



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYAKLARI YÖNETİMİNDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ
TATMİNİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR VAKIF
ÜNİVERSİTESİ**

KADER ÇOBANOĞLU

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç.Dr.İdil TAMER

İSTANBUL-2021



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYAKLARI YÖNETİMİNDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ
TATMİNİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR VAKIF
ÜNİVERSİTESİ**

KADER ÇOBANOĞLU

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Doç.Dr.İdil TAMER

İSTANBUL-2021

BEYAN

Yapmış olduğum bu çalışmada, kendimce ifadelendirdiğim paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “zet çıkarma” şeklinde yapmış olduğum alıntılar için yararlanmış olduğum kaynağın künye bilgilerini ve kaynağın sayfa numaralarını tezimde belirttiğimi, uzun alıntılar “girintili biçim” ile yazarak değiştirdiğimi, aynen alıntılar “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık şekilde gösterdiğimi, aynen yaptığım alıntılarda olması gereken ölüyü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirlere kendi görüşüm gibi tezimde yer vermediğimi, alıntı yapılan kaynaklar listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin birbirleriyle uyumlu olduğunu, kullandığım anket formu ve anketi uyguladığım üniversiteden ve niversite Etik Kurulundan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetiminde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini üzerindeki etkisinin olduğu yönünde bir düşünceyle yola çıkılarak yapılan bu araştırmada demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütlerin var oluşunun temel parçalarından olan insan faktörünün ve ihtiyaç duyulan pozisyona bireyin kişilik yapısına göre doğru insanın yerleştirilmesinin kurumun sürdürülebilirliğine katkısı, performansı ve bu performansın örgüt açısından önemini ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın oluşturulmasında birçok kişinin katkısı vardır.

Bu süreçte desteğini benden esirgemeyen danışmanım Doç.Dr. İdil Tamer'e; bilgi, ilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan hocam Dr.Öğr.Üyesi İhsan Eken'e; bilimsel araştırma yapmanın önemini göstererek yolunu çizmeme yardımcı olan hocam Prof.Dr. Gökhan Silahtaroglu'na; araştırmada kullanılan ölçeğin hazırlanmasında emeği geçen Prof.Dr. Oya Somer, Doç.Dr.Mediha Korkmaz ve Doç.Dr. Arkun Tatar'a; istatistiksel analiz bilgilerini benimle paylaşan Dr.Öğr.Üyesi İhsan Eken, Arş.Gör.Recep Özsürünç'e ve çalışma hayatım boyunca beni destekleyen motive eden hocam Prof.Dr. Ömer CERAN'a teşekkürü borç bilirim.

Her zaman yanımda olan ve bekleyen ve bana olan inancını hep canlı tutan anneme, kardeşime ve arkadaşım Sinem CANOL'a; sevgileriyle beni zenginleştiren yakınlarıma şükranlarımı sunarım

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	3
GİRİŞ	5
BİRİNCİ BÖLÜM	7
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	7
1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	7
1.2.İKY nin Tarihsel Gelişimi	10
1.3.Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	13
1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	15
1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	17
1.7.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	18
1.7.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	18
1.7.2. İş Analistliği, İş Analizi ve Tanımları.....	20
1.7.3.1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Amaçları.....	24
1.7.4.İş Gören Bulma ve Seçme	25

1.7.5.Eğitim ve Kariyer Planlama.....	28
1.7.6.Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi	30
1.7.7.Personel ve Özlük İşleri.....	33
1.7.8.İş Güvenliği İş Gören Sağlığı	34
İKİNCİ BÖLÜM.....	36
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM.....	36
1.1. Aday Bulma Süreci.....	36
1.1.1. Aday Bulmaya Alternatifler	39
1.1.2.Personel İhtiyacının Belirlenmesi.....	39
2. PERSONEL TEMİNİ VE ADAY HAVUZU OLUŞTURMA	40
2.1 İç Kaynaklar.....	40
2.2. Dış Kaynaklar	42
2.3. Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları	43
3.PERSONEL SEÇİMİ	45
3.1.Personel Seçim Süreci	46
3.1.1.Başvuru Kabul, Ön Görüşme Süreci ve Başvuru Formu Doldurtma	49
3.1.2.İşe Alım Test ve Sınavları	50
3.1.3.Eleme Mülakatları.....	55
3.1.4.Referans Kontrolü.....	58
3.1.5.Sağlık Kontrolü.....	59
3.1.6.İşe Kabul Süreci.....	59
3.1.7.İşe Yerleştirme	59
3.2.Personel Temin ve Seçim Sürecinde Yapılan Hatalar	60
4.KİŞİLİK.....	61
4.1.Kişiliğin Tanımı	61
4.2.Kişiliği Oluşturan Faktörler	62

4.3.Kişilik Testleri	63
4.3.1.16PF Kişilik Envanteri.....	65
4.3.2.EPQ Envanteri.....	66
4.3.3.MMPI-Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri.....	66
4.3.4.Kaygı Envanteri	66
4.3.5.Cornell İndex.....	67
4.3.6.Edwards Kişisel Tercih Envanteri.....	67
4.3.7.KAI-Kirton Uyum Testi.....	68
4.3.8.Beş Faktör Kişilik Envanteri.....	68
4.3.8.1. Beş Faktör Kişilik Envanterinin Tarihsel Gelişimi	69
4.3.8.2. Beş Faktör Kişilik Kuramının Boyutları	74
5. İŞ TATMİNİ.....	76
5.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	77
5.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	79
5.3. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları.....	81
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	84
İNSAN KAYAKLARI YÖNETİMİNDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ TATMİNİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ.....	84
1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli.....	86
1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	86
1.4. Araştırmanın Yöntemi	87
1.4.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	87
1.4.2. Veri Toplama Yöntemi	87

1.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	87
1.4.4. Verilerin Analizi.....	89
1.5. Bulgular	89
1.5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	89
1.5.1.1. Kişilik Envanteri Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi	90
1.5.2 Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri.....	92
1.5.3. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi.....	93
1.5.4 Hipotez Testleri: Regresyon Analizi.....	94
1.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler.....	96
1.5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	96
1.5.5.2. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	97
1.5.5.3. Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	98
1.5.5.4. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	99
1.5.5.5 Eğitim ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	101
1.5.5.6. Gelir ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	102
1.5.5.7. Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	103
1.5.5.8 Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	104
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	106
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	106
BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMA BULGULARININ KARŞILAŞTIRMASI.....	110
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	135
1. Beş Faktör Kişilik Envanteri (Kısa Form) Faktörleri.....	135
2. Anket Soruları	136

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

İKP : İnsan Kaynakları Planlama

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

TDB : Temel Benlik Değerlemesi

KOBİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

MMPI : Minnssota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

DNA : Deoksiribo Nükleik Asit

AIDS : Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	12
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	15
Şekil 3. İş Analizi Çalışma Disiplini.....	23
Şekil 4. İş Analizi ve İş Tanımın Amaçları.....	24
Şekil 5. Standart Seçim Süreci	26
Şekil 6. Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri.....	32
Şekil 7. Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri.....	34
Şekil 8. Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları	43
Şekil 9. Personel Seçim Süreci.....	48
Şekil 10. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Yaklaşımının Tarihsel Gelişiminde	69
Şekil 11. Araştırma Modeli	86
Şekil 12. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli.....	92

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kişilik Envanteri Ölçeği Faktör Analizi	90
Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri.....	92
Tablo 3. Araştırma Değişkenleri İçin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	93
Tablo 4. Kişilik Envanteri Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	96
Tablo 6. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	98
Tablo 7. Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 8. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	100
Tablo 9. Eğitim ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	101
Tablo 10. Gelir ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	102
Tablo 11. Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	103
Tablo 12. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	104

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetiminde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini üzerindeki etkisinin olduğu yönünde bir düşünceyle yola çıkılarak yapılan bu araştırmada demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmini, hem örgütün amaçlanan verimliliği yakalayabilmesi açısından hem de bireyin verimliliğini artırması açısından oldukça önemlidir. Çalışanın tatmin seviyesi yükseldiğinde ürettiği hizmetin kalitesi ve verimliliği de artış göstermektedir. Çalışan mutlu ve verimli çalıştığında daha kaliteli ürün ve hizmet çıktısı elde edeceğinden örgütler de hedeflerine daha hızlı ulaşmaktadırlar. Bireylerin tatmin oldukları faktörler kişilik özelliklerinden ve demografik özelliklerinden dolayı farklılık göstermektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçlarından birisi de iş görenlerin tatmin ve işe bağlılıklarını artırarak, örgütün amaçlanan hedeflere uygun davranış sergilemelerini sağlamaktır.

Kişilik özelliklerinin iş tatminini ve iş performansını etkilediğini bu kapsamda, iş görenlerin işle ilgili olan tutum ve davranışlarını etkileyen faktörleri ve ayrıca iş kişi uyumunu da göz önünde bulundurarak işe yerleştirme yaparken kişilik özelliklerine göre kişilerin tatmin seviyesinin yüksek olacağı pozisyona yerleştirilmesi gerekmektedir. Alan yazında “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” konulu çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Demografik Değişkenler ve İş Tatmini üzerindeki etkisi”, bir vakıf Üniversitesi esas alınarak yapılmıştır. Çalışmada Somer, Korkmaz ve Tatar (2002)’ın “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması” çalışması temel alınmıştır. Anket İstanbul Medipol Üniversitesi akademik ve idari kadro olmak üzere toplam 392 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonrasında Beş Faktör Kişilik Envanterinin alt boyutları olan Dışadönüklük, Duygusal Denge, Yeniliğe Açıklık, Sorumluluk, Uyumluluk ve Demografik Değişkenler ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve birinci model hipotezler doğrulanmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, tecrübe, gelir durumu ve pozisyon gibi ikinci model hipotezleri oluşturan demografik

değişkenler ile iş tatmini arasında gelir durumu ve pozisyon haricindeki değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Beş Faktör Kişilik Envanteri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini ve Personel Seçimi



ABSTRACT

Based on the idea that Five Factors Personality Traits and Demographic Variables have an effect on Job Satisfaction in Human Resources Management, this study tried to explain the relationship between demographic variables and personality traits and job satisfaction. Job satisfaction is very important both in terms of achieving the intended efficiency of the organization and increasing the productivity of the individual. When the satisfaction level of the employee increases, the quality and efficiency of the service produced also increases. Organizations reach their goals faster, as they will achieve higher quality product and service output when the employee works happily and efficiently. The factors that individuals are satisfied with differ due to their personality traits and demographic characteristics. One of the main purposes of Human Resources Management is to increase the satisfaction and job commitment of the employees and to ensure that the organization behaves in accordance with the intended goals. In this context, considering that personality traits affect job satisfaction and job performance, considering the factors affecting the attitudes and behaviors of the employees, as well as job person compatibility, people should be placed in a position where the level of satisfaction will be high according to their personality traits. In the literature, it is seen that studies on "The Effect of Five Factor Personality Traits on Job Satisfaction" have been conducted. In this study; "The Effect of Five Factor Personality Traits on Demographic Variables and Job Satisfaction in Human Resources Management" was based on a foundation University. The study was based on the study of Somer, Korkmaz and Tatar (2002) "Developing the Five Factor Personality Inventory-I: Creating the Scale and Subscales". The survey was applied to a total of 392 employees, including academic and administrative staff of Istanbul Medipol University. Statistical analyzes were made on the obtained data. After the analysis, it was determined that there was a significant relationship between the sub-dimensions of the Five Factor Personality Inventory, Extraversion, Emotional Balance, Openness to Innovation, Responsibility, Adaptability and Demographic Variables, and Job Satisfaction, and the first model hypotheses were confirmed. It has been determined that there is a statistically significant relationship between the demographic variables that make up the second model hypotheses such as age, gender,

education level, marital status, experience, income status and position, and the variables other than income status and position, and job satisfaction.

Key Words: Five Factor Personality Inventory, Human Resources Management, Job Satisfaction and Personnel Selection



GİRİŞ

Bu çalışmada beş faktör kişilik envanteri alt boyutlarının ve demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ölçmeye çalışılmıştır. Kişilik envanterinin alt faktörlerinin çalışma örneklemini oluşturan İstanbul Medipol Üniversitesi'nde çalışan personelin farklı demografik değişkenlerinin ve ölçekte yer alan 5 alt boyutun iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır.

