılı sınavlar; bilgi ¶l¶meye y¶nelik olarak adayın kendi el yazısı ile soruları cevaplamıŖ olduğu sınavlardır. Yazılı olarak yapılan sınavlarda adaya ait iletiŖim yeteneklerinin ¶l¶ülmesini sağlamak amacıyla adayın kompozisyon yazması istenmektedir. Bu ¶eŖit sınavlar test Ŗeklinde uygulanabilir. Uygulamalı olarak ger¶ekleŖtirilen sınavlar genel olarak iŖe alınacak olan adayın iŖi yaparken kullanması gereken makineleri ve cihazları kullanabilmesinin denendiği teknik olarak yapılan sınavlardır.

Adaylara uygulanan kişilik envanterleri ile adayın karakterine ait özellikler ve davranışları hakkında ayrıntılı olarak bilgi edilmesi nedeniyle, bu testler vasıtasıyla adayın müracaat ettiği iş ve pozisyona uyumluluk derecesinin net bir şekilde kıyaslanması mümkün olabilmektedir. Örneğin; kendi halinde ve içine kapanık olan sessiz bir adayı, pazarlama eğitimi almış olsa bile, bu adayın satış işlemleri ile ilgili konularda değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır (Latif ve Uçkun, 2004, 49).

2.4.4. Mülakatlar

Mülakat yöntemi en yaygın bir şekilde kullanılmakta olan personel seçme yöntemlerinden birisidir. Bir işletmede belirli bir konum için müracaat etmiş olan kişinin, yapmak istediği o işte başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olup olmadığının tespit edilmesini sağlamak için, kısıtlanmış olan bir zaman diliminde gerçekleştirilen ve kişilerarası etkileşim süreci olarak da ifade edilebilen mülakat yöntemi sıklıkla kullanılan seçim tekniklerindedir. Mülakat yöntemleri ile başvuruda bulunan adayın, yapılacak işi başarma becerisine sahip olup olmadığı, motivasyonunun sağlanıp sağlanamayacağı ve organizasyonun gereksinimlerine cevap verip veremeyeceği gibi hususlara açıklık kazandırılmaya çalışılmaktadır (Altun ve Kovancı, 2004, 56).

Mülakat, işletme yönetimi tarafından planlanmış olan yüz yüze ve sözlü bir ilişkinin gerekli olduğu, farklı ve değişken roller ile nesnel ve öznel bilgilerin sağlanması amacıyla soru ve yanıt yönteminin uygulandığı ve ciddi bir amaç taşıyan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Gürer Çetin, 1990, 9).

Görüşmeler de kendi arasında sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar görüşmenin amacına, görüşmelere katılacak olanların sayısına ve görüşülmek istenen aday ile görüşmedeki kuralların katılığına göre olabilmektedir. Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeleri kişisel görüşmeler ve grup olarak yapılan

görüşmeler olarak iki sınıfta incelemek mümkündür. Kişisel görüşmelerde görüşmeci ile kaynak kişi haricinde başka kimse bulunmamaktadır. Grupça görüşme ise çok sayıda kaynak kişi tarafından konu birlikte konuşulmakta ve tartışılmaktadır.

Yapılan görüşmeler genellikle kişisel niteliktedir. Kişisel görüşmeler yoluyla kişiye özel bilgiler sağlanır. Görüşülmek istenen kişiye göre görüşmeler üçe ayrılmaktadır. Bunlar; Lider yöneticiler (önder), uzmanlar ve halk ile yapılan görüşmelerdir. Görüşmelerde uygulanan kuralların katılığına göre ise görüşmeler; yapılanmış (formel), yarı yapılanmış (yarı formel) ve yapılanmamış (informal) olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Yetimaslan, 2010, 25).

2.4.4.1. Mülakat Çeşitleri

Yapılandırılmış görüşme, işletmenin yapmış olduğu görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşme türüdür. Görüşme öncesinden hazırlanan soruların adaylara ne şekilde sorulacağı, soruların ne türden sorular olacağı, bu görüşmeden hangi verilerin elde edileceğinin en detaylı şekilde belirlendiği görüşme türüdür.

Adaylara görüşmelerde sorulacak olan sorular, işletmenin yapmış olduğu ve kurumda bulunan açık pozisyonlara ait gerekli yetkinlikleri de içine alan iş analizleri doğrultusunda hazırlanır. Yapılacak olan görüşmenin olabildiğince standartlaşmış olması gereklidir. Görüşülen adaylara sorulacak olan sorular aynı olmalıdır. Adayların vermiş olduğu yanıtlar görüşmeyi yapan kişinin daha önceden derecelendirmiş olduğu bir formatta değerlendirilmesi yapılmalıdır. Derecenin ölçüsü ise, işe ait davranışların özelliklerini kapsayan bir derecede olmalıdır.

Adaylara ait yönetim yeteneklerinin ortaya çıkarılması için yapılandırılmış objektif görüşme süreçleri bu konuda oldukça başarılı olan bir yöntemdir. Daha önce

tespit edilmiş olan soruların adaylara belli bir mantık sıralamasına göre sorulması ve görüşme işlemini gerçekleştiren görüşmeci, adayların verdiği cevapları tamamıyla anlayana kadar beklemelidir (Yetimaslan, 2010, 25).

Yapılandırılmamış görüşmeler daha ziyade bir sohbet havasında yapılmaktadır. Bu görüşmede görüşmeci, yapacağı görüşmenin içeriğini belirleme konusunda kendi hür iradesiyle davranmaktadır. Sorular görüşme öncesinden tespit edilmediği için görüşmeci, adaya performans ile ilgili veya bu konu hakkında bilgi elde edebileceği özelliklere yönelerek ve bu noktaya odaklaşarak, sürekli konu değiştirerek görüşmekte olduğu aday hakkında bir takım bilgiler elde etmek için uğraşır.

Yapılandırılmamış görüşmeler yolu ile adayların sahip olduğu davranışları, düşünceleri ve olaylar karşısında göstereceği duygusal tepkileri gibi hususlar hakkında daha ayrıntılı bilgilerin sağlanmasına imkân vermektedir. Ayrıca bu görüşmede adayın düşüncelerini savunma şekli, olaylara bakış açısı ve konuşma biçimi de değerlendirilmektedir (Yetimaslan, 2010, 26).

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, soruların tamamı meslek ile ilgili olarak sınırlandırılmış olan görüşme türleridir. Adayların deneyimli olmaları durumunda görüşme formatı esas itibari ile adayın mesleki bilgilerinden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde adaylara sorulan sorular meslek analizine dayanmış olmakla birlikte meslek uzmanları tarafından kontrol edilmektedir (İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 2003, 12).

Bu görüşmelerde adaylara genellikle işini yaparken karşısına çıkabilecek olan durumlar ile alakalı sorular sorulmaktadır. Burada adayın karşılaşılabileceği olay bir hayalden ibaret olsa bile, olay gerçekten karşılaşılabilecek bir olay kadar gerçekçi

olmalıdır. Adayın vermiş olduğu cevapların daha kolay değerlendirilmesi için meslek uzmanları tarafından adayın cevaplarının “iyi”, “orta” ve “kötü” olduğu şekilde yazı yazılabilir. Görüşmeci adayın vermiş olduğu cevapların uygunluğunu kodlamak için puanlama yapabilir ve sonrasında yapılan görüşmenin toplam puanını hesaplayabilir (İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 2003, 12).

Davranışsal mülakat yönteminde, adaylardan daha önce karşılaşmış oldukları bir sorunu nasıl çözdüğü veya belli bir prosedürü ne şekilde uyguladığı gibi hususlar hakkında adayların konu ile ilgili spesifik örnekler vermeleri istenmektedir. Bu görüşmelerde adaylara aşağıda belirtilen sorular sorulabilir (Yetimaslan, 2010, 26):

- “Çalışma prensibine göre hiçbir kuralın ve ya prensibin söz konusu olmadığı bir durumu nasıl ele aldınız?
- Neden bu yaklaşımı seçtiniz?
- Yöneticiniz nasıl bir tepki gösterdi?
- Sonuç olarak konu nasıl çözümlendi?”.

Sunum mülakatları yönteminde ise adaylara üzerinde çalışmaları için önceden bir konu verilir ve bu konu ile ilgili adaylardan bir sunum yapmaları istenir. Sunumu yapılacak olan konu, adaylara görüşmeden bir süre önce verilebileceği gibi adaylar iş görüşmesine geldikleri zaman veya görüşme yapılmadan hemen önce de verilebilir. Bu görüşmeler yolu ile adayın, bahsedilen konuyu nasıl değerlendirdiğine, adayın önemseydiği noktalara ve konuya bakış açısına dikkat edilmektedir.

Stres mülakatları ile amaçlanan işe başvuranların dengelerini nasıl koruduklarının, uyum konusundaki kabiliyetlerinin ve beklenmedik olaylar karşısında yaptıklarının görülmesidir.

Diğer mülakat çeşitlerine kıyasla adayları en çok zorlayan ve çekinmelerine neden olan stres mülakatlarının hedefi iş başvuranların en zor durumlarda dahi panik yapmadan yöneltilen sorulara pratik çözümler sunup sunamadıklarını görmektir. Söz konusu mülakatların dezavantajı ise iş ve kurum hakkında negatif bir imaj yaratması olarak söylenebilir. Adayın işe alınması durumunda ise söz konusu imaj performansına da yansıyabilmektedir (Yetimaslan, 2010, 27).

2.4.5. Değerlendirme Merkezi

Personel seçilmesi ve bunların işe yerleştirilmesi aşamalarında kullanılan yöntemler işletmelerde değişiklik göstermektedir. İçinde yaşadığımız günlerde bazı işletmeler personel seçim sürecinde işe alınacak olan adayları sınav, test ve görüşmelerden oluşan yedi farklı aşamadan geçirmektedir. Dünya ülkelerinde kullanılmakta olan insan kaynakları yönetiminde son yıllarda özellikle işe başvuran adayların ve işletmede çalışmakta olan iş görenlerin karşılaştığı değerlendirme merkezi yöntemi, henüz ülkemizde fazla kullanılmamaktadır.

Değerlendirme merkezi, işletmelere gerekli olan personelin seçilmesi ve bunların uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri aşamasında, işletmede açık olan pozisyona en doğru ve en yetkin adayın temin edilmesinde, etkin bir performans değerlendirilmesinin yapılmasında ve aday ile alakalı ayrıntılı olarak inceleme yapılmasında kullanılmakta olan bir yöntemdir. İşletmelere personel temin edilmesi ve performans değerlendirme işlemlerinin haricinde, insan kaynakları işletme tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmada, kariyer planlamalarının hazırlanmasında ve personele verilecek olan eğitimlerin planlaması sürecinde değerlendirme merkezinden faydalanılmaktadır. Uygulanmakta olan bu yöntemin

esas amacı, işe başvuran adayları değerlendirme aşamasına dahil ederek, adayların güçlü oldukları ve gelişmeye açık özelliklerini herhangi bir etkiye maruz kalmadan tespit etmektir.