Örgütlerin, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesinde insan kaynakları faktörünün rolü oldukça büyüktür. Aday değerlendirme sürecinde; yaş, tecrübe, bilgi ve eğitim gibi temel kriterleri sağlayan adaylar arasından, iş-kişî uyumuna bağlı olarak hangi adayın işletme için doğru personel olduğunu, bu bireylerin kişilik özellikleri daha doğru belirlemektedir. Adayların kişilik özelliklerinin belirlendiği kişilik testinin bilimsel araştırmalar ve ölçümler neticesinde doğru personel seçimini gerçekleştirmede güvenilir bir kaynak olduğunu ispat etmektir. İnsan kaynakları departmanı tarafından belirlenen kişilik özelliklerine göre personel kendine en uygun pozisyona yerleştirildiğinde iş tatmini yüksek olacaktır, yükselen iş tatmini örgüte bağlılığı ve verimliliği artırmaktadır. Çalışmada öncelikle Somer, Korkmaz ve Tatar'ın (2002) "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması" çalışması temel alınmıştır. Çalışmada 85 maddeli kısa form 5 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur. Bu başlıklar: dışadönüklük, yumuşak başlılık/geçimlilik, öz-denetim/sorumluluk, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklıktır.

Bu çalışmada vakıf üniversiteleri dikkate alınarak yapıldığı için literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Literatürdeki örneklere kıyasla, çalışmanın en önemli özgünlüğü, yapılan uygulamada dikkate alınan sektördür. Bu sebeple ileride yapılacak çalışmalar için bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırma modelinden yola çıkarak oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki şekildedir:

- H_0 : Kişilik envanterinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H_1 : Kişilik envanterinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Faktör ve güvenilirlik analizi sonrasında kişilik envanterinde oluşacak alt faktörlerden yola çıkılarak yeni bir araştırma modeli ve yeni araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma değişkenlerinin korelasyon ilişkileri, bağımsız değişkenler olan kişilik envanteri alt boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi ve demografik değişkenlerin araştırma değişkenleriyle ilişkileri uygun testlerle ölçülmüş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmada Beş Faktör Kişilik Envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük, Gelişime Açıklık ve İş Tatmini arasındaki ilişkiyi test eden beş boyut; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, medeni durum, gelir durumu, tecrübe ve bireyin çalıştığı statü gibi demografik değişkenlerle İş Tatmini arasındaki ilişkiyi test eden hipotezler doğrulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre kişinin yaptığı iş ve bu işi yaparken göstermiş olduğu performans buna ek olarak işinden duyduğu tatmin kişiliğin bir sürecidir. Bireyin kişilik özelliği tatmin seviyesini etkilemektedir. Her birey farklı farklı faktörlerden tatmin olmaktadır. Bireyin kişilik özelliğinin bilinerek yerleştirildiği pozisyonda daha fazla tatmin olması performansı, verimliliği ve örgüte bağlılığı artıracaktır diyebiliriz

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

1970’lerde gündeme gelen İnsanı yönetimin odağına koyan yönetim anlayışı, insan faktörünü diğer üretim faktörlerinden ayrı tutmuştur. İnsan Kaynakları yaklaşımı çalışan bireyleri yalnızca ekonomik bir varlık olarak gören Taylorist görüşe karşı durarak toplumsal ve psikolojik unsurlara ağırlık vererek insanı sosyal bir varlık olarak kabul etmiştir. Bireysel ve örgütsel amaçlar bütünleştirilerek çalışan bireylerin duygusal yönden gereksinimlerinin de tatmin edilerek kazan kazan stratejisi izlenmiştir. Bu şekilde hem işletme hem de birey kazanç sağlamaktadır.

Yönetim alanında 1980’lerden sonra meydana gelen yaklaşımlar personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimini işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışan memnuniyetini, gelişimini, motivasyonu önemseyen etkinlikler olarak giderek globalleşen ve büyük bir köy haline gelen dünyada insanlar daha fazla kaliteye önem vermektedir. İşletmeler kıyasıya bir rekabet halinde birbirleriyle rekabet etmektedirler. Bu rekabet ortamında işletmeler varlığını sürdürebilmek için rakiplerine karşı fark yaratmaları gerekmektedir. Bu farkı ise daha çok sahip olduğu insan kaynağı ile sağlayabilmektedir. Kullanılan teknolojiler ve sistemler taklit edilebilir ancak taklit edilemeyen tek şey ise insandır.

İşletmenin diğer kaynaklarının (finansal kaynaklar, üretim ve tesisleri kapsayan fiziksel kaynaklar, üretilen ürün ya da hizmetin müşterilere aktarılmasını sağlayan pazarlama kaynağı) yanı sıra, işletme içindeki yapılandırılmayı, bilgi, beceri, deneyimin değerlendirilip ödüllendirilmesini sağlayan insan kaynakları da oldukça önemlidir. İşletme hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları faktörünü en etkin ve en doğru şekilde kullanması gerekmektedir. İnsanlar artık çalıştıkları işletmeleri okul gibi görmektedirler. Çalışanlar kendilerine değer katan, değerli hissettiren işletmeleri tercih etmektedir. İşletmeler adeta birer okul niteliği kazanmalıdırlar. Çalışanlar

sadece iş gören olarak görülmemelidir. İşletmeler çalışanların yeteneklerini keşfetmeli, yetenek havuzu oluşturmali, yeteneklerine uygun pozisyonlar da çalışmalarını sağlamali, gelişimi için eğitimler düzenlemeli ve yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olmalıdırlar (Çetin, 2016:5-6).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinin tümünü kapsayan ve yöneten bir yönetim biçimidir (Yüksel, 2003: 341).

Örgütlerin gerek kendi bünyesinde gerekse çevresinde meydana gelen değişimlerden sonra örgüt içerisinde yer alan personelin yönetimi geleneksel personel yönetimi ile yapılamayınca insan kaynakları yönetimi adında yeni kavram ortaya çıkmıştır (Baysal, 1993:64).

İnsan kaynakları yönetiminin en geniş tanımını yapacak olursak, örgütün en değerli varlığı olan insan faktörünün etkin yönetimi için geliştirilmiş stratejik yaklaşımlar bütünüdür. Organizasyon içerisinde yüksek performans sergileyen adayların bulunması ve bu adayların yeteneklerinin göz önünde bulundurularak geliştirilmesi, motivasyonunun artırılması ve elde tutulması için tüm süreçlerin yönetimi sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004:32).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı doğru insanın doğru yer ve doğru zamanda istihdam edilmesinin başarılmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin benimsendiği örgütlerin bakış açısı proaktiftir. İşin gerekleri belirlenir ve işi yapabilecek personel önceden belirlenir. Kişiye göre iş değil işe göre kişi anlayışı hakimdir. Bu anlayış sayesinde iş yaşam kalitesi yükselmekte ve verimlilik artmaktadır. İş doyumu arttıkça verimlilik de artmaktadır. Çalışanların firmaya katkıları maksimize edilmektedir (Danışman, 2008:8-9).

1980’li yıllardan sonra söz konusu olmaya başlayan insan kaynakları yönetimi bugün işletmeler için oldukça önemli başarı için bir anahtar ve stratejik öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonu , eğitimi, geliştirilmesi, doğru pozisyonda doğru çalışanın istihdam ettirilmesi ve yetenekli çalışanların elde tutulabilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin varlığına ihtiyaç vardır.

Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetimi önemli hale gelmiştir. İş hayatında ve işletmelerin başarısında oldukça önemli hale gelen yetenek beraberinde başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri içeren bir kavramdır aslında (Doğan & Demiral, 2008:145-166).

Yetenek yönetiminin söz konusu olmasıyla birlikte yetenek ekonomisi diye yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetimini ciddiye alan işletmeler çalışanlarının sahip oldukları becerileri geliştirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunu başarabilmek için öncelikle öğrenme ve iletişim kurmanın önündeki engelleri kaldırmaktadır ve farklı ve esnek grup yapılarında çalışanları bir araya getirmektedir. Sorunları, hataları ve geçmiş deneyimleri bir öğrenme fırsatı olarak görüp tüm çalışanları işletmenin öngördüğü “büyük fotoğrafın” içinde değerlendirerek, başarıya götürmektedir. Yetenek yönetimini esas alan ekonomi toplumu aslında “öğrenen toplum” olarak adlandırılmaktadır. Yetenek ve yetenek gelişimi, bireyin öğrenmesi, bireysel ve profesyonel gelişimi ile oldukça ilgilidir. (Vorkink, 2007: 1).

“İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” çalışma hayatında çok büyük etki yaratan bir yönetim yaklaşım haline gelmiştir. Tarihsel perspektifine bakıldığında, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” zaman içerisinde “Personel Yönetimi” anlayışına dönüşmüş ve sonrasında “İnsan Kaynakları Yönetimi” aşamasına geçiş yapıldığı görülmektedir (Keser, 2002: 1).

Geleneksel olarak bilinen personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş uzun bir süreç içerisinde, aşamalar kaydederek gerçekleşmiştir. Personel Yönetimi en başında çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan başka herhangi bir faaliyette bulunmamaktaydı.

Personel Yönetimi anlayışı çalışanları bir maliyet unsuru görmekteyken, İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında ise insan, çok değerli bir unsur olarak görülmüş ve sürekli değişen dünya koşullarına işletmenin uyum sağlamasında en önemli rolü üstlenmiştir (Yüksel, 2000: 9- 10).

Yakın zamanda hayatımıza giren endüstri 4.0 kavramına göre batı dünyası teknolojik faaliyetler ve dijitalleşmeye oldukça fazla önem vermeye başlamıştır. Endüstri 4.0 ile teknolojik gelişmeler sonrasında az insan ile çok iş yapma durumu söz konusu olmaya başlamıştır. Fakat her ne kadar işler teknoloji yöntemlerle halledilmeye çalışılsa da insan faktörünü göz ardı eden sistemlerin sürdürülebilirliği söz konusu değildir. Endüstri 4.0'ın insan unsuruna da odaklanarak çalışmaları sürdürmeyi hedeflemektedir (Filizöz & Orhan, 2018:110-111).

Küreselleşme ve endüstri 4.0 ile birlikte insan kaynakları departmanları verileri saklayabilmek için dijitalleşme yönünde adımlar atılmaktadır. Son dönemlerde insan kaynakları dijitalleşme süreci yaşamaktadır. İnsan kaynaklarının dijital hale gelmesi ile birlikte işler elektronik ortamda yapılmaya başlanmış olup elektronik ortamda işler hızlı ve daha pratik halledilebilir hale geldiğinden çalışanlar ve iş verenlerin memnuniyet seviyeleri artmaktadır.

Dijital insan kaynakları yönetimi çeşitlere ayrılmaktadır. Operasyonel insan kaynakları çalışanların kişisel bilgilerinin web sitesi aracılığı ile çalışanlara seçim yapabilme imkanı da sunmaktadır. İlişkisel insan kaynakları yönetimi işe alım sürecinin web tabanlı bir uygulama ile yapılabilmesidir. Dönüşümsel insan kaynakları yönetimi örgütün stratejik hedeflerinin göz önünde bulundurularak iş gücünün geliştirilmesi ve değişime hazır hale getirilmesidir (Göktaş & Baysal, 2018:1409).

1.2.İKY nin Tarihsel Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi tarihte ilk defa 1817 yılında Springer tarafından ortaya atılmış fakat İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının içerik olarak bir bütün haline gelmesi F.W Taylor ve H. Fayol'un yönetim ve örgüt alanındaki görüşleriyle olanak bulmuştur. 1800'lü yıllar tarıma dayalı yıllar olduğu için İKY uygulamaları iş birimlerinde yaşı büyük üyeler tarafından yerine getirilmekteydi. İlk resmi İnsan Kaynakları uygulamaları Endüstri Devriminden sonraya ortaya çıkmıştır. Endüstri Devriminden sonra fabrikaların ortaya çıkması ile birlikte nitelikli elemana ihtiyacı artmıştır. Bilim insanları eş anlamlı olarak kullanılan "Personel Yönetimi" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" arasında örgüt içerisinde yerine getirilen işlevler açısından önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

1911 ile 1930 yılları arasında İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları personel departmanı tarafından yürütülmüştür. Personel departmanı personelin işe giriş ve çıkış işlemlerini, pozisyon bilgilerini, sağlık bilgilerini, çalışanların maaş ve ücret bordrolarını düzenlemek gibi temel bir görevleri yerine getirmiştir.