Bu konu hakkında gerçekleştirilmiş olan araştırmalar neticesinde, değerlendirme merkezi uygulamaları, adayların yetkinliklerine ait değerlendirmelerde, idari yetkinlik analizinde, adayın işe başladıktan sonra sergilemiş olduğu performans ile değerlendirme merkezinin aday seçme aşamasındaki tahmin arasında korelasyonun yüksek çıktığı izlenmiştir (Erdoğan, 2013, 108).

Değerlendirme merkezi yöntemi, işletmelerin kendilerine ait yapılarından haricinde profesyonel bir şekilde hizmet sunan değerlendirme merkezleri tarafından da yapılabilmektedir. Bu uygulamalar, işletmeye müracaat eden adayların, 8-10 kişiden oluşan veya 10-12 kişi arasında değişiklik göstere sayılarda değerlendirme uygulamaları için hazırlanmış olan bir yere alınmaları ile yapılmaktadır. İşe başvuran adayların iştirak edeceği bu uygulamalar, yapılacak uygulamanın niteliğine bağlı olarak ve belli bir zaman dilimi içerisinde, aynı günde veya birkaç günü kapsayacak şekilde uygulanmaktadır.

Gerçekleri Bulma: Gerçekleri bulma uygulamasında, işe başvuran adaya bir konu verilir ve bu konu hakkında, adayın araştırma ve geliştirme yönünü kullanarak uygulama işlemini gerçekleştiren kişiye konu hakkında sorular sorması istenir. Bu uygulamada aday kendisine verilen konunun hangi içeriği kapsadığını tespit etmeli ve konu ile ilgili eksik bilgileri tamamlamalıdır. Uygulama sonucunda ise adaydan konu ile ilgili hangi çözüm yolunun uygulanması gerektiğine karar vermesi istenir. Doğruyu bulma, lojistik, finans, organizasyon vb. işlerde adayın zekâsını ölçmeye yönelik olan bir uygulamadır (Erdoğan, 2013, 109)

Rol Oynama: Bir grup insanın önünde herhangi bir görüşün, bir problemin, bir durumun veya bir olayın dramatize edilmesidir. Rol oynama yönteminde aday bir başka kimliğe bürünmektedir. Adayın problemlerden hangi yöntemle kurtulduğu ve oynadığı rolün adayın gerçek kimliği ya da durumu ile ilgisi olup olmadığı gözlemlenir. Aynı saate randevu verilen iki aday birlikte mülakat salonuna alınır ve kendilerine verilen role hazırlanmaları için 15 dakika izin verilir. Hazırlık sürecinin sonunda yine 15 dakika içerisinde bir anlaşmaya varmaları istenir. Rol oynama uygulaması ile adayın sahip olduğu iletişim yeteneği, ikna etme yeteneği, bilgileri toplama, elde edilen verileri değerlendirme ve sorunları çözme yeteneklerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (Latif ve Uçkun, 2004, 100).

Ajandadaki İşler (Evrak Sepeti): Adaylar bu uygulamayı yalnız olarak gerçekleştirmektedirler. Uygulama sırasında adaya bir zarf verilmektedir. Bu zarfın içerisinde uygulamanın geçtiği organizasyon hakkında bilgi, adayın üstlendiği görev/rol ve organizasyona ait şema gibi bilgiler bulunmaktadır. Adayın belirli bir sürede üstlenmiş olduğu rol doğrultusunda kendisine verilmiş olan vazifeleri yaparak, uygulama sonrasında vazifelerini yerine getirirken yapmış olduğu davranışların nedenlerini izah etmektedir. Bu uygulama ile adayın, planlama, başarılı olmaya odaklanma, konuya stratejik açıdan bakışı ve kendi inisiyatifini kullanması gibi özellikleri ölçülmeye çalışılır.

Lidersiz Grup Tartışması: Bu uygulamada 6 veya 8 kişiden oluşmuş bir grup, kendilerine verilmiş olan konu dâhilinde, kişisel hazırlıklarını bitirdikten sonra verilen süre içerisinde grup olarak tartışmakta ve konu ile ilgili sorunu çözmeye çalışmaktadır. Uygulama ile adayların, kararlılık, problem çözme, liderlik ve grup çalışmasına eğilimleri gibi yetenekleri ölçülmektedir (Erdoğan, 2013, 109).

Sunum: Adaya bir konu verilmekte ve kendilerinden bu konunun analiz edilmesi ve sonrasında verilen konu ile alakalı sunum yapması istenmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları; işletmelerin içinde buldukları anın ve geleceğe yönelik hedeflerini lider bazında olan rollerini birinci planda tutarak, işletme tarafından aranan nitelikteki davranışları, yetkinlik analizi doğrultusunda kapsamlı olarak ölçmeyi ifade eder. İşletmenin sahip olduğu yapı ile alakalı olan bilgilere sahip ve alanında tecrübeli uzmanlardan oluşan değerlendiriciler, değerlendirme işlemlerini gerçekleştirdikten sonra, işletmenin hedefi doğrultusunda, adayların işe alınmaları sürecinden kariyer planlanmasına kadar geçen tüm süreçleri kapsamakta olan önemli kararlar almaktadırlar (Erdoğan, 2013, 110).

2.4.6. Referans Kontrolü

Personel seçimi sürecinin diğer aşaması ise referans kontrolü olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşme aşamalarının sonunda, adayla ilgili izlenimlerin olumlu olması durumunda adayın başvuru formunda yer alan ve görüşmede önceki iş yaşamı ve öğrenim durumu hakkında söylediklerinin gerçekliği araştırılır. Adayın daha önce yer aldığı kurumların idarecileri, en son mezun olduğu okulun idarecisi ya da öğretim görevlisi veya kendisi ile ilgili bilgi verebilecek diğer bireyler ile iletişim kurulur.

Referans olarak gösterilen bireyler ile mektupla ya da yüz yüze görüşme gibi çeşitli yollar ile iletişim kurularak istenilen bilgilere ulaşmak mümkündür. Yüz yüze görüşme fazla vakit alan bir metot olmasına karşın aday hakkında daha detaylı bilgiler edinebilmeyi mümkün kılması nedeniyle tercih edilmektedir. Mektupla bilgi isteme metodu ise çok daha az tatmin edici olsa da kolaylığı nedeni ile sıkça başvurulan bir yöntemdir (Yetimaslan, 2010, 33).

Referans kontrolü için kullanılan pek çok metot bulunmaktadır. Bunlardan en sık başvurulan ise, referans olarak belirtilen bireylerin telefon ile aranması şeklindedir. Söz konusu yöntemin, adayla ilgili bilgilere ulaşmak noktasında doğru

bir seçim olmasının yanı sıra, görüşmenin kanıtlanabilir nitelik taşınamaması ve bireysel değer yargılarına ve yorumlara açık oluşu gibi dezavantajları da vardır (Barutçugil, 2004, 274).

2.4.7. Tıbbi Muayene

İşe başvuranların söz konusu işi gerçekleştirmelerine engel olacak sağlıkları ile ilgili bir sorun bulunup bulunmadığına ve adayların her hangi bir bağımlılığı olup olmadığına bakılır. Neticelerin olumsuz olduğu adaylar ve muayene yaptırmayı kabul etmeyen adaylar işe alınmazlar. Tüm işverenler bunu mecbur tutmasa da kimya sektörü gibi bir takım sektörlerde iş öncesi tıbbi muayene sıklıkla istenmektedir (Yetimaslan, 2010, 34).

2.4.8. Seçim Kararı

Seçim sürecinin sonunda, çok çeşitli metotlar ile değerlendirmeden geçirilen adaylardan hangilerinin işe uygun olduğu hangilerinin ise uygun olmadığına karar verilir. Bu sürecin ana hedefi, işe en uygun olan kişilerin belirlenmesidir. Karmaşık nitelikler istemeyen işler için seçim kararını, birim idarecisi ya da insan kaynakları idarecisi vermektedir. Kurumun büyük olması, boş pozisyonun önemli ve üst düzey olması, sistematik ve biçimsel bir yaklaşımın benimsenmiş olması durumlarında ise karar çoğu zaman daha fazla bireyin katılımı ile ve önceden belirlenmiş olan bir takım prosedürler çerçevesinde alınmaktadır (Yetimaslan, 2010, 34).

Kurumda uygulanan ücretlendirme sistemi, başkaca işe alma yöntem ve sistemleri işletmenin insan kaynakları bölümünce dikkate alınarak karar verilmelidir. Karar verme işlemi gerçekleştikten sonra işletme tarafından seçilmiş olan adaya ilgili ünitenin idarecisi tarafından kendisine iş teklifinde bulunulur (Barutçugil, 2004, 275).

Yapılan aday seçimlerinin sonuçları, işe kabul edilmeyen adaylara uygun ve kibar bir dil kullanarak bildirilmelidir. Bu husus işletmenin prestiji ve halkla ilişkiler bakımından oldukça önemlidir. Adayın başvurduğu pozisyona değil de başka bir pozisyona uygun görülmesi durumunda ise o pozisyon için de teklifte bulunulabilir. İşe kabul edilmeyenlerin başvuru için hazırladıkları belgeler, ileride ortaya çıkabilecek boş pozisyonlar için biriktirilmelidir. İşe alınmayanlara, bu durum yazılı ya da sözlü biçimde bildirilmeli fakat burada adayın duygularına da gereken önem verilmeli ve bireysel nedenler olmadığı söylenerek, adayın kabiliyetleri ve özelliklerinden övgü ile bahsedilmeli ve kuruma ilgisi için de teşekkür edilmelidir (Yetimaslan, 2010, 35).

2.4.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

İşe yeni alınanların kurumu ve birlikte çalışacağı meslektaşlarını tanımaları amacı ile verilen eğitim “oryantasyon” olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu eğitimde iş görenlerin hakları ve iş görenlere verilen hizmetler, sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, iş görenin alacağı eğitimler vb çeşitli konular hakkında bilgi verilmeli ve yeni çalışanın kurum ile bütünleşmesi sağlanmalıdır. Yerinde bir oryantasyon programı sayesinde yeni çalışanların, yerinde bir başlangıçla işe başlaması sağlanır ki bu da üretkenliğin ve grup motivasyonunun gelişmesi için oldukça önemli bir noktadır. Bunun nedeni ise çalışma disiplininin temelini, iş görenin resmen işe başlatılması ve ortama alıştırılması ile atılmasıdır.

Kurumlar, oryantasyon programlarını asla vakit kaybı olarak görmemeli ve iş görenin kuruma bağlılığının sağlanması noktasında mihenk taşı niteliğinde olduğunu bilmelidir. Kurumun işe yeni alınan çalışanlarda yarattığı ilk izlenim, oryantasyon programına bağlıdır. Bu programın kötü olması halinde kişi kendini ilk günden isteksiz hissedecek ve kendini kurumun bir parçası olarak göremeyecektir. Aksine iyi

bir program sayesinde ise kişi mümkün olan minimum sürede kuruma uyum sağlayacaktır.

Oryantasyon programlarının ana hedefi, iş görenlere kurum için önemli oldukları mesajını vermek ve çalışmaları için gereksinim duydukları konfor ve özgüveni sağlayabilmektir. Oryantasyon sayesinde iş görenler kurumun ana hedefini ve bu hedefe erişebilmek için nasıl planlar yaptığını görür (Yetimaslan, 2010, 36).