1930 ile 1970 yılları arasında ise iş görenler karar verme süreçlerine kayılmaya başlamışlardır. Bu durumun iş tatmini üzerine olan etkisi, işe devamsızlıklar, personel turn over oranları ve sendikalaşmalar araştırılmaya başlanmıştır. “Y yönetim teorisi” sonucu olarak çalışanların kararlara katılımının örgütün amaçlarına olumlu katkı sağladığı savunulmuştur. Western Electric fabrikasında yapılan Hawthorne çalışmaları, çalışanlara olumlu davranıldığında verimliliği artıracakını ortaya koymuştur (Öge,2017:3-4).

Dünyada İnsan Kaynakları teriminin ilk ortaya çıktığı ülke ABD’dir. Bu kavramın diğer ülkelere ABD’den yayıldığı kabul edilirse diğer ülkelerdeki gelişimleri çeşitlilik göstermektedir. ABD’de İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişim göstermesinde etkili olan tarihsel birikimler, yayınlar, eğitimler, uygulama örnekleri gibi bilimsel araştırmalar, toplantılar, dernekler, birlikler var olmaktadır. Türkiye’de İKY ile ilgili bilimsel desteği daha çok Üniversiteler sağlamaktadır (Eroğlu, 2016:182).

İnsan Kaynakları Yönetimi sürecini temel dört aşama ile özetleyebiliriz.

- Taylorizm ve Fayolizmden esinlenen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Frederick W.Taylor’un ortaya koyduğu çalışanların verimli olabilmesi için sıkı şekilde denetlemeye tabi tutulması gerektiğine inanır.
- Çalışan bireyleri bir meta olmaktan çıkarıp insan olarak ele alan İnsan İlişkileri Yaklaşımı.
- İşletme ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerine temellenerek tüm çalışanları personel olarak gören Personel Yönetimi yaklaşımı.
- Son yıllarda teknolojik gelişmelerde meydana gelen gelişmeler doğrultusunda İnsan Kaynağının etkin yönetiminde personel yönetiminin yetersiz olduğunu ve insan kaynağını stratejik güç olarak kabul eden İnsan Kaynakları Yaklaşımı (Akgeyik vd., 2018:3).

İnsan kaynaklarının süreç içerisindeki gelişimini etkileyen bir takım tarihsel olaylar mevcuttur. Bu tarihsel olayları sıralayacak olursak sanayi devrimi, I ve II. Dünya savaşları, Sendikal hareketler, devlet korumacılığının gelişmesi, şirketlerin çokuluslu şirketlere dönüşmesi ve global rekabetin artması olarak sıralayabiliriz (Özdemir Erel & Yalçın, 2007:30-31).

Çalışanı, çalışma hayatının dinamik bir unsuru olarak gören İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) geçmişte sadece çalışanların kayıt işlemlerini yapma, sosyal hizmet görevini yerine getirme, personel yönetim, personel yönetimi ve endüstri uygulamaları olarak bilinmekteyken sürekli değişen dünya düzeninde İnsan Kaynakları Yönetimi olarak karşımıza çıkmış ve stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir.

Değişen dünya düzeni organizasyonların dinamiklerinde değişikliğe sebep olmuştur. İşletmelere hayat veren en temel kaynak olarak bilinen insan da bu değişim ve dönüşüm hareketlerinden etkilenmektedir. Bu durumda insan verimliliğini artırmak, insanları değişim ve dönüşüme hazırlamak ve çalışma hayatındaki kaliteyi yükseltmek İnsan Kaynakları Yönetimin (İKY)'nin temel görevlerindendir.

1.3. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ile personel yönetimi anlayışı arasında birtakım farklar mevcuttur. Bu farklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maaliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Girdi

Kalıplar ve Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte Çalışan İnsan	İşi Yönlendiren İnsan
İç Planlama	Stratejik Planlama

Kaynak: (Özel, T., İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması , Haziran , 2008:7).

Günümüzde uygulanan insan kaynakları yönetimi geleneksel yöntem olarak bilinen personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Klasik personel yönetimi işe alma, eğitim, sosyal haklar, performans, iş gücü devir oranı gibi konularla ilgilenirken Modern insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri teknikleri konusunda odaklanmıştır. İş görenleri sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyip insanı önemli bir girdi olarak görmektedir. Sadece iş yapan değil aynı zamanda işi yönlendiren olarak görmektedir (Aytaç, 1997:250).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sadece yeterli insan kaynağına sahip olması yeterli olmayıp sahip olduğu bu kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi gereklidir. Örgütün insan kaynakları ihtiyacının tespit etmek, çalışma ortamını ve işleri maksimum verim alabilecek şekilde düzenlemek, örgütü yeni teknolojilere hazır hale getirmek, çalışanların kariyer planlamasını yapmak, geleceğe dönük kariyer planlaması yapmak ve örgütü kısa sürede hedeflerine ulaştırmak insan kaynakları departmanının temel görevidir (Öge,2017:1-2).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

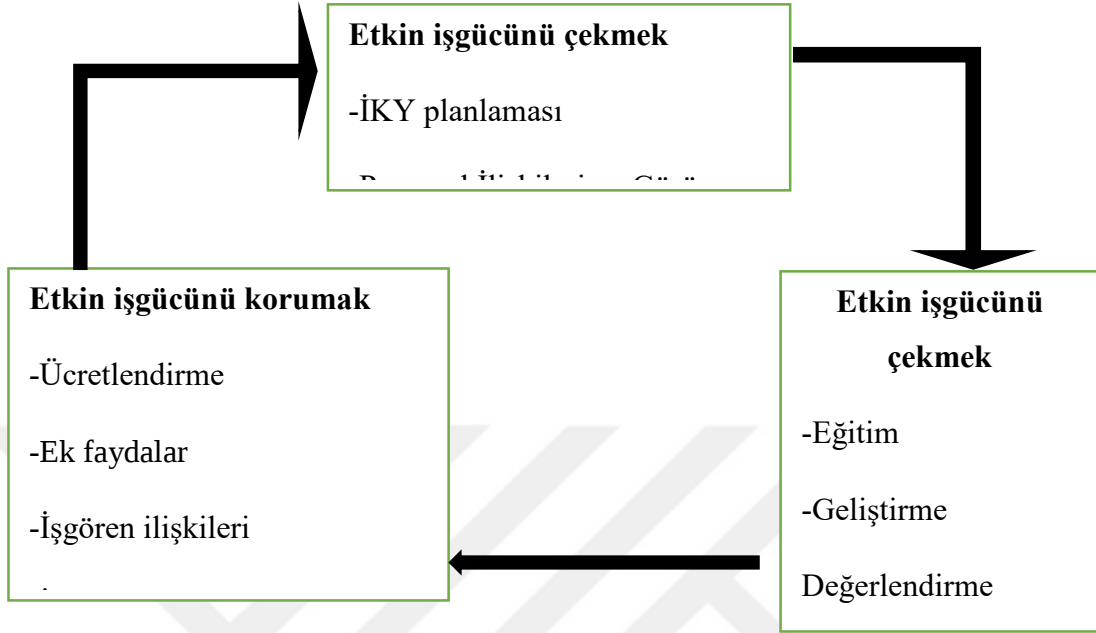
18. yüzyılda İngiltere de başlayan endüstri devrimi ile birlikte iş hayatında ve toplumsal hayatta birçok değişiklik meydana gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bu değişimlerle birlikte söz konusu olmaya başlamıştır. Adam Smith'in işleri basite indirgeme çalışmaları yapmış, 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret grevi yapmış, 1794 Amerika'da kay paylaşımının yapılması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkması çalışması yapmıştır. Tüm bu gelişmeler 1850 yılında

Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler olup İnsan Kaynakları Yönetimi alanında öncü gelişmelerdir (Demirkaya, 2006:1-23). İkinci Dünya savaşı sonrası verimlilik ve kalite olgusu ortaya çıkmıştır. Verimlilik ve kalite eğitim ile ilişkili olduğu saptanarak iş gören- çalışan eğitimi” personel departmanlarının görevleri arasına dahil edilmeye başlanmıştır. 1940’lı senelerde ilk kez ABD’de insan kaynakları yönetim uygulaması olan istihdam, eğitim, performans değerlendirme, işçi-işveren ilişkisi ve sigorta konularında uzmanlaşmış personel yöneticisi kavramı ortaya çıkmıştır. İlk kez insanı merkez alan bir personel yönetimi söz konusu olmuştur (Aykaç, 1999:1). 1980’li yıllarda stratejik insan kaynakları yönetiminden bahsedilmeye başlanmıştır (Miller, 2006:99). 1981 yılında insan kaynakları yönetimi eğitim alanında da yer bulmaya başlamıştır. Harvard Business School’da insan kaynakları yönetimi adı altında ders okutulmuştur. Çoğu işletme İnsan Kaynakları bölümü kurmaya başlamıştır (Akdemir, 1999:358-359).

1990’lı yıllarda stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin rakiplerine oranla rekabet avantajı sağladığına inanılmıştır (Barutçugil, 2004:41-42). Örgütler dinamik ve özgün kaynaklar sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Son yıllarda işletmelerin en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu yönündeki görüşler önem kazanmıştır. Bilgi sahibi personel örgütler için önem arz etmektedir. Çalışan personelin başarısı ve başarısızlığı işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. Sahip olduğu insan kaynağının farkında olan ve onu kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayan firmalar olduğu kadar bu durumun hiç farkında olmayan firmalar da bulunmaktadır. Sahip olunan insan kaynakları sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanır ve sağlanan bu üstünlüğün taklit edilmesi zordur. İnsan kaynağının verimli bir şekilde yürütülmesi insan kaynakları fonksiyonlarının sağlıklı yürütülmesine bağlıdır (Danışman, 2008:6).

İnsan Kaynaklarının etkin ve verimli iş gücünü örgüte çekmek, etkin iş gücünü korumak ve sahip olunan bu iş gücünü sürekli olarak geliştirmek gibi görevleri vardır.

Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: (Çalışkan, A., Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011:10).

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Yönetimin biliminin temel kaynağı insandır. Yönetim insanlarla vardır ve insanlar için var olmuştur. Yönetimin temel amacı çalışanların sergiledikleri performansı bir sistem içerisinde gerçekleştirmelerini sağlamak ve onları organizasyonun amaçları için güdülemektir. Her insan birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Her insanın yetiştiği kültür ve değer yargıları farklıdır. Birbirinden farklı özelliklere sahip bu insanlar bir organizasyon içerisinde bir araya gelmektedir. Yöneticilerin görevi i yaşamındaki bu insanları mutlu etmek, motive etmek ve bu motivasyon sonucunda verimliliği artırmaktır.

İnsanları etkin ve verimli kullanabilmek için zor kullanmak veya para vermek artık başarılı yöntemler olarak kabul edilmemektedir. İnsanları mutlu eden onları motive eden ve insan doğasına uygun yöntemler önem kazanmıştır. Öncelikler insan

kaynakları yöneticilerinin ve diğer yöneticilerin davranış bilimleri, psikoloji ve sosyoloji gibi alanlarda kendilerini geliştirmesi ve temel bazı insan özelliklerini bilmesi gerekmektedir. İnsanlar takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Kendilerini diğer insanlardan üstün ve başarılı görürler. Genelde çevresindekilere de önem verirler.

İnsan kaynakları yönetiminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde yerine getirilmesi gereken işlevsel bir zorunluluktur.
- Uyum açısından organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları politikasının bütünleşmesi gerekir.
- Etkin insan kaynakları için güçlü kurum kültürü gerekmektedir. İnsan kaynakları da organizasyonda inanç ve değerler sisteminin yerleşmesini sağlamaya çalışır.
- İnsanların kaynakları yönetimi insanların tutum ve davranışlarına değer verilmesini ve insan özelliklerine karşı duyarlı olmayı gerektirir.
- İnsan kaynakları yönetimi kalite, verimlilik, iletişim, katılımcı, yardımcı ve esnek çalışanlar üzerinde daha fazla odaklanır.
- İnsan kaynakları yönetimi dış çevredeki değişen koşulları takip etmek ve bunlara ayak uydurmak zorundadır.
- İnsan kaynakları politikaları belirlenirken insan kaynakları yöneticileri, fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri birlikte hareket ederler.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların bireysel ve takım olarak birlikte çalışmalarını sağlayabilmek için vardır (Barutçugil, 2004:43-44).

Son yıllarda işletmelerin en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu yönündeki görüşler önem kazanmıştır. Bilgi sahibi personel örgütler için önem arz etmektedir. Çalışan personelin başarısı ve başarısızlığı işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. Sahip olduğu insan kaynağının farkında olan ve onu kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayan firmalar olduğu kadar bu durumun hiç farkında olmayan firmalar da bulunmaktadır. Sahip olunan insan kaynakları sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanır ve sağlanan bu üstünlüğün taklit edilmesi zordur. İnsan kaynağının verimli bir şekilde yürütülmesi insan kaynakları fonksiyonlarının sağlıklı yürütülmesine bağlıdır (Danışman, 2008:6).

1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Küreselleşme ve uluslararası rekabet sürecinin arttığı günümüz dünyasında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesinde sahip olduğu insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmesi, insan kaynağını elinde tutabilmesi ve işletmenin kendi rekabet stratejisine uygun olarak stratejik insan kaynakları yönetimi geliştirmesi ve bunu uygulayabilmesi gerekmektedir. Çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerini yapmış oldukları işlerde kullanabilmelerini sağlayan insan kaynakları yönetim anlayışı geliştirmesi gerekmektedir (Alayoğlu, 2010:27-28).

Geçerliliği tüm dünya tarafından kabul edilen ve bilim insanlarının amacı olan ilkeler insan kaynakları yönetimi bilim alanında da mevcuttur. Bu ilkeler yöneticilere yol göstermektedir. İlkeleri bilen insan kaynakları bilmeyenlere göre daha başarılıdır ve bilgilerini diğer kuşaklara aktarırlar. Sosyal bilimlerde ilkeler geliştirmek fiziksel bilimlerde olduğu gibi kesin ve net değildir ancak yine de yönetim alanında da kabul gören ilkeler mevcuttur. Bu ilkelerden genel olarak şunlardır;

- **Liyakat ilkesi:** Verilen görevin üstesinden gelebilme yeterliliğidir. Daha dar anlamı sınavların şeffaf yapılması, yeterli duyurma, ilgilenen herkese başvuru fırsatı verme, istenilen koşulların gerçekçi olması gerekir, ayırım yapılmaması, yeteneğe göre seçme ve değerlendirme yapılması ve sonuçlar hakkında bilgi verilmesi anlamına gelir.
- **Eşitlik İlkesi:** Kişilere hak ve özgürlükler konusunda ırk, dil, ırk, din, cinsiyet, siyasal düşünce, inanç, din ve mezhep ayrımı göz ardı edilerek her bir kişiye eşit şekilde davranılmasıdır.
- **Kariyer İlkesi:** İnsanın genç yaşta seçip karar verdiği emekli oluncaya kadar sürdürdüğü iştir. Kariyer ilkesi ülkelere ve uygulanan sistemlere göre farklılık göstermektedir. İş odaklı kariyer sistemi bireyin belirli bir görev için yetiştirilmesidir. İş odaklı kariyer sisteminde görev ön plandadır. Kişinin görevin gerekliliklerine hizmete başlamadan önce hazırlanması gerekmektedir. Kişi odaklı kariyer sisteminde önemli olan yapılan görev değil görevi yapacak

kişidir. Kişi, daha önceden belirlenmiş bir görev için değil meslek ve uğraş alanına göre uygun işe yönlendirilir.

- Güvence ilkesi: Diğer adı istihdam güvencesi olan bu ilke çok ağır bir suç işlemeyen kişinin işten çıkarılmamasıdır.
- Yansızlık İlkesi: Yönetimin yansızlığı olarak bilinir. Siyasal davranış ve eylemlerin kısıtlanması demektir.
- Halef Yetiştirme İlkesi: Her yöneticinin yerine görevini yapabilecek bir ast yetiştirmesi gerekmektedir.
- Yönetim Geliştirme İlkesi: Dinamik bir kavram olan yönetim sürekli gelişmeyi gerektirmektedir. Eğitim ve gelişmeyi amaç edinen örgüt başarıyı daha kolay yaşayacaktır (Can vd., 2012:29-32).
- İnsancıl Davranış İlkesi: İşletmelerin ana hedefi pazarda mevcut konumunu koruma, büyüme ve kar elde etmektir. Bütün bunlar amaçlanırken çalışan bireyler bu hedefler doğrultusunda hem araç hem de amaç olarak görülebilir. Amaç olarak kabul edersek insanların istek, beklenti, duygu ve düşüncelerini önemsemek, araç olarak görmesi ise verimlilik ve fayda hedefini amaçlar (Akgeyik vd., 2018:23).

•

1.7.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Çalışmamızın bu kısmında İnsan Kaynakları Yönetiminin alt başlıkları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

1.7.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama tüm örgütler için gereklidir. Planlama insanlara koordine etme, kontrol etme ön görme, denetim gibi konularda yardımcı olmaktadır. Planlama karar alma ve doğru karar verme konusunda da örgüte fayda sağlamaktadır (Türkmen, 1999:6). İKP basit anlamıyla işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınma sürecidir. Gelecekte ihtiyaç duyulan personel talebinin sistemli bir şekilde takip edilmesidir. Bunun gibi birçok tanımı vardır aslında. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak

faaliyetlerin ne olacağı, nasıl ve nerede gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Doğru planlanmış bir süreç ile işletmeler ihtiyaç duyduğu zamanda istenilen nitelikte personele ulaşabilmeli ve en az maliyetle hedeflerini gerçekleştirebilmelidir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde de planlamanın rolü oldukça önemlidir. İKP, örgütün zaman içerisinde ihtiyaç duyabileceği gerekli sayı ve aranan nitelikteki insan kaynaklarını ve bu ihtiyacını nerelerden temin edeceğini tahmin etme örgütün insan kaynakları arz ve talebini dengeleme çalışmalarının bütünüdür. İşletmelerin amacına ulaşmasında kilit rol oynayan personelin seçimi, işe alımı, işe uyumunun sağlanması ve kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması insan kaynakları planlamasının doğru yapılmasına bağlıdır (Erdem, t.y.).

İKP'nın örgüte birçok faydası vardır. Bunlardan bir kaçını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütte etkin bir iş gücü oluşturur ve sürdürülmesini sağlar.
- İş gücü maliyetlerini düşürür, çalışan verimliliğini artırır dolayısıyla örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün stratejik hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşmasına katkı sağlar.
- Örgütün sahip olduğu personel verimliliğinin ölçülmesi varsa aksaklık ve problemlerin tespit edilmesini sağlar.
- Örgütün her bir departmanı için ayrı ayrı personel ihtiyacının sayısal ve niteliksel tespitinin yapılarak gelecekle ilgili tahminde bulunmaya katkı sağlar.
- Çalışan kalitesini ve performansını artırmak için eğitim programlarının hazırlanmasında katkı sağlar.

Kısaca İKP örgütün ihtiyaç duyduğu zamanda ihtiyaç duyduğu sayıda ihtiyaç duyduğu kalitede personele ulaşabilmesi planlanan faaliyetler bütünüdür (Erdem, t.y.). İnsan kaynakları doğru ve etkin şekilde kullanıldığında maliyetler üzerinde olumlu etkiler ölçülebilir seviyede artış göstermektedir. Sıralayacak olursak:

- Turn Over oranı düşer
- Devamsızlıklar azalır
- İş kazalarında azalma olur
- Moral ve motivasyonun yükselmesiyle üretilen hizmet ve üründe kalite artar
- İş gören ve işveren ilişkileri düzelir (Yavuz, 2014:22).

Örgütte yapılan tüm işler örgütün ya doğrudan yada dolaylı olarak hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerinin çok açık ve anlaşılır şekilde belirtilmesi, insan kaynaklarının bu hedeflere ulaşmasında doğru planlama yapabilmesi açısından önemlidir ve hedefe ulaşmak için insan kaynakları tüm çalışmaları yürütmekle sorumludur (Yalçın, 2002:21).

İnsan Kaynakları Planlaması karmaşık bir süreç olduğu için her zaman doğru sonuçlar vermemektedir. Bunun başlıca nedenlerini öyle sıralayabiliriz:

- Yöneticilerin planlamaya inanması gerekmektedir.
- Yapılan insan kaynakları planlaması personel rejimine alışık olmayan bir yapıyı gerektiriyorsa personel kendi yeteneklerine ters gelen bu rejimi reddedebilir.
- Tahminlenen sosyal ve ekonomik sonuçlar doğru sonuç vermeyebilir.
- Planlama yapılabilmesi için beş yıla ihtiyaç vardır. Örgütlerin birçoğunda güvenilir bilgi sistemi bulunmamaktadır.
- Personel işe alımı ve eğitimi için yapılan uzun vadeli planlar olanaksızlıklar nedeniyle uygulamaya konulamayabilir.

Bütün bu olumsuz faktörlere rağmen örgütler devamlılığını sürdürebilmek için planlama yapmak zorundadır (Can vd., 2012:156).

1.7.2. İş Analistiği, İş Analizi ve Tanımları

İş analizinin tanımı, çalışanların yerine getirmesi gereken görevlerin ayrıntılı incelenerek işin içeriğinin ve görevlerinin belirlenmesidir. Ayrıca iş görenlerde olması gereken nitelikler ve işin fiilen yapılacağı ortam ile ilgili bilgiler de araştırılmaktadır (Akgeyik vd., 2018:61). Örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler bölüm, birim, departman gibi gruplamalar yapılmıştır. Örgütün çalışmalarını etkin ve verimli şekilde yürütebilmesi için bu gruplamanın yapılarak işlerin ve iş sınırlamalarının ve işlerin birbiriyle olan ilişkisinin belirlenmesi gerekmektedir. İşlerin, bölümlerin ve departmanların bu şekilde gruplanabilmesi için iş analizi faaliyetine ihtiyaç vardır (Uyargil, 1992:119).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yapılması gereken öncelikli iş analizidir. İş analizi işlerin içeriği, işi yapacak personelin gereklilikleri ve iş ortamı ile ilgili bilgilerin sistematik bir şekilde toplanmasıdır (Danışman, 2008:12). Teknolojinin günümüzde geldiği nokta bilgisayar kullanımındaki artış, emeğin yoğun olduğu dönemden otomasyon sistemine geçiş, insan ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklılaşması işlerin yeniden tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm dünyasında örgütleri mevcut işleri yeniden belirlemek, yeniden tasarlanan bu işleri yapabilecek personel seçimi yapmak, personele işin gerektirdiği eğitimleri vermek onların performanslarını ölçebilmek için yöneticilerin tüm işlerin ayrıntılı olarak özelliklerinin bilmeleri gerekmektedir (Seri, 2010:1).

İş görenler sürekli gelişen teknoloji karşısında donanımlarını ve bu donanımı yöneten personelleri çağın gereklerine göre yetiştirmek zorun kalmaktadır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler kendini geliştirmek ve çalışanlarını sürekli eğitmek zorunda kalmaktadır. Bu kapsamda personele verilecek eğitimin tutarlı ve etkili olabilmesi için iş analizinin de doğru ve tutarlı yapılması gerekmektedir. İş analizi işletmelerin devamlılığı için oldukça kritik hale gelmiştir. Diğer birçok tekniğin alt yapısını oluşturduğu için iş analizi ve iş tanımı personel yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer almaya başlamıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarından personel seçme, personel değerlendirme ve personel eğitime doğal olarak iş analizi ve iş tanımını bilmekten geçmektedir. Halk dilinde de bilinen “insana göre iş değil işe göre adam alma” şartını sağlayabilmek için doğru yapılmış iş analizi iş tanımı neticesinde ne tür iş görene ihtiyaç olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

İş analizi işin gerektirdiği sorumluluğu, işin yapılış şeklini ve işi yapmak gerekli tüm bilgilerin mühendislik ve sosyal bilimlerden faydalanılarak işin niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını detaylıca toplanması olarak tanımlanmaktadır (Çelikten,2005:128).