2.5. KİŞİLİK TESTLERİ

Kişilik, bireyin öz benliğinin ve itibarının toplumsal yapı içinde yansımastır. Bu sebeple bir çalışanın işe alınması sırasında bireyin sahip olduğu yetenekler ve becerisinin yanı sıra, onun kişilik seviyesi de ölçülmeye çalışılır. Kişilik, bireyleri başka insanlardan ayıran ve yinelenerek kendine has nitelikler kazandıran davranışlar şeklinde ifade edilebilir.

Kişilik testleri, işletmelerin tercihleri doğrultusunda olan işe alınacak olan uygun kişilik tipinin tespit edilmesi ve bireyin yerine getireceği işin gereği olan kişilik özelliklerinin araştırmalı maksadıyla kullanılmaktadır. Kişilik testleri ile teste tabi tutulan bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri analiz edilmekte ve bireyin kararlılığı, hoşgörüsü, güvenilirliği, sorumluluk alması, yaratıcılığı, dürüstlüğü ve iyimserliği gibi kişilik özellikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Sanayi ve örgüt psikolojisi alanında meydana gelen en mühim değişikliklerden biri de genel yetenek dışında kalan özelliklere, özellikle de bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, gittikçe daha fazla önem verilmesine başlanılmasıdır. Ortaya çıkan bu değişikliklerin yansımastır, bireysel özellikler, iş gören alma sürecinde farklı bir yer ve önem kazanmış bulunmaktadır.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise yapılan iş analizleri sonucunda ortaya çıkmış olan profil ile, işe başvuran adaya ait profilin eşleştirilmesi ve özellikle de adayların yapılacak işe uygun kişilik özelliklerini bünyelerinde barındırıp barındırmadıkları, bu pozisyonda iyi bir performans sergileyip sergilemeyecekleri hususunda bir öngörude bulunabilmek üzere kişilik testleri gündeme gelmiş bulunmaktadır (Alkan, 2006, 30).

İşletmelerin her birinde farklı işler ve pozisyonlar mevcuttur. Yapılacak iş ve pozisyonların değişiklikleri birbirine göre farklı özellikler, farklı yetenekler ve kişilik özelliklerini gerekli kılmaktadır. İş gören ve yaptığı iş arasında olması gereken uyumun temin edilebilmesi için bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin çalıştığı işe uygun olması gerekmektedir. Bireyin kişilik özellikleri yerine getirdiği işe uymuyor ise bu durum bireye verilecek olan eğitimle düzeltilmeyeceği gibi bireyin ruh sağlığı ve işletmenin verimliliği de risk altına girmektedir (Bilginer, 1990, 65).

Başarıyı belirleyen kişilik özellikleri her meslekte ve işte farklılık göstermektedir. Her meslek dalı için belirli kişilik özelliklerinin tanımı yapılabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir işletmede çalışan satış temsilcilerinin çok yüksek sosyal yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir; çünkü satış temsilcilerinin sorumluluğu insan ilişkilerine dayanmaktadır ve insanları ikna etmek zorundadırlar. Buna karşılık, Ar-Ge görevlisi için sosyal beceriler olmazsa olmaz bir özellik değildir. Ar-Ge görevlisinin, büyük emek vererek, sabırla ve itina ile çalışabilmesi için öğrenmeye yüksek derecede açık olmaya, tedbirli olmaya ve iç uyuma gereksinimi bulunmaktadır. Bireyin çalıştığı iş yerinde başarılı olması büyük oranda onun sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır.

Mesleki özellikler ve bireylerin sahip olduğu psikolojik özellikler arasında bulunan ilişkilerin incelendiği literatüre bakıldığında zaman yaklaşık olarak 1990'lı yıllara gelinceye kadar yapılan araştırmalarda daha ziyade yetenek alanlarına ait değişkenlerin bulunduğu, buna karşın kişilik özelliklerinin, gösterilen iş

performansının ve iş tatmininin önceden tahmin edilmelerinin göz ardı edildiği izlenmektedir. Fakat son yıllardaki literatürde kişilik özelliklerinin tahmin edilmesi hususundaki yetersizliklerinin aslında ilişki azlığından değil yapılacak işin performansına ait kriterlerin tespit edilmesindeki sorunlardan kaynaklandığı yolunda tartışmalar bulunmaktadır (Somer ve Korkmaz, 2002, 105).

Bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin, iş performanslarını öngörmeye, iş gören seçme süreci içerisinde geleneksel olarak göz önüne alınmayan değişkenlerden olmalarının bir başka sebebi de, iş analizlerinde kullanılan yöntemlerin ve tekniklerin kişilik özelliklerine odaklanmamasından kaynaklanmaktadır. Kullanılmakta olan birçok iş analizi yöntem ve tekniğinde esas hedef, yapılacak işin tekniğine ve görev boyutlarına ait performans ölçütlerinin belirlenmesidir. İş analizlerinin temel iki unsuru olan iş tanımı ve iş profilinde hedef, işin gerektirdiği teknik görev ve yükümlülükleri yerine getirebilmesi için iş görende var olması gerekli olan bilgi, beceri ve kabiliyetleri tespit edebilmektir. Ancak kişilik özellikleri göz ardı edilmekte veya yeterince önemsenmemektedir (Sümer, 2000, 17).

Yakın bir tarihe kadar bireylerin iş başarılarını öngörmeye kişilik testlerinin yeterli olmadığı ve çalışanların seçilmesinde kullanılan etkin bir araç olmadığına dair inancın yaygın olmasının bir başka sebebi ise, geçmişte kullanılan fakat iş gören seçiminde etkili olmadığını gösteren testler, genellikle klinik popülasyonlar için geliştirilmiş olan (MMPI gibi) ve işe has kişilik boyutları yerine genel kişilik boyutlarının ölçüldüğü testler olmasıdır (Sümer, 2000, 42).

2.5.1. 16PF Kişilik Envanteri

Yazılı olarak hazırlanmış olan testlerden oluşan ve cevap için üç seçeneğin verilmiş olduğu testtir. Ortaöğretim ve üstü eğitime sahip olan kişiler için hazırlanan 187 adet sorunun sorulduğu A ve B formu, ilköğretim ve altında eğitim almış kişiler

için de 120 soruluk C ve D formları bulunmaktadır. Kişilik envanteri kişiliğin 16 boyutunu ele alır ve 4 değişik faktörün de bunlara ilave edilmesi ile bireylerin davranışlarını yönlendiren 20 faktör açısından geleceğe yönelik öngörmeler de bulunur. Her bir faktörün içe dönük ve dışa dönük olarak iki yönlü bakıldığı dikkate alınırsa bireylerin davranışlarına etki yapan 40 kadar faktör ile kişilik yapısı incelenir (Kurtuluş, 2006, 83).

Kişinin vermiş olduğu cevaplardan elde edilen ham puanlar işlenmiş puanlara dönüştürül ve katılımcının davranışlarına yön veren kişilik faktörlerinin profili oluşturulur.

Bu testte bireyin kendisi soruları cevaplayabildiği için büyük gruplara da uygulanabilmektedir. Sanayi kesiminde özellikle de ekip olarak çalışmak zorunda kalan yönetici adaylarına uygulanacak testler arasında olması nedeniyle, ileriye yönelik davranış biçimleri ile alakalı pek çok bilgi verebilmektedir. Uygulanan bu kişilik testinde kaza veya hata yapma ihtimali ile ilgili hesaplanabilen formülü de bulunmaktadır. Böylelikle bu test kritik durumlara sahip olan meslekler için, ileriye yönelik, oryaya çıkabilecek kazalarla ilgili tahminlerde bulunabilmek amacıyla tercih edilebilmektedir (Kurtuluş, 2006, 85).

2.5.2. EPQ Envanteri

EPQ envanteri toplam 101 sorudan oluşmaktadır. Evet hayır şıkları işaretlenerek yanıtlanan, kullanımı kolay ve büyük gruplara uygulanabilecek bir kişilik envanteri çeşididir. Bu test bireylerin duygusal dengelerini, nevrozizmi, dışa dönüklük ve içe dönüklük boyutlarını içermektedir. Ayrıca uygulanan test ile psikotik boyut da ölçülmektedir. Sanayi sektörü için kullanılacak olan kişilik boyutları sınırlıdır. Buna rağmen test bataryasında kısa süre içinde veri elde etmek için tercih edilebilmektedir (Kurtuluş, 2006,87)

2.5.3. MMPI-Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

Minnesota çok yönlü kişilik envanteri 566 adet sorudan oluşmakta ve 550 kişilik ögesi bulunmaktadır. Sorular “doğru, yanlış, bilmiyorum” olarak verilen şıklardan bir tanesi işaretlenmek suretiyle cevaplanır. Psikopatolojik araştırmalarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmakta olan bu test, hem uzun süreli olması hem de zaman açısından pahalı olması ve iş hayatında davranışları yönlendiren faktörler ile alakalı yeterli derecede bilgi sağlamaması nedeniyle personel seçiminde kullanılmasını engellemektedir. Bireylerin vermiş olduğu yanıtlardan bireyin kişilik özelliklerinin klinik tarafını yansıtan 13 boyutlu bir kişilik profili elde edilmektedir.

Şüphesiz bu test, mesleki rehabilitasyonda, işletmelerin yönetilmesinde vazife alacak olan bireylerin patolojik yapısının tespit edilmesinde kullanılabilir. Fakat testin çok uzun olması nedeniyle sanayi alanında kullanılmasının zor olacağını düşündürmektedir. Bu nedenle bu test yerine aynı özellikleri ölçen daha kısa ölçekler tercih edilebilmektedir (Kurtuluş, 2006, 87).

2.5.4. Kaygı Envanteri

Kaygı envanteri insana ait temel duygulardan bir tanesi olan kaygının yani endişenin düzeyini ölçmek için kullanılmaktadır. Bireyin kaygıları sebebiyle hissetmiş olduğu huzursuzluk bazı mesleklerde performansı etkilemektedir. Uygulanan bu test ile bireyin içinde bulunduğu durum sebebiyle hissetmiş olduğu kaygı ile yapısı gereği kaygılı olan bir insan ayırt edilebilmektedir. Toplam 20 soruluk iki gruptan oluşan bu test, birden dörde kadar kaygı derecesi sıralanmış bir ölçekte işaretleme yapılarak sorular yanıtlanmaktadır. Sanayi sektöründe çalışanların duygusal durumlarını araştırmak amacıyla yardımcı test olarak kullanılması önerilir (Eren, 2004, 71).

2.5.5. Cornell İndex

Cornell İndex birey davranışlarının nörotik ve psikosomatik belirtilerini ölmek için kullanılmaktadır. Test 101 sorudan oluşmakla birlikte, 10 farklı kişisel özelliği ele almaktadır. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2004, 72):

- Bulunulan mekâna uyum sağlayamamak
- Kaygı ve asabilik
- Depresif bozukluklar
- Nevrotik endişe
- Norotik kaynaklı olan sindirim sistemi, mide ve bağırsak bozuklukları
- Psikosomatik belirtiler
- Hipokondria ve astenia
- Korku tepkisi
- Norosirkulatif psikosomatik belirtiler
- Psikopatik bozukluklar ve hassas bünye

2.5.6. Edwards Kişisel Tercih Envanteri

Bu envanter 225 maddeden oluşmakta ve 15 adet değişik gereksinimin birey için ifade ettiği önemin derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Her gereksinime ait 14 madde bulunmaktadır. Bu gereksinimler (Telman ve Türetgen, 2004, 112):

- “Başarma
- Uygun hareket etmeye yatkın olma
- Düzenli olma ve düzen içinde olma

- Dikkat çekme
- Bağımsız olma
- Empatik olma
- Yakın olma
- İlgi ve yardım alma / verme
- Suçluluk hissetme
- Şefkat gösterme ve başkalarını koruma
- Yeni bir şeyler yapma
- Sebat etme
- Karşı cinsle ilişki kurma
- Tepkisel davranma”.

2.5.7. KAI-Kirton Uyum Testi

Bu test 33 itemden oluşmaktadır. Uygulan test ile kısa bir süre içerisinde bireyin eğitim ve tecrübeler yoluyla öğrenmiş olduğu çözüm biçimlerini mi, yoksa sonucu belirsiz çözüm biçimlerini mi kullanmaya daha eğilimli olduğu ölçülmektedir. Özellikle işletmelerin yönetim pozisyonuna gelecek olanların, işletmeye ait sisteme göre kendisine verilen emri olduğu gibi yerine getirmeyi tercih eden mi, ya da verilen emri alıp kendine has uygulama biçimi geliştiren mi olduğunu tespit etme özelliği nedeniyle bu testin yönetici seçimlerinde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır (Telman ve Türetgen, 2004, 113).

2.6. KİŞİLİK TESTLERİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Pozitif psikoloji ile performans kavramının ilişkilendirilmesi çok eski değildir. Bu durumun olası bir sebebi ise pozitif psikolojinin bir yaklaşım biçimi olarak ortaya çıkmasının çok yeni olmasıdır. 1940'lı yıllardan başlayarak psikoloji alanına ait misyonu ruhsal hastalıkların tedavi edilmesine yönelik olduğu yönünde kısıtlayan negatif anlayış, performansların ölçülmesinde de egemen olmuş ve bu kavram akıllara iş görenlerin yetersizliklerinin tespit edilmesini getirmiştir. Wright ve Cropanzano “örgütsel bilimlerin iş ve iş hayatının negatif yönleri ile meşgul olması” anlayışının başlangıç tarihini, 19. yüzyılın sonlarına, 20. yüzyılın başlangıcına kadar götürmektedirler (Kurtuluş, 2006, 81).

Performans konusunda da egemen olan bu olumsuz anlayış neticesinde eksiklikleri gidermek için çaba sarf etmelerine neden olmuştur. Gallup Örgütü'nün 30 yıldır yürütmekte olduğu çalışmalardan elde edilen veriler ise bu durumun tam tersinin yapılması gerektiğini ortaya kaymaktadır. Bir diğer ifade ile iş görenlerin eksik olan taraflarını veya olumsuz yönlerini gidermek ya da düzeltmek için verilen emekler, onların olumlu yönlerini veya yeteneklerini ve güçlerini geliştirmek için verilen emeklere nazaran daha verimsiz sonuçlar vermektedir (Telman ve Türetgen, 2004, 56).

Highhouse uygulamada kullanılan kişisel testlerin endüstriyel hayatta performansların ölçülmesinde oldukça önemli yere sahip olan bir öge olduğunu kabul ederek, kişisel değerlendirmelerin artık psikolojide özgün bir bilim dalı haline geldiğini, tarihsel veriler ile ve psikolojik değerlendirmelerin içinden geçmiş olduğu aşamaları evrimsel süreçler içinde değerlendirerek bu hususlara vurgu yapmıştır (Kurtuluş, 2006, 82).

Pozitif psikoloji alanının üzerinde durduğu konulardan bir tanesi de kişiliğin iş performansına yapmış olduğu etkilerdir. Bu konuda yapılan araştırmalarda özellikle dürüstlüğün iş performansına olumlu yönde etki yaptığı yönünde bulgular yer almaktadır. Araştırmalar dürüstlüğün iş performansına doğrudan etki yapmasının kaçınılmaz olduğunu ve bu durumun sebebini de dürüst insanların sorumluluk sahibi olmaları, güvenilir olmaları, azimli ve başarıya odaklı olmaları ile açıklamaktadırlar.

Yapılan bu araştırmalarda ortaya çıkan sorun, performans için dürüstlüğün yeterli bir sebep olarak görülmesindedir. Bununla birlikte dürüstlük kavramı birebir azim, hırs, başarı odaklı olma gibi diğer kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmiştir. Oysaki kişilik özelliklerinin doğuştan var olduğunu varsayacak olursak bile bu özelliklerin içinde bulunulan çevrenin şartları ile ilişkili olarak daha az veya daha çok ortaya çıkabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Bu duruma örnek vermek gerekirse Türk sinemasının da oldukça popüler bir teması olan ve rüşvetin çok olduğu ortamlarda kişiliğini korumak için çabalayan “dürüst Memur” karakterini ele alalım. Rüşvetin normal olarak algılandığı, rüşvet almayanın saf olarak nitelenmekte olduğu bir ortamda çalışmakta olan kişi dürüstlüğünü korumuş olsa bile böyle bir ortamda ne ölçüde yüksek performans gösterebilir, bu cevaplanması gereken bir sorudur.

İkinci olarak, kişinin azimli olması, hırslı olması, başarıya odaklı olması ve sorumluluk gibi kişisel özelliklerin beraberinde yüksek performansı getireceği kabul edilebilir bir tezdır. Fakat bahsedilen bu özelliklerin sadece dürüst insanlarda var olduğu, bu nedenle de dürüst insanların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterecekleri tezi üzerinde düşünmek gerekmektedir (Kurtuluş, 2006, 83).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, insan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve kişilik testlerini açıklamaya yönelik tanımlayıcı araştırma modeli ile yapılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, bir problem ile ilgili durumları, geçmiş ve ya mevcut olayları, kavramları, ilişkileri açıklamaya çalışan bir araştırma modelidir. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket belirlenen kurumların insan kaynakları departmanına bağlı olarak çalışanlara 2016 yılının Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel amacı yönünde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H 1: Personel Seçimi ile Kişilik Testleri arasında ilişki mevcuttur.

H 2: Sosyo-Demografik Özellikler ile Kişilik Testinin alt boyutları arasında ilişki mevcuttur.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2016 yılı İstanbul il merkezinde bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde faaliyet gösteren iki kurumun insan kaynakları

biriminin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde kurumlarda 120 çalışan mevcuttur.

Araştırmada örneklem alınmayarak, belirlenen evrende bulunan iki kurumun toplam 120 çalışanın tamamına ulaşılmıştır. Araştırmaya kurum çalışanlarının tamamı katılmayı kabul etmiştir. Anket çalışmasına katılmayı kabul eden 120 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.1.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmacı tarafından oluşturulan 10 sorudan oluşan demografik bölüm yer almaktadır. Anketin giriş bölümünde, cevaplayacak çalışanlara, veri toplama ölçeklerinde yönetilen sorulara verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların anket sorularını hiçbir etki altında kalmadan doldurabilmeleri ve anketin herhangi bir yerine isim yazmamaları istenmiştir. Demografik bölümün içeriğinde, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, işteki pozisyonu, meslekteki yılı, kurumda çalışma yılı, kurum kadrosundaki yılı ve çalışana bağlı personel sayısı ile ilgili seçenekler belirtilerek anket formunun bu bölümünde yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, araştırmada kullanılan Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Somer ve Golberg tarafından 1999 yılında “Beş Faktör Envanteri” ismiyle geliştirilmiştir. Ölçek 42 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek kişiliği; “dışa dönüklük”, “duygusal dengesizlik”, “uyumluluk”, “öz disiplin” ve “gelişime açıklık” olmak üzere beş alt boyutta ölçmektedir. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum-(1)”dan “Kesinlikle Katılıyorum-(5)”a puanlanmış 5’li likert tipi bir ölçektir.

3.1.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır(http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında manwhitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskallwhallis testi kullanılmıştır. Kruskallwhallis testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak manwhitney-u test testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Şirket	X1	60	50,0
	X2	60	50,0
	Toplam	120	100,0
Yaş	20-25	20	16,7
	26-31	22	18,3
	32-37	36	30,0
	38-43	26	21,7
	44 Ve üzeri	16	13,3
	Toplam	120	100,0
Medeni Durum	Bekar	34	28,3
	Evli	86	71,7
	Toplam	120	100,0
Çocuk Sayısı	Çocuk Yok	42	35,0
	1	30	25,0
	2	30	25,0
	3 Ve üzeri	18	15,0
	Toplam	120	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	24	20,0
	Önlisans	20	16,7
	Lisans	66	55,0
	Lisansüstü	10	8,3
	Toplam	120	100,0
Kurumdaki Görev	Müdür	4	3,3
	Müdür Yardımcısı	24	20,0
	Şef	28	23,3
	Sivil Memur	64	53,3
	Toplam	120	100,0

Tablo 2. (Devam)

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl	34	28,3
	6-10 Yıl	52	43,3
	11-15 Yıl	24	20,0
	16-20 Yıl	10	8,3
	Toplam	120	100,0
İşyerinde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	48	40,0
	4-6 Yıl	42	35,0
	7 Ve üzeri	30	25,0
	Toplam	120	100,0
Kadrodaki Süre	1-3 Yıl	68	56,7
	4-6 Yıl	38	31,7
	7 Ve üzeri	14	11,7
	Toplam	120	100,0
Bağlı Çalışan Personel Sayısı	0	58	48,3
	1-10	22	18,3
	11-20	6	5,0
	21 Ve üzeri	34	28,3
	Toplam	120	100,0

Çalışanlar şirket değişkenine göre 60'ı (%50,0) x1, 60'ı (%50,0) x2 olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 20'si (%16,7) 20-25, 22'si (%18,3) 26-31, 36'sı (%30,0) 32-37, 26'sı (%21,7) 38-43, 16'sı (%13,3) 44 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 34'ü (%28,3) bekar, 86'sı (%71,7) evli olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çocuk sayısı değişkenine göre 42'si (%35,0) çocuk yok, 30'u (%25,0) 1, 30'u (%25,0) 2, 18'i (%15,0) 3 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre 24'ü (%20,0) lise, 20'si (%16,7) önlisans, 66'sı (%55,0) lisans, 10'u (%8,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumdaki görev değişkenine göre 4'ü (%3,3) müdür, 24'ü (%20,0) müdür yardımcısı, 28'i (%23,3) şef, 64'ü (%53,3) sivil memur olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslekte çalışma süresi değişkenine göre 34'ü (%28,3) 1-5 yıl, 52'si (%43,3) 6-10 yıl, 24'ü (%20,0) 11-15 yıl, 10'u (%8,3) 16-20 yıl olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 48'i (%40,0) 1-3 yıl, 42'si (%35,0) 4-6 yıl, 30'u (%25,0) 7 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kadrodaki süre değişkenine göre 68'i (%56,7) 1-3 yıl, 38'i (%31,7) 4-6 yıl, 14'ü (%11,7) 7 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar bağlı çalışan personel sayısı değişkenine göre 58'i (%48,3) 0, 22'si (%18,3) 1-10, 6'sı (%5,0) 11-20, 34'ü (%28,3) 21 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3. Çalışanların Kişilik Özellikleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dışadönüklük	120	3,024	0,352	2,330	4,000
Yumuşak Başlılık	120	3,120	0,413	2,000	4,000
Sorumluluk	120	3,033	0,300	2,430	3,710
Duygusal Dengesizlik	120	3,138	0,457	2,140	4,430
Deneyime Açıklık	120	3,204	0,488	2,000	4,620

Araştırmaya katılan çalışanların “dışadönüklük” düzeyi orta ($3,024 \pm 0,352$); “yumuşak başlılık” düzeyi orta ($3,120 \pm 0,413$); “sorumluluk” düzeyi orta ($3,033 \pm 0,300$); “duygusal dengesizlik” düzeyi orta ($3,138 \pm 0,457$); “deneyime açıklık” düzeyi orta ($3,204 \pm 0,488$); olarak saptanmıştır.