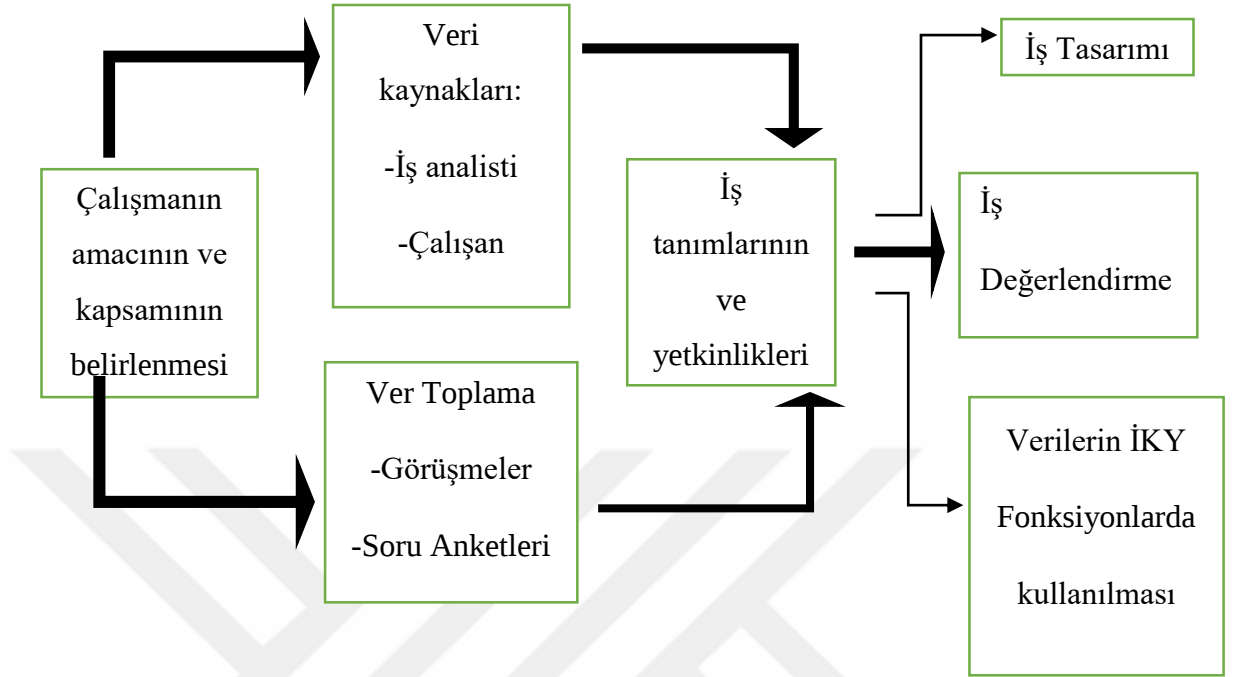
İş analizi çalışmaları örgütlerin amaç, misyon ve vizyonlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bunlardan birkaçını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşi yapacak kişinin sahip olduğu yetkinlikler (mesleki bilgi, sorumluluk, nitelik ve diğerk yetenekler) belirlenir,
- İşlerin nasıl yapılacağını gösteren sistemli bir kılavuz ortaya çıkmış olur,
- İşlerin yapılması için standart performans belirlenmiş olur,
- Standartlar belirlendiğı için işlerin de nasıl yapılacağı belirlenir,
- Etkin bir performans için iş gereklilikleri (bilgi, beceri, yetenek ve diğerk özellikler) belirlenir,
- Eğitim eksikliği nedeniyle yaşanan problemler tespit edilmiş olur (Çelikten,2005:129).

İş analizi yapılırken işlerin teknik ve sosyal analizinin yapılabilmesi için mühendislik ve sosyal bilimlerin ortak çalışması gerekmektedir. İş analizi işlerin nasıl yapılacağını değil işin ayrıntılarını ve sosyal durumunu ortaya koymalıdır. Ücretlendirme, iş tanımlarını ve şartnameleri, personel planlaması ve seçimi, performans değerlendirme, stratejik planlama, eğitim ve kariyer planlaması gibi tüm insan kaynakları fonksiyonları iş analizi çalışmalarının kullanım alanıdır.

İş analizinin sağlıklı yapılabilmesi için bir plan dahilinde yapılması gerekmektedir. Öncelikle analiz işlemini kimlerin yapacağı, yapılan bu analizle hangi bilgilerin toplanacağı, bu bilgilerin toplanması için hangi yöntemlerin kullanılacağı ve iş analizini kimler yürüteceğı gibi soruların cevabı planlanmalı ve yönetim çalışan iş birliğı sağlanmalıdır (Özel, 2008:15-17). İş analizinin belirli bir sistem ve planlama dahilinde yapılması gerekmektedir.

Şekil 3. İş Analizi Çalışma Disiplini



Kaynak: (Özel,T., İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması , 2008:17).

İş tanımı ise yapılacak olan işle ilgili görev yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmesidir. İş tanımının temelini iş analizi için toplanan veriler oluşturmaktadır. İş analizi işi meydana getiren parçaları anlamaya çalışırken, iş tanımı işi yapacak bireylerin sahip olması gereken görev yetki ve sorumlulukları belirler. İş tanımları yöneticilerin ve çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarını gerçekleştirmede son derece önemli rol oynamaktadır. İş tanımının dört ana başlığı vardır. İşin ünvanı, işin genel tanımı, işin temel fonksiyonları ve işin gereksinimleri. Bu dört başlığın çok net tanımlanarak yapılan iş tanımının tek bir anlam içermesi gerekmektedir. Yapılan tanımlamadan hangi görevin kastedildiğinin açık ve net olarak anlaşılması gerekmektedir (Özel, 2008:28).

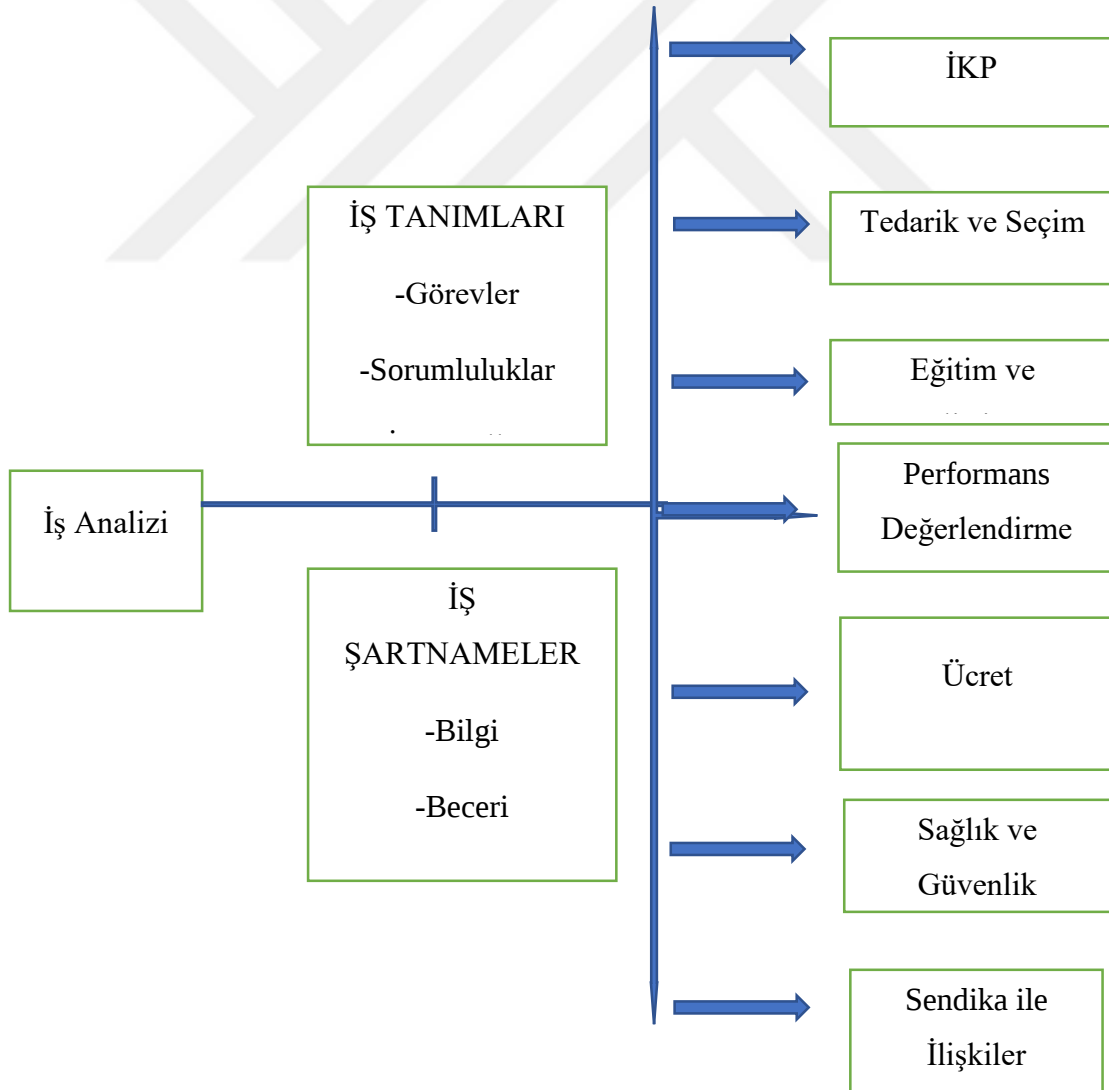
İş tanımının kapsamına giren konular işin adı, işteki faaliyet ve işlemler, çalışma koşulları, fiziki çevre, sosyal çevre, iş verme koşulları, işin gerektirdiği özelliklerdir (Ergin, 2002:40-41). İş analizi iş gücünün bölümlendirilmesini sağlayarak, işin yapısını ve temel karakteristiklerine ilişkin bilgiler vermektedir. İş gücünü

planlayabilmek, gruplayabilmek ve iş görenle ilgili kariyer planlaması yapabilmek için öncelikle yapılacak işlerle ilgili bilgileri toplamamız gerekmektedir. Gelecekle ilgili ortaya çıkabilecek yeni iş yapılarını planlayabilmek için de iş analizine ihtiyaç bulunmaktadır (Yavuz, 2014:28).

1.7.3.1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Amaçları

İş analizi işi temel parçalarına ayırarak işle ilgili temel birtakım bilgilere sahip olmamızı sağlamaktadır. İşin tanımını ortaya çıkarmak ve işi yapacak personelin niteliklerini belirleyebilmek için öncelikle iş analizini yapmak gerekmektedir.

Şekil 4. İş Analizi ve İş Tanımının Amaçları



Kaynak: (Yavuz, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale 2014:28).

İş analizi yaparken kullanılan yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Soru Formu Doldurma:** İş analizini yapan kişiler tarafından analizi yapılan iş ve işin gerekleri ile ilgili sorular yer alan form dağıtılarak formda yer alan soruları doldurmaları istenmektedir. Daha sonra formlar yönetim tarafından incelenir. Farklı bölümlerdeki benzer işler için aynı formun kullanılması bilgilerin karşılaştırılmasına imkân sağlayacaktır (Bayraktaroğlu, 2003:25).
- **Kayıtların İncelenmesi:** Yapılan iş, işin süresi, alınan sonuç gibi kaydedilen bilgiler iş analizi kapsamında incelenir. Belgeler, örgüt şemaları, resmî belgeler, özel belgeler...vb tüm belgeler incelenir (Aldemir vd., 2001:73).
- **Gözlem:** İşlerin nasıl yapıldığını anlamanın güvenilir ve kolay yolu işi yapan kişilerle iletişime geçerek onlarla yüz yüze görüşmek ve işleri yapma esnasında onları gözlemlemektir (Şimşek ve Öge, 2004:87).
- **Mülakat:** Gözlem tekniğinden sonra işi yapan kişilerle görüşme yapılır. Gözlem esnasında fark edilmeyen noktalar tespit edilir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001:65).
- **Karma Yöntem:** İş analizi yapılan diğer yöntemlerin hepsinin bir arada kullanıldığı yöntemdir. Çok iyi hazırlanmış bir soru formuyla soru formu yönteminin uygulanması bilgilerde eksiklik olduğu yönünde bir kanı oluşursa da iş yapanlarla ve amirleriyle kısa görüşmeler yapılarak yapılan yöntemdir (Demirkan, 2006:70-71).