Tablo 4. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Bağlı Çalışan Personel Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	0	58	2,966	0,369	14,187	0,003	4 > 1
	1-10	22	2,929	0,262			4 > 2
	11-20	6	2,889	0,199			4 > 3
	21 Ve üzeri	34	3,209	0,335			
Yumuşak Başlılık	0	58	3,161	0,423	4,985	0,173	
	1-10	22	3,061	0,395			
	11-20	6	2,741	0,582			
	21 Ve üzeri	34	3,157	0,348			
Sorumluluk	0	58	3,094	0,308	4,456	0,216	
	1-10	22	2,974	0,329			
	11-20	6	2,905	0,266			
	21 Ve üzeri	34	2,992	0,261			

Tablo 5. (Devam)

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Duygusal Dengesizlik	0	58	3,192	0,397	6,613	0,085	
	1-10	22	2,922	0,492			
	11-20	6	3,095	0,266			
	21 Ve üzeri	34	3,193	0,526			
Deneyime Açıklık	0	58	3,147	0,488	2,442	0,486	
	1-10	22	3,318	0,333			
	11-20	6	3,292	0,465			
	21 Ve üzeri	34	3,213	0,574			

Araştırmaya katılan çalışanlarındışadönüklük puanlarının bağlı çalışan personel sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur(KW=14,187; p=0,003<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; bağlı çalışan personel sayısı 21 ve üzeri olanların dışadönüklük puanları (3,209 ± 0,335), bağlı çalışan personel sayısı 0 olanların dışadönüklük puanlarından (2,966 ± 0,369) yüksek bulunmuştur. Bağlı çalışan personel sayısı 21 ve üzeri olanların dışadönüklük puanları (3,209 ± 0,335), bağlı çalışan personel sayısı 1-10 olanların dışadönüklük puanlarından (2,929 ± 0,262) yüksek bulunmuştur. Bağlı çalışan personel sayısı 21 ve üzeri olanların dışadönüklük puanları (3,209 ± 0,335), bağlı çalışan personel sayısı 11-20 olanların dışadönüklük puanlarından (2,889 ± 0,199) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının bağlı çalışan personel sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır(p>0.05).

Elde edilen verileri bir sonuca bağlamak gerekirse, kurum içerisinde 21 ve üzeri çalışana bağlı personellerin kurum içerisinde daha aktif rol aldıkları, iletişim becerilerinin ve organizasyon becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. 21 ve üzeri personele bağlı çalışanların kurumun faaliyetlerine göre görevleri itibariyle çalışma sahasının geniş olması ve birçok personel ile bağlarını sıkı tutmak, problemlerini çözmek için çabaladıkları görülmektedir. Bu yönüyle dışadönük kişilik özelliklerinin değerleri yüksek çıkması olağan görülebilir.

Tablo 6. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	Lise	24	2,926	0,348	16,454	0,001	4 > 1
	Önlisans	20	3,122	0,396			4 > 2
	Lisans	66	2,973	0,303			4 > 3
	Lisansüstü	10	3,400	0,336			
Yumuşak Başlılık	Lise	24	3,102	0,416	3,044	0,385	
	Önlisans	20	3,000	0,420			
	Lisans	66	3,141	0,407			
	Lisansüstü	10	3,267	0,423			
Sorumluluk	Lise	24	3,048	0,378	1,795	0,616	
	Önlisans	20	3,114	0,299			
	Lisans	66	3,013	0,287			
	Lisansüstü	10	2,971	0,148			
Duygusal Dengesizlik	Lise	24	3,191	0,300	3,125	0,373	
	Önlisans	20	3,114	0,571			
	Lisans	66	3,078	0,434			
	Lisansüstü	10	3,457	0,582			
Deneyime Açıklık	Lise	24	3,146	0,563	6,802	0,078	
	Önlisans	20	3,188	0,453			
	Lisans	66	3,159	0,419			
	Lisansüstü	10	3,675	0,610			

Araştırmaya katılan çalışanları dışadönüklük puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur(KW=16,454; $p=0,001<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi lisansüstü olanların dışadönüklük puanları ($3,400 \pm 0,336$), eğitim düzeyi lise olanların dışadönüklük puanlarından ($2,926 \pm 0,348$) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisansüstü olanların dışadönüklük puanları ($3,400 \pm 0,336$), eğitim düzeyi önlisans olanların dışadönüklük puanlarından ($3,122 \pm 0,396$) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisansüstü olanların dışadönüklük puanları ($3,400 \pm 0,336$), eğitim düzeyi lise olanların dışadönüklük puanlarından ($2,973 \pm 0,303$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0.05$).

Elde edilen veriler sonucunda, eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların kişisel gelişimlerini ilerlettikleri, eğitim olanaklarını verimli şekilde kullandıkları, kurum içerisinde iyi bir statüye sahip olduklarını varsayarak özgüvenlerinin yüksek oldukları ve diğer personel ile iletişimlerinin sıkı tutmaları, enerjik yapılarını diğer çalışanlarına gösterdikleri ve sosyal yapıları nedeniyle dışadönük özelliklerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Dışadönüklük	1-3 Yıl	48	3,009	0,474	3,251	0,197	
	4-6 Yıl	42	2,995	0,229			
	7 Ve üzeri	30	3,089	0,255			
Yumuşak Başlılık	1-3 Yıl	48	2,926	0,500	18,144	0,000	2 > 1 3 > 1
	4-6 Yıl	42	3,212	0,266			
	7 Ve üzeri	30	3,304	0,290			
Sorumluluk	1-3 Yıl	48	3,030	0,339	2,609	0,271	
	4-6 Yıl	42	3,082	0,308			
	7 Ve üzeri	30	2,971	0,207			
Duygusal Dengesizlik	1-3 Yıl	48	3,107	0,499	0,623	0,733	
	4-6 Yıl	42	3,170	0,436			
	7 Ve üzeri	30	3,143	0,428			
Deneyime Açıklık	1-3 Yıl	48	3,151	0,528	2,898	0,235	
	4-6 Yıl	42	3,321	0,493			
	7 Ve üzeri	30	3,125	0,388			

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık puanlarının işyerinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=18,144; p=0,000<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; işyerinde çalışma süresi 4-6 yıl olanların yumuşak başlılık puanları (3,212 ± 0,266), işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanların yumuşak başlılık puanlarından (2,926 ± 0,500) yüksek bulunmuştur. İşyerinde çalışma süresi 7 ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları (3,304 ± 0,290), işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanların yumuşak başlılık puanlarından (2,926 ± 0,500) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının işyerinde çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Elde edilen bulguları bir sonuca bağlamak gerekirse, iş hayatı süresince faaliyet gösteren personelin çalışma yılı arttıkça tecrübelerinin artması ile sınırlı yapıları, iş stresi ve psikolojik yıpranmalarının azaldığını, sakin bir yapıya bürünerek problem çözen özelliklerinin arttığını görebilmekteyiz. Aynı zamanda çalışma yaşamı süresince yardımsever, bağışlayıcı, nazik, hoşgörülü ve saygılı bireyler olarak değerlendirebiliriz.

Tablo 8. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin kadrodaki sürene Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	1-3 Yıl	68	3,023	0,416	0,942	0,624	
	4-6 Yıl	38	3,000	0,237			
	7 Ve üzeri	14	3,095	0,279			
Yumuşak Başlılık	1-3 Yıl	68	3,023	0,492	8,666	0,013	2 > 1
	4-6 Yıl	38	3,263	0,237			
	7 Ve üzeri	14	3,206	0,189			
Sorumluluk	1-3 Yıl	68	3,050	0,323	1,238	0,539	
	4-6 Yıl	38	3,038	0,289			
	7 Ve üzeri	14	2,939	0,192			

Tablo 9. (Devam)

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Duygusal Dengesizlik	1-3 Yıl	68	3,097	0,488	2,299	0,317	
	4-6 Yıl	38	3,173	0,440			
	7 Ve üzeri	14	3,245	0,334			
Deneyime Açıklık	1-3 Yıl	68	3,118	0,502	5,399	0,067	
	4-6 Yıl	38	3,375	0,461			
	7 Ve üzeri	14	3,161	0,390			

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık puanlarının kadrodaki süre değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=8,666; p=0,013<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; kadrodaki süre 4-6 yıl olanların yumuşak başlılık puanları (3,263 ± 0,237), kadrodaki süre 1-3 yıl olanların yumuşak başlılık puanlarından (3,023 ± 0,492) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının kadrodaki süre değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ile kurum içerisindeki kadroda bulunma yılı 4-6 olan personeller diğer çalışanlara göre daha yardımsever, daha nazik, çalışma arkadaşlarını seven, saygılı ve hoşgörülü oldukları anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma yılı 4-6 olan personeller kurum içinde tecrübe düzeylerinin artması ile daha verimli ve çözüm odaklı çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 10. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin kurumdaki göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Dışadönüklük	Müdür	4	2,944	0,577	10,943	0,012	3 > 2 3 > 4
	Müdür Yardımcısı	24	2,898	0,260			
	Şef	28	3,191	0,341			
	Sivil Memur	64	3,004	0,354			
Yumuşak Başlılık	Müdür	4	2,389	0,064	10,556	0,014	3 > 1 4 > 1
	Müdür Yardımcısı	24	2,991	0,480			
	Şef	28	3,198	0,306			
	Sivil Memur	64	3,181	0,388			
Sorumluluk	Müdür	4	2,643	0,082	13,786	0,003	2 > 1 3 > 1 4 > 1 4 > 2
	Müdür Yardımcısı	24	2,929	0,276			
	Şef	28	3,010	0,261			
	Sivil Memur	64	3,107	0,305			
Duygusal Dengesizlik	Müdür	4	2,571	0,330	14,195	0,003	3 > 1 4 > 1 3 > 2
	Müdür Yardımcısı	24	2,988	0,475			
	Şef	28	3,347	0,410			
	Sivil Memur	64	3,138	0,433			
Deneyime Açıklık	Müdür	4	2,938	0,361	2,345	0,504	
	Müdür Yardımcısı	24	3,271	0,312			
	Şef	28	3,232	0,627			
	Sivil Memur	64	3,184	0,483			

Araştırmaya katılan çalışanlarındışadönüklük puanlarının kurumdaki görev değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek

için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur(KW=10,943; $p=0,012<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre;kurumdaki görev şef olanların dışadönüklük puanları ($3,191 \pm 0,341$), kurumdaki görev müdür yardımcısı olanların dışadönüklük puanlarından ($2,898 \pm 0,260$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev şef olanların dışadönüklük puanları ($3,191 \pm 0,341$),kurumdaki görev sivil memur olanların dışadönüklük puanlarından ($3,004 \pm 0,354$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık puanlarının kurumdaki görev değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur(KW=10,556; $p=0,014<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre;kurumdaki görev şef olanların yumuşak başlılık puanları ($3,198 \pm 0,306$), kurumdaki görev müdür olanların yumuşak başlılık puanlarından ($2,389 \pm 0,064$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev sivil memur olanların yumuşak başlılık puanları ($3,181 \pm 0,388$), kurumdaki görev müdür olanların yumuşak başlılık puanlarından ($2,389 \pm 0,064$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanlarının kurumdaki görev değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur(KW=13,786; $p=0,003<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre;kurumdaki görev müdür yardımcısı olanların sorumluluk puanları ($2,929 \pm 0,276$),kurumdaki görev müdür olanların sorumluluk puanlarından ($2,643 \pm 0,082$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev şef olanların sorumluluk puanları ($3,010 \pm 0,261$),kurumdaki görev müdür olanların sorumluluk puanlarından ($2,643 \pm 0,082$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev sivil memur olanların sorumluluk puanları ($3,107 \pm 0,305$), kurumdaki görev müdür olanların sorumluluk puanlarından ($2,643 \pm 0,082$) yüksek bulunmuştur.

Kurumdaki görev sivil memur olanların sorumluluk puanları ($3,107 \pm 0,305$), kurumdaki görev müdür yardımcısı olanların sorumluluk puanlarından ($2,929 \pm 0,276$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlarınduygusal dengesizlik puanlarının kurumdaki görev değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur($KW=14,195$; $p=0,003<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; kurumdaki görev şef olanların duygusal dengesizlik puanları ($3,347 \pm 0,410$),kurumdaki görev müdür olanların duygusal dengesizlik puanlarından ($2,571 \pm 0,330$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev sivil memur olanların duygusal dengesizlik puanları ($3,138 \pm 0,433$), kurumdaki görev müdür olanların duygusal dengesizlik puanlarından ($2,571 \pm 0,330$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki görev şef olanların duygusal dengesizlik puanları ($3,347 \pm 0,410$), kurumdaki görev müdür yardımcısı olanların duygusal dengesizlik puanlarından ($2,988 \pm 0,475$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanlarının kurumdaki görev değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0.05$).

Elde edilen bulgular sonucunda, kurumdaki göreve göre değerlendirmek gerekirse, şefler kurum içerisinde personel ile kolay iletişim kurabilen, birlikte olmayı seven, işbirliğine yatkın, sempatik bireyler olarak değerlendirebiliriz. Diğer görevlere sahip bireylerin ise şeflere göre daha az dışadönük özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda şeflerin ve memurların personeline karşı nazik, sevecen, hoşgörülü, bağışlayıcı ve yardımsever bir yapıda oldukları anlaşılmaktadır. Bunu da şeflerin ve memurların sahip oldukları statüye ve konumlarına bağlayabiliriz. Buna bağlı olarak sivil memurların sorumluluk sahibi, disiplinli olma,

görev bilinci, düzenli, özenli ve dikkatli olma gibi özellikleri üzerinde taşımakta olduğunu anlamaktayız. Bu statüdeki çalışanlar puanları düşük statüdeki çalışanlara göre başarılı olmaya eğimli, azimli, planlı ve hareket etmeden önce düşünen bireyler oldukları görülmektedir. İşletme içerisinde konumu ve statüsü artan çalışanların aşırı disiplin sağlaması, baskı altında çalışma ortamı oluşturması ve kurumun yaptırım gücünü kullanması nedeniyle personelin endişeli, güvensiz, öfkeli, alıngan ve duygusal olarak alıngan bir yapıda oldukları görülmektedir.

Tablo 11. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin meslekte çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	1-5 Yıl	34	3,046	0,456	4,090	0,252	
	6-10 Yıl	52	2,966	0,281			
	11-15 Yıl	24	3,167	0,316			
	16-20 Yıl	10	2,911	0,291			
Yumuşak Başlılık	1-5 Yıl	34	3,085	0,459	3,405	0,333	
	6-10 Yıl	52	3,120	0,453			
	11-15 Yıl	24	3,232	0,204			
	16-20 Yıl	10	2,978	0,388			
Sorumluluk	1-5 Yıl	34	3,101	0,325	15,062	0,002	1 > 3
	6-10 Yıl	52	3,099	0,288			1 > 4
	11-15 Yıl	24	2,881	0,237			2 > 3
	16-20 Yıl	10	2,829	0,200			2 > 4

Tablo 12. (Devam)

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Duygusal Dengesizlik	1-5 Yıl	34	3,193	0,404	5,679	0,128	
	6-10 Yıl	52	3,044	0,387			
	11-15 Yıl	24	3,202	0,673			
	16-20 Yıl	10	3,286	0,252			
Deneyime Açıklık	1-5 Yıl	34	3,044	0,561	12,364	0,006	2 > 1
	6-10 Yıl	52	3,313	0,455			3 > 1
	11-15 Yıl	24	3,323	0,348			2 > 4
	16-20 Yıl	10	2,900	0,459			3 > 4

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanlarının meslekte çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=15,062; p=0,002<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olanların sorumluluk puanları (3,101 ± 0,325), meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların sorumluluk puanlarından (2,881 ± 0,237) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olanların sorumluluk puanları (3,101 ± 0,325), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların sorumluluk puanlarından (2,829 ± 0,200) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların sorumluluk puanları (3,099 ± 0,288), meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların sorumluluk puanlarından (2,881 ± 0,237) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların sorumluluk puanları (3,099 ± 0,288), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların sorumluluk puanlarından (2,829 ± 0,200) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanlarının meslekte çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=12,364; p=0,006<0.05). Farklılığı belirlemek üzere

gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların deneyime açıklık puanları ($3,313 \pm 0,455$), meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olanların deneyime açıklık puanlarından ($3,044 \pm 0,561$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların deneyime açıklık puanları ($3,323 \pm 0,348$), meslekte çalışma süresi 1-5 yıl olanların deneyime açıklık puanlarından ($3,044 \pm 0,561$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 6-10 yıl olanların deneyime açıklık puanları ($3,313 \pm 0,455$), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların deneyime açıklık puanlarından ($2,900 \pm 0,459$) yüksek bulunmuştur. Meslekte çalışma süresi 11-15 yıl olanların deneyime açıklık puanları ($3,323 \pm 0,348$), meslekte çalışma süresi 16-20 yıl olanların deneyime açıklık puanlarından ($2,900 \pm 0,459$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük, yumuşak başlılık, duygusal dengesizlik puanlarının meslekte çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Elde edilen bulgular sonucunda, meslekte çalışma süresine göre incelediğimiz zaman kurumlar içerisinde çalışma yılı arttıkça bireylerin sorumluluk alma düzeyleri düşmekte olduğunu gözlemlemekteyiz. 10 yıldan fazla çalışanların kurumdan beklentilerinin az olmasından ve statülerinin değişmemesinden kaynaklanmaktadır. 10 yıldan az çalışanların ise terfi beklentilerinden, kuruma olan bağlılıklarından, başarılı olmaya eğilimli, disiplinli olan bireylerin sorumluluk aldıklarını söyleyebiliriz. İşletme içerisinde çalışanların deneyime açıklık özelliklerini incelemek gerekirse, meslekte çalışma yılı 6 ile 15 olan bireylerin yeniliklere açık oldukları, yeni fikirler üreten, maceracı, üretken olduklarını söyleyebiliriz. Meslekte tecrübe edinmeye başlayan, eğitimlerini ileri seviyelere taşıyan bireyler olduklarını göstermektedir.

Tablo 13. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	20-25	20	2,889	0,444	8,169	0,086	
	26-31	22	3,000	0,270			
	32-37	36	3,093	0,430			
	38-43	26	3,017	0,255			
	44 Ve üzeri	16	3,083	0,228			
Yumuşak Başlılık	20-25	20	2,978	0,527	13,048	0,011	5 > 1
	26-31	22	2,950	0,469			5 > 2
	32-37	36	3,148	0,423			5 > 3
	38-43	26	3,188	0,249			5 > 4
	44 Ve üzeri	16	3,361	0,170			
Sorumluluk	20-25	20	3,129	0,331	3,789	0,435	
	26-31	22	3,091	0,381			
	32-37	36	2,984	0,289			
	38-43	26	3,022	0,227			
	44 Ve üzeri	16	2,964	0,253			
Duygusal Dengesizlik	20-25	20	2,900	0,410	9,826	0,043	3 > 1
	26-31	22	3,052	0,429			4 > 1
	32-37	36	3,286	0,542			5 > 1
	38-43	26	3,176	0,298			
	44 Ve üzeri	16	3,161	0,463			
Deneyime Açıklık	20-25	20	2,900	0,528	14,935	0,005	2 > 1
	26-31	22	3,159	0,314			3 > 1
	32-37	36	3,340	0,451			5 > 1
	38-43	26	3,154	0,467			3 > 2
	44 Ve üzeri	16	3,422	0,581			

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=13,048; p=0,011<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; yaşı 44 ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları (3,361 ± 0,170), yaşı 20-25 olanların yumuşak başlılık puanlarından (2,978 ± 0,527) yüksek bulunmuştur. Yaşı 44 ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları (3,361 ± 0,170), yaşı 26-31 olanların yumuşak başlılık puanlarından (2,950 ± 0,469) yüksek bulunmuştur. Yaşı 44 ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları (3,361 ± 0,170), yaşı 32-37 olanların yumuşak başlılık puanlarından (3,148 ± 0,423) yüksek bulunmuştur. Yaşı 44 ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları (3,361 ± 0,170), yaşı 38-43 olanların yumuşak başlılık puanlarından (3,188 ± 0,249) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal dengesizlik puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=9,826; p=0,043<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; yaşı 32-37 olanların duygusal dengesizlik puanları (3,286 ± 0,542), yaşı 20-25 olanların duygusal dengesizlik puanlarından (2,900 ± 0,410) yüksek bulunmuştur. Yaşı 38-43 olanların duygusal dengesizlik puanları (3,176 ± 0,298), yaşı 20-25 olanların duygusal dengesizlik puanlarından (2,900 ± 0,410) yüksek bulunmuştur. Yaşı 44 ve üzeri olanların duygusal dengesizlik puanları (3,161 ± 0,463), yaşı 20-25 olanların duygusal dengesizlik puanlarından (2,900 ± 0,410) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=14,935; p=0,005<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi

yapılmıştır. Buna göre; yaşı 26-31 olanların deneyime açıklık puanları ($3,159 \pm 0,314$), yaşı 20-25 olanların deneyime açıklık puanlarından ($2,900 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 32-37 olanların deneyime açıklık puanları ($3,340 \pm 0,451$), yaşı 20-25 olanların deneyime açıklık puanlarından ($2,900 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 44 ve üzeri olanların deneyime açıklık puanları ($3,422 \pm 0,581$), yaşı 20-25 olanların deneyime açıklık puanlarından ($2,900 \pm 0,528$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 32-37 olanların deneyime açıklık puanları ($3,340 \pm 0,451$), yaşı 26-31 olanların deneyime açıklık puanlarından ($3,159 \pm 0,314$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük, sorumluluk puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0.05$).