1.7.4.İş Gören Bulma ve Seçme

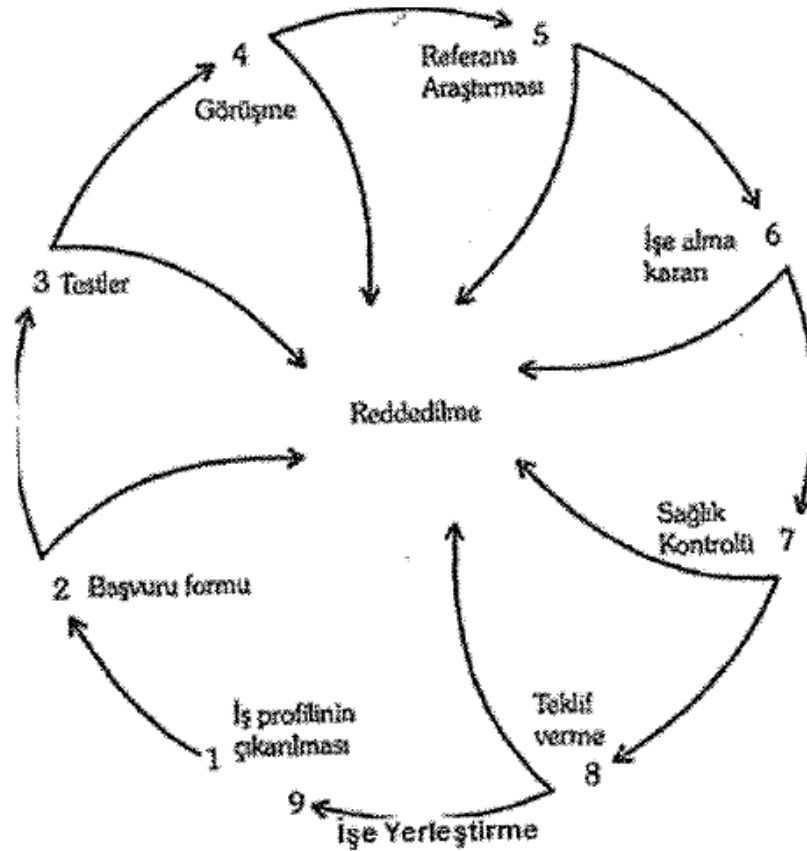
Örgütün personel ihtiyacının karşılanması İKY en önemli ve aynı zamanda en zor görevlerindendir. Çünkü örgütü hedeflerine ulaştıracak çalışanın en doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. İKP öyle yapılmalıdır ki ihtiyaç halinde işe en uygun personelin bulunabilmesi gerekmektedir. Uygun personelin uygun pozisyona

yerleştirilemediği durumlarda iş yerinde çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Çatışma durumlarında ise verimsizlik artmakta, işten çıkarılmalar artmaya başlamaktadır. Bu da örgütün maliyetlerini doğrudan artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:68, Aktaran: Yavuz, 2014:31).

İnsan kaynakları departmanının ise personel ihtiyacını tespit ettikten sonra yapması gereken en önemli şey iş analizi ve iş tanımlarıyla pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri tespit etmek olmalıdır. Açık pozisyona en uygun personeli seçebilmek için bütün bunların tespit edilmesi gerekmektedir (Subaşı,2008:38, Aktaran: Çalışkan, 2011:16).

İş analizi ve iş tanımı yapıldıktan sonra personel seçimi için işe alım süreci başlatılmaktadır. İşe yerleştirme için iş gereklerinin belirlenmesi, iş başvuru formu, kişilik testleri, iş görüşmesi, aday referans araştırması, işe alma kararı, sağlık kontrolü, teklif verme işlemleri sıralı şekilde uygulamaktadır.

Şekil 5. Standart Seçim Süreci



Kaynak: (Yavuz, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi , 2014:33).

İnsan kaynakları departmanının ise personel ihtiyacını tespit ettikten sonra yapması gereken en önemli şey iş analizi ve iş tanımlarıyla pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri tespit etmek olmalıdır. Açık pozisyona en uygun personeli seçebilmek için bütün bunların tespit edilmesi gerekmektedir (Subaşı,2008:38, Aktaran: Çalışkan, 2011:16). İşe ve örgüte başlangıç aşamasında uygun personelin seçiminin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Özışık,2002:5, Aktaran:Yavuz, 2014:32).

- İşe alınan personel pozisyona ne kadar uygun ise yapacağı işe adaptasyonu da çok hızlı olacaktır. Ayrıca kendisinden beklenen performansı da oldukça hızlı yakalayacaktır.
- İşin gerektirdiği standartların altında alınan personellerin eğitimi oldukça uzun sürmektedir. Oysa beklenen standartlarda alınan personeller eğitim için kendilerine harcanacak süreyi daha farklı şekilde kullanabilirler.
- Görevini yerine getirebilmek için üstün bir performans harcayan personel ödüllendirileceği için işine ve kurma bağlılığı aidiyet duygusu artacağından işinde daha da başarılı olacaktır.
- Personelin işinde başarılı ve yeterli olmaları yöneticilere daha büyük işlerle ilgilenmek adına zaman kazandıracaktır. Geleceğe yönelik yeni planlar stratejiler ve vizyoner fikirler geliştirmek...vb.
- İşin gerektirdiği niteliklere sahip yeni personel işine daha kolay ve hızlı hakimiyet sağlayacağı için bu durum ona özgüven verecektir. Özgüveni yüksek olan nitelikli personel üstleriyle ve astlarıyla daha rahat ve uyumlu şekilde çalışabilecektir.
- İnsan Kaynaklarının en önemli görevi örgüt içerisindeki mevcutta ve gelecekteki boş pozisyonları ve pozisyonlara uygun iş arayışında olan adayları bir araya getirmeye çalışmaktır (Erdoğan, 1991:32).

Örgüt içerisinde iş gücü ihtiyacını doğuran birçok neden vardır aslında. Bu nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Özışık, 2002:33):

- Stratejik planlar için planlanan yeni yatırımlar,
- Şirket birleşmeleri,
- Mevcut işlerdeki revizeler,
- Emeklilik, istifa, iş sözleşmesinin sona ermesi,
- Ölüm, hastalık kaza ve doğum gibi nedenlerden alınan uzun süreli izinler, gibi nedenlerden dolayı örgüt içerisinde mevcut pozisyonlar boşaldığı için veya yeni pozisyonlar ortaya çıktığı için insan kaynakları en kısa sürede bu açığı kapatmakla sorumludur (Şimşek & Öge, 2011:127).

Örgütlerin personel bulma konusunda faydalanabileceği iki farklı seçeneği vardır. Bununla ilgili iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan faydalanabilirler (Jones vd.,2000:356, Aktaran: Yavuz, 2014:33).

1.7.5.Eğitim ve Kariyer Planlama

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin organizasyonu ve eğitimin sorumluluğu insan kaynakları departmanına aittir. Tüm yöneticiler eğitim yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Yöneticilik anlayışı günümüzde otoriter yöneticilik anlayışından eğitici lider anlayışına doğru evrilmiştir. Yöneticilik çalışanlar üzerinde denetim ve otorite sağlamaktan öteye çalışanların gelişimine ve kariyer yönetimine yardımcı olmaktır (Özdemir vd., 2007:30-31).

Günlük hayatımızda dahi sahip olduğumuz bilgiler kısa süre sonra yetersiz hale gelmektedir. Bilgi donanımı olarak eksik olan personel sadece kendisi için değil personeller için de sorun oluşturmaktadır (Danışman, 2008:26). Globalleşmenin ve teknolojinin hızla artmasıyla insanlar eğitime daha fazla kaliteye önem verir hale gelmişlerdir. Dünyada meydana gelen bu teknolojik değişimler insanların entellektüel boyutunu ön plana çıkarmış ve inovasyonu örgütler için hayati öneme taşımıştır. İş

gören eğitimi tanımını şu kilde yapabiliriz: bireylerin şu anda veya gelecekte yapacakları işleri daha etkili ve verimli yapabilmesi için mesleki bilgi ve becerini artırma için planlanan eğitsel eylemler bütünüdür (Çalışkan, 2011:17).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde sahip olduğu insan kaynağının çabalarının sonuca olan etkisi yönetim bilimlerinde kabul edilmiştir. Ayrıca nitelikli personelin organizasyondan beklentileri ve çalışma hayatına bakış açısı da değişikliğe uğramıştır.

Personel sadece işin yapmakla kalmayıp kendini geliştirmek, yenilemek ve takım çalışması içerisinde yer almak gibi yeni talepleri ortaya çıkmıştır. Mesleklerinde ilerlemek, prestij, saygınlık ve inisiyatif gibi kavramlar söz konusu olmaya başlamıştır. Tüm bu değişime ayak uydurma örgütün sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri, yetenek ve güdülerinin organizasyon içerisinde iyi bir şekilde planlanmasıyla mümkün olacaktır (Taşlıyan vd., 2011:234-241).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin olduğu günümüz dünyasında bilgi toplumuna geçiş eğitime verilen önemi de ciddi derecede artırmıştır (Sabuncuoğlu, 2008:124). Örgütün Rekabet gücünü artırmasının en temel yolu eğitimidir (Yavuz, 2014:43). Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini geliştirmek ve performanslarını artırmak eğitim olmadan mümkün olmamaktadır (Mirze, 2002:172).

Örgüt içerisinde iş görenlerin elde tutulması için ücret ne kadar önemli ise eğitim de bir o kadar önemlidir. Göreve yeni başlayan personellerin oryantasyon sürecinin hızlandırılmasında, yapılacak işin tanınma, işe alışma, yetenek geliştirme ve uzun dönemli kariyer planlarını kapsamaktadır. Günümüz bilgi toplumunda kendini geliştirmek ve sürekli eğitim çok önemli hale gelmiştir. Eğitim hem bireyleri örgüte bağlamakta hem de örgüt bireylerinin kendi aralarında sıkı bir ilişki kurmasını sağlamaktadır. İş yerinde eğitimin temel amacı çalışanların işini en güzel şekilde yapması gayretidir. İşletmeler çalışanlara kendini geliştirme olanakları sunmalıdırlar. Kişilerde kendilerini geliştirme kaygısı oluşturularak kişiye hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazandırılmalıdır (Çalışkan, 2011:17-18).

Örgütün sahip olduğu en değerli sermaye insandır. Örgütler sahip olduğu bu sermayeden en fazla verimi alabilmeyi başarmalıdır. Eğitim çalışanların sadece çalışanların belli alanlarda bilgilendirilmesi olarak algılanmamalı çalışana ruhsal

yönden de destek sağlanmalıdır. Örgütün amacına ulaşabilmesinde çalışanlarının beden ve ruh sağlığının önemi oldukça önemlidir (Tortop, 1999:237). Eğitim iş görenlerin yeteneklerini geliştirir ve onların özgüven kazanmasını sağlar. İş gören ne kadar eğitilmiş ve kalifiye olursa örgüte katacağı değer de bir o kadar fazla olacaktır. İş görenlere sağlanan eğitim ve kariyer fırsatı onlara kendini değerli hissettirecektir. Kendini değerli hisseden iş gören ise örgütün ulaşmaya çalıştığı amaç ve hedefler için daha fazla çaba harcamaktadır (Doğan, 2003:33).

Kariyer planlaması ise kişinin örgütün geleceğini öngörerek kendi geleceği arasında ilişki kurarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmek için hem mevcutta olan yeniliklerin geliştirilmesi hem de ileride ortaya çıkacak yeni pozisyonlar için ise gerekli yeniliklerin kazandırılma çalışmalarıdır. Kariyer planlama işletmeye birçok yönden fayda sağlamaktadır. Örgütün mevcuttaki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının zamanlı olarak karşılanması, örgüt içerisindeki her bir bireyin kariyer yollarını görebilmesi insan kaynakları uygulamaları olan bilgi edinme, geliştirme, kariyer yönlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından faydalanılarak çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunun artması gibi bir çok fayda sağlamaktadır (Özkan,2006:67-69). Kariyer geliştirmenin tanımını şu şekilde yapabiliriz: iş görenlerin tecrübe, eğitim ve kariyerine yönelik yapılan planların gerçekleştirilmesidir. Örgütler kariyer yönetimini iş görenlerin yatay ve dikey olarak değiştirerek, planlanmış eğitim programları ile ustalık ve yeteneklerinin geliştirilmesidir (Aytaç, 1997:127:129).