Elde edilen bulgular sonucunda kurumlar içerisindeki yaş aralıklarına göre bireylerin kişilik özelliklerini inceleyecek olursak, 44 ve üzeri yaşta çalışanların diğer yaş gruplarına göre ılımlı, yardımsever, hoşgörülü ve saygılı olduklarını görülmektedir. Yetişkin çağında olan bireylerin iş hayatı boyunca kazandıkları tecrübe ile olgunları sonucunda bu özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Duygusal dengesizlik özelliğini değerlendirecek olursak, 20-25 yaş aralığında çalışanların duygusal olarak dengeli, stresli durumlarda sakin kalabilen, kendilerine olan güvenleri yüksek ve olumlu duygular yaşamaya çalışan bireyler olduklarını görülmektedir. Çalışma yaşamına yeni atılan personellerin almış oldukları eğitim ile birlikte işten tatmin aldıkları, artan yaş grupların çatışma ortamı içerisinde iş yaşamını devam ettirdikleri ve üst kademedeki çalışanların baskısı altında kaldıkları anlaşılmaktadır. Deneyime açıklık özelliğinde ise yaş grupları ilerledikçe çalışanların meraklı, yeniliklere açık, yaratıcı ve azimli olduklarını görülmektedir. Bunun sonucunda bireylerin kişisel gelişimlerini ve eğitim düzeylerini iş hayatına katkı sağlayarak terfi beklentilerini ortaya koymaktadır.

Tablo 14. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin çocuk sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P	Fark
Dışadönüklük	Çocuk Yok	42	3,037	0,439	3,114	0,374	
	1	30	2,993	0,339			
	2	30	2,970	0,239			
	3 Ve üzeri	18	3,136	0,299			
Yumuşak Başlılık	Çocuk Yok	42	2,963	0,456	12,941	0,005	3 > 1 4 > 1
	1	30	3,089	0,492			
	2	30	3,304	0,212			
	3 Ve üzeri	18	3,235	0,255			
Sorumluluk	Çocuk Yok	42	3,088	0,341	1,808	0,613	
	1	30	3,019	0,343			
	2	30	3,019	0,218			
	3 Ve üzeri	18	2,952	0,230			
Duyusal Dengesizlik	Çocuk Yok	42	3,061	0,520	9,193	0,027	4 > 1 4 > 3
	1	30	3,191	0,317			
	2	30	3,095	0,474			
	3 Ve üzeri	18	3,302	0,457			
Deneyime Açıklık	Çocuk Yok	42	3,131	0,502	8,560	0,036	2 > 4 3 > 4
	1	30	3,308	0,391			
	2	30	3,317	0,580			
	3 Ve üzeri	18	3,014	0,366			

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (KW=12,941; p=0,005<0.05). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre; çocuk sayısı 2 olanların yumuşak başlılık puanları (3,304 ± 0,212), çocuk sayısı çocuk yok olanların yumuşak başlılık puanlarından (2,963 ± 0,456) yüksek bulunmuştur. Çocuk sayısı 3

ve üzeri olanların yumuşak başlılık puanları ($3,235 \pm 0,255$), çocuk sayısı çocuk yok olanların yumuşak başlılık puanlarından ($2,963 \pm 0,456$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlarınduygusal dengesizlik puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur($KW=9,193$; $p=0,027<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre;çocuk sayısı 3 ve üzeri olanların duygusal dengesizlik puanları ($3,302 \pm 0,457$), çocuk sayısı çocuk yok olanların duygusal dengesizlik puanlarından ($3,061 \pm 0,520$) yüksek bulunmuştur. Çocuk sayısı 3 ve üzeri olanların duygusal dengesizlik puanları ($3,302 \pm 0,457$), çocuk sayısı 2 olanların duygusal dengesizlik puanlarından ($3,095 \pm 0,474$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlarındeneyime açıklık puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur($KW=8,560$; $p=0,036<0.05$). Farklılığı belirlemek üzere gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre;çocuk sayısı 1 olanların deneyime açıklık puanları ($3,308 \pm 0,391$), çocuk sayısı 3 ve üzeri olanların deneyime açıklık puanlarından ($3,014 \pm 0,366$) yüksek bulunmuştur.Çocuk sayısı 2 olanların deneyime açıklık puanları ($3,317 \pm 0,580$), çocuk sayısı 3 ve üzeri olanların deneyime açıklık puanlarından ($3,014 \pm 0,366$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük, sorumluluk puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Kruskal Wallis H testine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0.05$).

Elde edilen bulgular sonucunda kurum içerisinde çocuk sayısına göre bireylerin kişilik özelliklerini inceleyecek olursak, çocuk sayısı iki den fazla olan bireylerin yumuşak huylu, ılımlı, yardımsever, insanları seven ve merhametli bireyler oldukları görülmektedir. Bireylerin çocuklarına verdikleri değer ve iyi bireyler olarak yetiştirmesi gerektiği süre içerisinde kendi kişiliklerine doğrudan etkisi olduğu söylenebilir. Duygusal dengesizlik özelliğine göre değerlendirmemiz gerekirse, iş ortamı içerisindeyken çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma ortamı ile sosyal yaşamı içerisinde karşılaştıkları tutarsız ve dengesiz ortam karşısında öfkeli ve alıngan bireyler olarak değerlendirebiliriz. Çocuk sayısı fazla olan bireylerin, çocuk sayısı az olan bireylere göre; tutucu, geleneksel, sabit fikirli ve yeniliklere kapalı olduklarını söyleyebiliriz. Çocuklarına daha fazla zaman ayırmak zorunda kalan bireyler iş yaşamı süresince kişisel gelişimlerini önem vermediklerini ve bununla birlikte kuruma olan katkılarının az olacağı sonucuna varabiliriz.

Tablo 15. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin medeni duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Dışadönüklük	Bekar	34	3,007	0,482	1 290,000	0,313
	Evli	86	3,031	0,289		
Yumuşak Başlılık	Bekar	34	2,922	0,449	932,000	0,002
	Evli	86	3,199	0,372		
Sorumluluk	Bekar	34	3,109	0,371	1 282,000	0,289
	Evli	86	3,003	0,264		
Duygusal Dengesizlik	Bekar	34	3,059	0,574	1 254,000	0,222
	Evli	86	3,169	0,402		
Deneyime Açıklık	Bekar	34	3,103	0,524	1 264,000	0,247
	Evli	86	3,244	0,470		

Çalışanların yumuşak başlılık puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Mann Whitney-U testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney

U=932,000; p=0,002<0,05). Bekarların yumuşak başlılık puanları (x=2,922), evlilerin yumuşak başlılık puanlarından (x=3,199) düşük bulunmuştur.

Çalışanların dışadönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının medeni durum değişkenine göre yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Elde edilen bulgular sonucunda kurum içerisinde medeni duruma göre bireylerin kişilik özelliklerini inceleyecek olursak, bekar çalışanlar evli çalışanlara göre düşük değerler bulunmuştur. Bunun sonucunda bekar çalışanlar kindar, kibirli, inatçı, rekabetçi ve geçimsiz tavırlarının ön planda olduğunu göstermektedir. Bekar çalışanlar sosyal yaşantılarının düzgün olmaması ve olgun davranış göstermemelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Tablo 16. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Şirkete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Dışadönüklük	X1	60	3,041	0,397	1 656,000	0,446
	X2	60	3,007	0,303		
Yumuşak Başlılık	X1	60	3,048	0,464	1 544,000	0,176
	X2	60	3,193	0,342		
Sorumluluk	X1	60	3,062	0,321	1 664,000	0,470
	X2	60	3,005	0,277		
Duygusal Dengesizlik	X1	60	3,148	0,565	1 704,000	0,612
	X2	60	3,129	0,321		
Deneyime Açıklık	X1	60	3,154	0,419	1 560,000	0,206
	X2	60	3,254	0,548		

Çalışanların dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengesizlik, deneyime açıklık puanlarının şirket değişkenine göre yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).



SONUÇ

İşletmelerin verimlilik ve etkinliğinin odağında insan faktörü yer almakta ve işletmelerin kurumsal yapısının sosyal yönünü insan kaynağı oluşturmaktadır. Hızlı büyüyen ve sürekli gelişen pazar içerisinde işletmelerin rekabet ortamında kendilerine değer katan, özverili ve başarılı çalışanlar sayesinde üstünlüklerin sağlayabilmektedirler. İşletmenin başarısını, verimliliğini ve devamlılığını etkileyen en önemli etken nitelikli personel ile oluşmaktadır. Ürün kalitesini, kurumsal imajını ve karlılık gibi önemli değerlerini ön planda tutan işletmeler gelişimlerini nitelikli personel ile başarıya ulaşımı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, personel seçimlerini yapan işletmeler titizlikle ve iş-kişi uyumunu sağlayarak personel seçimini gerçekleştirmelidirler. Bu seçimi ise; insan kaynaklarının üstlendiği en önemli sorumlulukların başında gelmektedir.

İşletmeler faaliyetlerini karlılık oranlarını arttırmak ve verimliliklerini sağlayabilmek amacıyla ihtiyaç duydukları insan kaynağını sağlamak için işe alım sürecinde farklı yöntemler tercih etmekte ve geliştirilmektedir. İnsan kaynağının işe alım sürecinde ki temel amacı, işe en uygun nitelikli adayın istihdamıdır. Personel seçim sürecinin en önemli ve zor aşaması, karar aşamasıdır. Karar aşamasında iş için gerekli olan teknik ve mesleki bilgilerin adaylardan hangisinin işletme için uygun olacağını adayın kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu nedenlendüstrilemiş ülkelerde olduğu üzere ülkemizde de, personel seçimi ve işe yerleştirme aşamasında kişilik envanteri kullanılmaktadır. Kişilik envanteri kullanımı, adayların gelecekte karşılaşılabileceğimiz davranış kalıpları hakkında bilgi sağlamamızı, kurum ve ekip ile uyumlu çalışması, başarılı olacağı mesleki alanları ve iletişim becerileri gibi önemli hususların tespit edilmesini sağlamaktadır. Envanter sonuçları objektif ve bilimsel bir değerlendirmeye kişiyi ele aldığından, işe alım kararı için güvenilir bir temel oluşturmaktadır.

Çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı, yetkinlikleri, beceri ve duygusal zekâ düzeyi hakkında bize fikir vermektedir. Uygulanan kişilik envanteri sonuçları ortaya

çıkıldığında, kişilerin başarılı olabileceği meslek alanlarının tespit edilmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak envanter sonuçlarını profesyonel amaçlar için uyguladığımızı düşünürsek, yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin iş hayatındaki performansla ilişkili olduğunu kanıtlar niteliktedir. İş – kişi uyumunun doğru sağlanmasıyla, personel devir oranlarının düşmesine, iş kaza oranlarının düşmesine, performansın artmasına ve iş gücünün verimli olarak kullanılmasına ortam hazırlamaktadır. Tüm bu unsurlar kurumların başarılı olmasını ve karlılık oranlarının artmasını sağlamaktadır.

İşe alım sürecinde kişilik envanterinin kullanılmasına yönelik diğer bir konu işeuygulama yapılacak adaylar üzerindeki etkisidir. Seçim sürecinde kişilik envanteri kullanan kurumların, adaylara test ile ilgili bir ön bilgi vermesi, testlerin adaylara uygun ve aynı ortamda yapılarak test uygulamasının objektif olarak gerçekleştirilmesi önemli bir husustur.

Kişilik envanter kullanımı, sadece personel seçim sürecinde değil; eğitim, terfi ve ücretlendirme gibi önemli hususların insan kaynakları uygulamalarında işlevsellik kazanmış durumdadır. Envanter kullanımında sonuçların objektif ve bilimsel temeller neticesinde güvenilir olması ile iş dünyasında tercih edilmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Kişilik envanter kullanımı son yıllarda ülkemizde yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşmanın daha çok kurumsal firmalarda ve büyük ölçekli firmalarda olduğu gözlemlenmektedir.

Yapılan araştırmalar dahilinde, iki özel işletmede personel seçim süreci incelenmiş ve kullanılan kişilik testlerinin seçim sürecine etkisi sorgulanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümündeki istatistiksel değerler ve değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında seçilen örneklem örgütlerin insan kaynakları yönetimi biriminde, personel seçimine bağlı olarak kişilik testlerinin uygulandığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında personel seçim sürecinin kişilik testlerinin

kullanımında doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır. Kişilik envanteri kullanımında doğru işe doğru personellerin seçimi bireylerin kişilik özellikleriyle doğrudan etki etmekte olduğu gözlemlenmektedir. İşe alım sürecinde alımı gerçekleştiren işletmelerin, işin özelliklerine göre nitelikli elemanları ve kişilik yapısına uygun bireyleri tercih etmesi gerekmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda personel seçiminde demografik özelliklere göre işe uygun kişileri tercih etmesi gerektiği de gözlemlenmektedir. Çalışanların demografik özellikleri ele alındığında kişilik envanterinin alt boyutları ile doğrudan etkisi olduğu saptanmaktadır. Bulgular dâhilinde, araştırmaya katılan deneklerin çalışma hayatı içerisinde demografik özelliklerine göre kişiliklerinin değişkenlik gösterdiğini, kurum içerisinde statü farkı, eğitim durumu, medeni hali, iş hayatındaki çalışma süresi, çalışanların yaşı gibi değişkenlik gösteren özelliklerin farklı psikolojik yapılarla sahip olduklarını anlamaktayız. Buna bağlı olarak personel seçimi ve kişilik özellikleri göz önünde bulundurmak gerekirse, araştırma içerisinde bulunan personellerin seçilecek olan konuma ve statüye göre kişilik özellikleri dikkate alınması gerekmektedir. İş-kişî uyumu bu durumda büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda seçilecek olan personelin kuruma ve kişisel olarak katkı sağlayacağı ön görüşüne varmamız gerekmektedir. Ön görüşü sağlanmadığı takdirde seçilecek olan adayın diğer personel ile çatışma ortamı oluşturmasına, kurum kültürüne ve iklimine olumsuz hava oluşturmasına neden olacaktır. Bununla birlikte kurumun gelişim göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, kar amacına doğrudan olumsuz etkisi bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Alkan, Yeşim. “İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri”, www.baltas-baltas.com, Mart, 2006.
- Altun, Aylin ve Kovancı, Ahmet. “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak, Cilt:1, Sayı:3, 2004.
- Aydın, K. İlker. “Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı Araçları ve Fonksiyonları”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Barutçugil, İsmet. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2003.
- Bilgin, L., vd. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Editör: Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1747, Eskişehir, 2008.
- Bilginer, Nejat. “Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi”, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.
- Bingöl, Dursun. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- Canman, Doğan. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Demirkan, Mahmut. “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, (1.Baskı), Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2000.
- Diñer, Ömer. “İşletme Yönetimine Giriş”, 5.Baskı, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Erdoğdu, Emel. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.
- Eren, Erol. “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.

- Eroğlu Umut. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yöntemler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine, Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Çanakkale, 1993.
- Fındıkçı, İlhami. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Gider, Sinem. “İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Gök, Sibel. “21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi”, (1.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Göner, Seçkin ve Çelik, Muhsin. “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı”, Ege Akademik Bakış, Cilt 5, S:1-2, İzmir, 2005, s.43.
- Gürbüz, Gülruh Özışık. “Personel Araştırmaları ve İş Gören Seçme Süreci”, (1.Baskı), Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.
- Gürer Çetin, Canan. “Personel Seçiminde Görüşme”, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1990.
- İrmak, Nuh. “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013.
- İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak, 2003.
- Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, (<http://www.kamuis.org.tr/pdf/713.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.11.2015).
- Keklik, Belma. “İnsan Kaynakları Teriminde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerinde İlişkin Kobilerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.
- Koçak, Ali Tekin. “Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Kurtuluş, Esra. “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

- Latif, Hasan ve Uçkun, Gazi. “Mülakat-Avantajlı Stratejiler”, (1.Baskı), Rota Yayınları, İstanbul, 2004.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, M. Tahir. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: Sayı: 12, Konya, 2004.
- Özyurt, Aysun. “Değerlendirme ve Yeni Elemanın Oryantasyonu”, HR Dergi, Haziran, 1998.
- Somer, Oya ve Korkmaz Mediha. Kişilik Özellikleri Ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler, XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayın, Odtü Ankara, 2002.
- Sümer Canan, Subay. “Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması”, Türk Psikologlar Dergisi, C. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000.
- Şahin, Mustafa. “İş İdaresi”, 8.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 29, Fasikül: 1, Eskişehir, 1995.
- Telman, Nursel ve Türetgen, İlknur. “Eleman Seçimi”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Yetimaslan, Sezer. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Yılmaz Aydın. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 4 Baskı, Seçkin Yayınları, İstanbul, 2008.
- Yüksel, Öznur. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

EKLER

Ek-1: Anket Çalışması.

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçiminde Kişilik Testlerinin Karşılaştırılması**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN – zekiyenen@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Tan ÇETİN (Yüksek Lisans Öğrencisi) - tancetin@windowslive.com

BİRİNCİ BÖLÜM Sosyo-Demografik Bilgiler

1. İşletmenin Adı:

2. Yaşınız? Durumunuz?

- a. 20-25
- b. 26-31
- c. 32-37
- d. 38-43
- e. 44 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz?

- a. Bekar
- b. Evli

4. Çocuk Sayısı?

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3 ve üzeri

5. Eğitim

- a. Lise
- b. Ön Lisans
- c. Lisans
- d. Lisansüstü

6. Kurumdaki Göreviniz? Yılıdır?

- a. Müdür
- b. Müdür Yardımcısı
- c. Şef
- d. Sivil Memur
- e. 20 ve üzeri

7. Meslekteki Kaçınıcı Yılıdır?

- a. 1-5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20

8. Bu İşyerindeki Kaçınıcı

- a. 1-3
- b. 4-6
- c. 7-9
- d. 10 ve üzeri

9. Bu Kadrodaki Kaçınıcı Yılıdır? Sayısı?

- a. 1-3
- b. 4-6
- c. 7-9
- d. 10 ve üzeri

10. Size Bağlı Çalışan Personel

- a. 0
- b. 1-10
- c. 11-20
- d. 21 ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM

Beş Faktör Kişilik Envanteri

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Kendimi, konuşkan biri olarak görürüm.					
2.Kendimi, çekingen birisi olarak görürüm.					
3.Kendimi, enerji dolu birisi olarak görürüm.					
4.Kendimi, şevk yaratan birisi olarak görürüm.					
5.Kendimi, sessiz olmaya meyilli birisi olarak görürüm.					
6.Kendimi, bazen utangaç, çekingen birisi olarak görürüm.					
7.Kendimi, sempatik, arkadaş canlısı birisi olarak görürüm.					
8.Kendimi, diğer insanların hatalarını bulmaya meyilli birisi olarak görürüm.					
9.Kendimi, diğerlerinden bencil olmayan ve yardımsever birisi olarak görürüm.					
10.Kendimi, diğerleriyle kavga etmeye başlayan birisi olarak görürüm.					
11.Kendimi, affedici birisi olarak görürüm.					
12.Kendimi, güvenilir birisi olarak görürüm.					
13.Kendimi, soğuk ve mesafeli birisi olarak görürüm.					
14.Kendimi, hemen hemen herkese karşı kibar birisi olarak görürüm.					
15.Kendimi, bazen başlarına karşı kaba birisi olarak görürüm.					
16.Kendimi, diğerleriyle işbirliği yapmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.					
17.Kendimi, hüzünlü birisi olarak görürüm.					
18.Kendimi, gergin birisi olarak görürüm.					
19.Kendimi, endişeli birisi olarak görürüm.					
20.Kendimi, duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm.					
21.Kendimi, kaprisli birisi olarak görürüm.					
22.Kendimi, en zor durumda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm.					
23.Kendimi, kolayca sinirlenebilen birisi olarak görürüm.					
24.Kendimi, işini tam yapan birisi olarak görürüm.					
25.Kendimi, ihmalkâr birisi olarak görürüm.					
26.Kendimi, itimat edilir bir kişi olarak görürüm.					
27.Kendimi, dağınık birisi olarak görürüm.					
28.Kendimi, tembel olmaya eğimli birisi olarak görürüm.					
29.Kendimi, azimli birisi olarak görürüm.					
30.Kendimi, işleri becerikli olarak yapan birisi olarak görürüm.					
31.Kendimi, planlar yapan ve planına bağlı birisi olarak görürüm.					
32.Kendimi, dikkati kolay dağılan birisi olarak görürüm.					
33.Kendimi, orijinal fikirler ortaya koyan birisi olarak görürüm.					
34.Kendimi, meraklı birisi olarak görürüm.					
35.Kendimi, bir düşünür olarak görürüm.					

36.Kendimi, hayal gücü olan birisi olarak görürüm.					
37.Kendimi, yaratıcı birisi olarak görürüm.					
38.Kendimi, sanatsal ve estetik değerlere önem veren birisi olarak görürüm.					
39.Kendimi, rutin işlerden hoşlanan birisi olarak görürüm.					
40.Kendimi, fikirler üzerinde düşünmeyi seven birisi olarak görürüm.					
41.Kendimi, çeşitli sanatsal merakları olan birisi olarak görürüm.					
42.Kendimi, güzel sanatlar (müzik, edebiyat, sanat) alanlarında kültürlü birisi olarak görürüm.					



ÖZGEÇMİŞ

12 Ocak 1989 tarihinde Zonguldak'ta doğan Tan Çetin, 2003 yılında İsmail Hakkı Tonguç Pansiyonlu İlköğretim Okulunda ilköğretimini tamamlayarak, aynı yıl girdiği Çaycuma Lisesi'nden 2006 yılında mezun olmuştur. Sakarya Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği bölümünü 2006 yılında kazanarak, 2010 yılında mezun olmuştur. 2014 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Son 6 yıldır İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı özel bir işletmede eğitmen olarak görev almaktadır.

Tan Çetin