1.7.6.Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

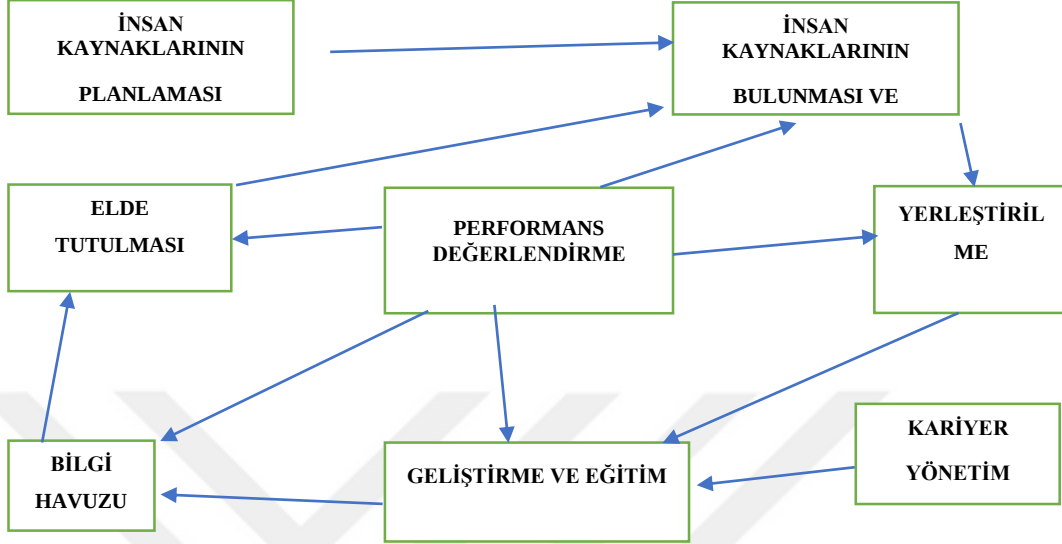
Performans değerlendirmenin etkinliği büyük oranda daha önce örgüt tarafından belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Performans standartlarının sayısal olması gerekmektedir ancak sayısal standartların belirlenmesi güçtür. Örgütler performans değerlendirme sisteminde örgütler hedefler, değerlendirme kriterleri veya yetkinlikler baz alınmaktadır. Performans kriterlerinin gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik ve aynı zamanda yapılan işle ilgili olması gerekmektedir. Bütün bunları sağlıklı ve doğru şekilde yapabilmemiz için doğru ve ayrıntılı yapılmış iş analizi ve iş tanımlarına ihtiyaç

duyulmaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce iş tanıımı ve iş analizlerinin doğru yapılp yapılmadığı kontrol edilmeli ve tespit edilen eksiklikler giderilmelidir (Sadullah vd., 2015:57).

alışan performansını yöneten geliştiren politikalar geliştirmek insan kaynaklarının temel görevleri arasında yer almaktadır. Önceden belirlenmiş olan performans kriterlerine göre çalışanların performanslarını ölçmeleri gerekmektedir. Bu lm her 6 ayda bir her iki tarafın katılımıyla önceki görüşmeyi de kapsayarak gelecekteki hedefleri içerisine alacak şekilde gerçekleştirilir. şirketin sürekli gelişimi, iş tatmini yönünden oldukça önemli olduğu için ayrıntılı şekilde incelenmesi gerekmektedir. Örgütün başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların başarısı ise gösterdikleri performanslarıyla doğru orantılıdır. Çalışanların performansı güvenilir ve en doğru şekilde lmlendiğinde bununla ilişkili olarak İnsan kaynakları cretlendirme, kariyer yönetimi, eğitim, iş gücünün planlanması, takdir ve eğitim gibi fonksiyonlarını yerine getirirken daha doğru kararlar vermesini sağlayacaktır. Performans, herhangi bir işi yapan bireyin yapılan bu işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabileceğinin kalite ve miktar olarak tespit edilmesi ve değerlendirilmesidir (zkanlı, 1995, Aktaran: Akbaş, 2007:44).

Performans değerlendirme işin tanıımı ve değerlemesi ile kişinin değerlemesi ve karşılaştırması sonucu ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmeden önce işin tüm işler analiz edilir ve işin kimliği (nitelik ve nicelik yönünden) ortaya çıkarılır. İşle ilgili yapılan bu çalışma iş görenler arasında da yapılır, iş görenlerin de ayrıntılı kimliği oluşturulur böylelikle iş görenler arasındaki farklılıklar da ortaya çıkarılır. Yapılan tüm bu çalışmalar iş gören ihtiyacını tespit etmemize yardımcı olur. Eğitime ihtiyaç duyduğu düşünülen personeller için eğitim planlaması yapılır. İş görenlerin iş değiştirme ve yükselmeleri ve adil ücret konusunda daha doğru kararlar vermeye yardımcı olur. Performans değerlendirme İKP için oldukça önemlidir. Örgütün personel ihtiyacı ve seçimi, personel için gerekli eğitim programlarının düzenlenmesi, değerlendirmeler sonucundaki geri bildirimlerle istenilen başarıya ulaşmak adına yapılan uygulamalar (dllendirme ve cezalandırma) sisteminin temelini oluşturmaktadır (Işık, 2012:14) Performans değerlendirme rgtler için önem oldukça önem arz etmektedir. İş görenlerin işini yaparken gösterdiği performans değerlendirilir ve personelin göstermiş olduğu çaba veya abasızlıkla ilgili ödüllendirme, eğitim gibi işlemler yapılmaktadır.

Şekil 6. Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri



Kaynak: (Olson, 1981:22, Aktaran: Işık, M., İnsan kaynakları Yönetimi ve Performans değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Mart, 2012:15).

Yapılan iş analizleri ve iş gerekleri işleri önem ve güçlük derecesine göre sınıflandırarak adil ve hakkaniyetli bir ücret yönetimi için temel oluşturmaktadır. Adil bir ücret politikası oluşturabilmek için yapılan piyasa araştırmasına da benzer ve ortak işleri tespit etmek için yapılan iş analizleri ve iş tanımları dayanak oluşturmaktadır (Sadullah vd., 2015:56). Ücret, örgütün çalışanlarına yapmış oldukları hizmetin karşılığı olarak yaptığı ödemedir. Çalışanın örgüte bağlılığı ve yapmış olduğu hizmetin devamlılığı için ücret oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ücret ödemesi yaparken yapılan için değeri, çalışılan koşullar, çalışanın eğitim seviyesi çalışma yaşamındaki kıdemi gibi durumlar göz önünde bulundurulmalıdır (Alpugan, 1998:277). Ücret, çalışanların iş yerine olan bağlılığı çalışanın performansı üzerinde oldukça yüksek etkiye sahiptir. Örgütler, çalışanların motivasyonunu bozmadan, örgüt içerisinde çatışmaya sebebiyet vermeden amaçlarına ulaşabilmesi için sistemli ücret yönetimi yapmalıdırlar.

1.7.7. Personel ve Özlük İşleri

Özlük, kelime anlamı olarak baktığımızda bir kişinin benliği ve kendi manevi varlığıdır. İşçi özlük dosyası ise kanunu olarak belirlenmiş işe başlama, çalışma ve iş ilişkisinin sona ermesi vb her türlü bilginin yer aldığı dosyadır. Emek karşılığı hak edilen ücret işçinin iş yapma karşılığında işçinin işverenden almaya hak kazandığı bedel veya diğer haklardır. İşçi özlük dosyası kavramı olarak özlüğü değerlendirdiğimizde ise iş görenin hak ettiği ücret dışındaki (izin, terfi, lojman, ödüllendirmeler) tüm haklarıdır.

İş görenin özlük dosyası 4857 sayılı iş kanununun ilgili hükümleri uyarınca düzenlenmektedir. Anılan bu kanuna göre işveren istihdam ettirdiği her bir işçi için özlük dosyası tutma zorunluluğu vardır. Bu dosyalarda kimlik bilgilerinin dışında 2547 sayılı kanun ve diğer ilgili kanunlar uyarınca saklamakla yükümlü bulunduğu belgeleri hukuka uygun ve işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri gizli tutmak koşuluyla istenildiğinde ilgililere vermekle yükümlüdür.

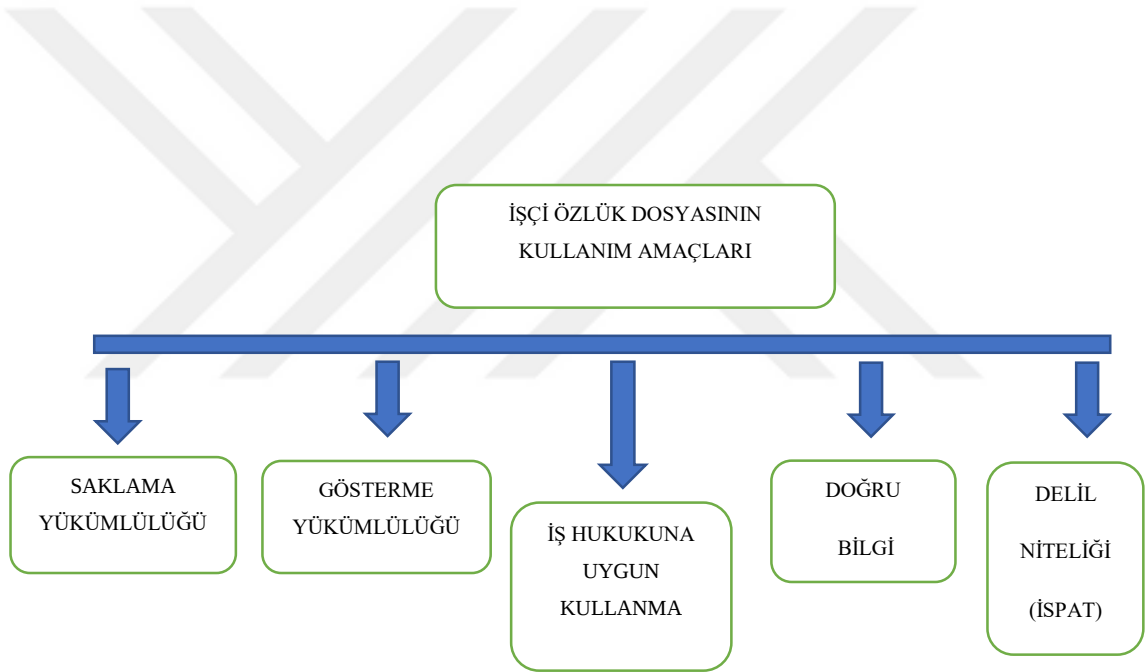
1475 sayılı İş Kanunu'nun "İşçi Çizelgeleri" başlıklı 71. Maddesinin tam tersi olarak 4857 sayılı İş. K. işçi özlük dosyasının içerisinde neler olması gerektiğini tam olarak belirlememi, dosyada neler olması gerektiğinin işverenin inisiyatifine bırakmıştır. Verilen bu inisiyatif tam anlamıyla bağımsız bir inisiyatif değildir aslında. İş veren hem iş kanunun ve hem de diğer kanunlar tarafından düzenlenen belgeleri ve kayıtları tutmakla yükümlüdür. İşçi özlük dosyasının içeriği kanunda genel olarak belirlenmiş, bu belirlemeler de yine kanuna dayalı bilgi ve belgelere dayandırılmış ancak tek tek herhangi bir maddede ya da kanunda neler olduğu belirlenmemiştir. Dolayısıyla işveren İş Kanunu ve diğer kanunlarca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belgeyi iki nüsha şeklinde hazırlamak ve bir nüshasını işçiye tebliğ edip diğer nüshasını işçi özlük dosyasında muhafaza etmelidir.

İşçi özlük dosyasının saklanması konusunda dikkat edilmesi gereken belli başlı hususlar yer almaktadır. Belgelerin tutulma süresi, bilgilerin hangi durumlarda kimlerle paylaşılabilceği, bilgilerin gizliliği ve korunması, iş görenden kanuna uygun bilgilerin alınması, işçinin ise işverene yanıltıcı bilgi vermemesi özlük dosyasının kullanım amacı ve sınırları içinde kalmaktadır ve ayrıntılı olarak belirlenmelidir. (Eser, 2012:16-18).

İşe başlayan her bir iş gören için insan kaynakları yönetimi tarafından personel sicil dosyası düzenlenmelidir. Aynı zamanda personelin sicil numarası da bulunmalıdır. Sicil dosyaları gizli tutulmalıdır. Sicil dosyası sadece disiplin kurulu, teftiş kurulu dışında hiç kimseye verilmemeli ve gösterilmemelidir (Ülsever, 2003:228-229).

İnsan kaynakları personellerin özlük dosyalarını hiçbir şekilde kullanım amacı dışında kullanmamalıdır. Özlük dosyalarını kullanmanın getirmiş olduğu belli yükümlülükleri bulunmaktadır. Saklama, gösterme, iş hukukuna uygun kullanma, doğru bilgi verme ve delil niteliği gibi.

Şekil 7. Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri



Kaynak: (Mehmet UÇUM s.9 , Aktaran: Eser, I., İşverenin Özlük Dosyası Düzenleme Borcu, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Mart, 2012:16-18).

1.7.8.İş Güvenliği İş Gören Sağlığı

İş görenin, fiziki gücünün sürekliliğini sağlayabilmek için öncelikle onların sağlık ve güvenliğine gereken önemi vermek gerekmektedir. Sadece fiziki çevrenin değil sosyal ve psikolojik çevrenin içinde bulunduğu diğer unsurlarla da ilgilidir. Yönetimin

Çalışanların sağlığını ve çalışma ortamını kolaylaştıran çalışma ortamı oluştırmaya zen göstermesi gerekmektedir (Yalçın, 2002:241).

İş görenlerin kendilerini iş yerinde güvenli hissetmeleri ve karşılaştıkları problemler karşısında örgütün sağlık güvencesi oldukça motive edici bir yaklaşımdır. Örgütler alışanların yaşadığı olumsuz durumları, iş kazası, meslek hastalığı, hastalık, doğum, sakatlık, yaşlılık, doğum ve ölüm gibi durumlarda kayıpların telafi edilmesi gerekmektedir (Nazik & Okur, 2000:95).

İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışma ortamındaki tehlikeleri en aza indirmek.
- İş göreni meslek hastalıklarından, iş kazalarından korumak.
- Üretim güvenliğini sağlayarak zaman ve kişisel performansı maksimum seviyelere ulaştırmak.
- İş yerinde her türlü ekipman ve bina güvenliğinin yanı sıra iş yeri çevresinin de güvenliği için meslek elemanı yetiştirmek.
- Mesleği ne olursa olsun işçilerin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden korunması.
- Çalışma koşullarından dolayı işçilerin sağlıklarının zarar görmesine engel olmak ve yüksek güvenlikli sağlıklı ortam oluştırmak.
- İş ve işçi arasındaki uyumu sağlayarak çalışanı sadece korumak değil mutlu etmek de amaçlanmaktadır (etin vd., 2018:201-202).

İKİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM

1.1. Aday Bulma Süreci

İşletmelerdeki en kritik fonksiyon pozisyona uygun insan kaynağının bulunması sürecidir. İş gereklerini tam olarak karşılayan aday uygun adaydır. İşin gerektirdiği nitelikleri taşımayan personelin istihdamı işletme için gerek yasal açıdan gerekse yönetsel açıdan sorunlar doğurmaktadır ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kaldığında işletme ya gerekli eğitim ve deneyimi karşılamak için eğitim maliyetine ya da yeni personel arayışı için ortaya çıkabilecek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Aranılan niteliklere uygun personelin istihdam edilmesi sonucu yasal problemler de yaşanmaktadır. Bu gibi durumlarda işten çıkarmalar yaşanmaktadır. Bu işten çıkarma sonrası çalışanlar iş mahkemelerine başvurmaktadır. İş veren haklılığını ispatlayamadığında ağır tazminatlar ödemek zorunda kalmakta veya işten çıkardığı işçi ile yeniden çalışmak zorunda kalmaktadır.

Diğer taraftan düşünüldüğünde iş gerektirdiği niteliklerden daha yüksek nitelikte personelin istihdam edilmesi de sakınca arz etmektedir. İşin gerektirdiği niteliklerden daha yüksek niteliklerdeki personel işe başladıktan bir süre sonra işi ve iş koşullarına beğenmemeye başlamaktadır. Motivasyonunu kaybeden personel işten ayrılmaktadır. Bu personeller işten ayrılmayı düşünen fakat cesaret edemeyen personelleri teşvik etmektedir (Akgeyik vd., 2018:85).

İşletmelerin karlılık, büyüme, süreklilik gibi amaçlarına ulaşabilmesi için diğer faktörlerin yanında en önemli faktör insandır. Kâr amacı gütmeyen kurumlar da tarım,

sanayi, KOBİ gibi hizmet kurumları da kritik faktörün insan kaynağı olduğuna inanmıştır. İşletme işe alın sürecinde ne kadar başarılı ise gelecekteki süreçlerde de bir o kadar başarılı olacaktır. Personel seçimi ölçüt olarak aranılan niteliklere uygun olmalıdır aranılan niteliklerin ne çok üzerinde ne de çok altında olmalıdır. Nitelik olarak çok iyi olan bir personel bir süre sonra bulunduğu pozisyondan huzursuz olabilir ve kurumdan ayrılmak isteyebilir. Yine tam tersi şekilde aranılan niteliklerin altındaki bir personelin seçimi de kuruma zarar verebilir (Ertürk, 2011:91).

Ülkelerin ekonomik olarak kalkınmasında en önemli faktörlerden biri de işgücüdür. Nitelikli iş gücünün bulunması ve verimliliğin devamlılığı açısından personel seçimi konusunda dikkatli ve hassas davranılması gerekmektedir. Örgütün rakiplerine karşı fark yaratabilmesi için etkin ve nitelikli personele temin etmesi gerekmektedir. Personel temin sürecinin çok dikkatli yürütülmesi gerekmektedir gelişigüzel personel seçimi yapılmamalıdır. Sürecin en başında doğru seçimi yapmış olmak süreç içerisinde yaşanacak diğer sıkıntıları ortadan kaldıracaktır. Sürecin sağlıklı yürütülebilmesi için aday bulma sürecinde uygulanması gereken işlemleri sırayla uygulanmalıdır. Doğru yapılmış iş analizi ve iş tanımı ile başlıyor tüm süreç. İşletmelerin adaylarda aradığı özel yetkinliklerin dışında bir de temel yetkinlikler (İletişim, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, yenilikçilik, sonuç odaklılık, güvenilirlik ve verimlilik) gibi (Yanbıyık, 2017: 198).

Görevi örgüte personel temin etmek olan İnsan Kaynakları, planlama işleminden sonra pozisyonun gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip kişiyi bulabilmek için çok sayıda kaynağı ve yöntemi kullanılmalıdır. Örgüt içerisindeki her bir pozisyon birbirinden farklı yetenek ve niteliğe sahip insan özelliği gerektirmektedir. Çalışan iş uyumunun sağlanabilmesi için bireyin nitelik ve kişilik özelliklerinin çalıştığı işin özellikleri ve gereklilikleriyle uygun olması gerekmektedir. Bu uyum sağlanamadığında iş yükü çalışana fazla geldiğinden hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpranmış hissedecek ve işten ayrılmak isteyecektir. Bu durum örgüt içerisindeki tüm çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu adayları bulmak için geçtiği aşamalar aday bulma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu iş gören seçimi aşamasında örgütler aday bulma konusunda en etkin yöntemleri bularak, kötüler arasından iyiyi değil iyiler arasından en iyiyi seçmelidir. Bu süreçlerde örgütlerin personel politikaları belirleyici olmaktadır. Personel bulma aşamasında örgütler genellikle iki kaynaktan iç kaynaklar ve dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Örgütler bu iki yöntemden hangisini kullanmaya karar vermeden önce

hangi pozisyona yerleştirme yapılacağını, pozisyonun neler gerektirdiği ve işe alımı yapılacak kişiden neler beklendiği netleştirilmelidir. İş bulma ve seçme profesyonel kişiler tarafından yapılırsa daha sağlıklı sonuçlar elde edilmektedir. Sşrecin en önemli aşaması personel istek formunun detaylıca doldurularak gereksinim duyulan personelin bilgilerinin bşlşm yetkilileri tarafından personel mřdřrlřđřne iletilmesidir (çavdar vd.,2010:81).

Organizasyonların başarısı uygulanan şrgştsel politikalara bağlıdır fakat aday bulma politikası şrgştşn etkinliğinde önemli bir role sahiptir. şrgştsel başarının temel belirleyicisi şalışanın sahip olduğu beceridir. şrgştler rekabet gşcşnş artırabilmek işin seçkin ve farklı şzelliklere sahip bireyleri seşmek zorundadır. Aday bulmanın tanımını şu şekilde yapabiliriz mevcuttaki ve gelecekte doğabilecek pozisyonlar işin pozisyonun gerektirdiği bireyleri bulma sşrecidir. şrgştte aşı pozisyon ortaya çıktığında, pozisyon işin işin adının, bşlşmşnşn, elemanın ihtiyaç duyduğu tarih, ilgili işin tanımı ve aranılan personelde olması gereken niteliklerin yer aldığı bir form oluşturulmalıdır (İbicioğlu, 2011:67).

Yşnetim bilimi, çok eski yıllardan bu yana insan faktşrşnşn şrgştler işin önemini vurgulamıştır. Klasik iktisat yaklaşımı ve yşnetim teorisi işletmeyi mal ve hizmet şreten bir birim olarak tanımlarken, işletmelerin girdilerini doğa, sermaye, girişimci ve iş gşcş olarak sıralamıştır. 1950 yıllarda insan bu sırlamanın içerisinde yer almamaktaydı. 1950’li yıllardan sonra kendisine verilen işi yapan iş gşren ve işletmenin şst kademelerinde yer alan şalışanlar şnem arz etmeye başlamıştır. İşletmeler işin önemli hale gelen şalışanların seçimi ve tedariği insan kaynakları yşnetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmıştır. şrgştşn bştşn birimlerine eleman seçimi yapan insan kaynaklarının işi de çok önemli hale gelmiştir. İş ve iş gşren uyumunun gşzetilerek işe en uygun elemanın seçilmesi gerekmektedir. İş uygun seşilmeyen personel tşm işletmenin şalışan uyumunu etkilemektedir. İnsan kaynaklarının amacı yeni oluşan ve boşalan pozisyona uygun personeli bulmak ve yerleştirmektir. Pozisyona yerleştirilen personel işin gerektirdiği niteliklere uygun, iş gereklerini sağlayan bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olmalıdır. İnsan kaynaklarının iş yerleştirdiği kişiler arasında iş kişi uyumunu sağlayamadığında insan kaynakları yşnetiminin diğer bştşn fonksiyonlarından uygun bir dşnşş elde edilemeyebilir. şrgştşn amaçlarına, hedeflerine ve değerlerine katkı sağlayabilecek, şrgşt değerleriyle uyumlu personeli işe yerleştirebilen insan kaynakları başarayı elde edebilmiş demektir (çetin vd., 2018:71).

1.1.1. Aday Bulmaya Alternatifler

İnsan Kaynaklarının planlama aşamasından sonra her bir departmanın ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve ihtiyaç duyulan personelin niteliği belirlenir. Aday bulmanın, mülakat, ulaştırma, motivasyon ve oryantasyon gibi maliyetleri olduğu için ve iş alımdan sonra ortaya çıkan problemlerden dolayı bazı yöneticiler aday belirleme faaliyetlerine karşı çakabilmektedirler. Bu nedenle işletmeler çıkabilecek olası maliyetlerden kaçınmak için fazla mesai, taşeron işçi kullanma, sözleşmeli çalışan, fazla mesai ve iş gören kiralama gibi yollara başvurmaktadır. Tüm bu aday bulma yollarından en çok tercih edilen fazla mesaidir. Fazla mesainin çalışanların başarısını olumsuz yönde etkilemekte ve ayrıca iyi niyetli olmayan iş görenler fazla mesai uygulamasından gelir elde etmek için işleri bitirmeleri gereken zamanda bitirmemektedirler, bilinçli olarak iş yavaşlatma yapmaktadırlar. İlave olarak yapılan işlerde talep kısa olduğu için örgüt dış kaynaklardan faydalanma yoluna gidebilir. Dış kaynaklardan faydalanan işletme uzmanlaşmış bir kadroya sahip olamayacak ve zamanla taşeron firmalara bağımlı hale gelecektir. Örgütler genellikle sekreterlik, çaycılık, temizlikçilik vb işler için hizmet alımı yapmaktadırlar. İşveren bu sayede iş gören seçimi, devamsızlık ve torn over gibi maliyetlerden kurtulmaktadır (İbicioğlu, 2011:69).

1.1.2. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Personel bulma ve seçim sürecinin birinci adımı insan kaynaklarının planlama aşamasıdır. Örgüt içerisindeki ne tür pozisyonların doldurulacağına ve bu pozisyonun ne şekilde doldurulacağına birinci personel seçme sürecinde ilk adım olarak insan kaynakları planlamasının karar vermesi gerekmektedir. Örgütün planlanan hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarının personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemesi gerekmektedir. Bu belirlemeyi yaptıktan sonra örgüt içi işgücü arzı ile karşılaştırmalıdır. Eğer ki iş gücü talebi iş gücü arzından fazla ise personel açığı var

demektir. Bu açık, iç ve dış kaynaklardan veya örgüte daha az maliyetli olacağı kabul tespit edilirse taşeronlardan yararlanma yöntemi ile de kapatılabilir. Taşeron firmalardan yararlanma kararı alınırsa personel seçme yerleştirme işlemi yapılmayacaktır. Farklı nedenlerle personel ihtiyacı doğduğunda (örgütün yeni faaliyet ve yatırımlara girmesi, büyümesi, işten ayrılan ve çıkarılanlar olduğu durumlarda genellikle personel ihtiyacı doğmaktadır. Personel ihtiyacının sayı ve aranılan nitelikler açısından doğru belirlenmesi sürecin yönetimi açısından kolaylık sağlayacaktır (Sadullah vd., 2015:88-89).

2. PERSONEL TEMİNİ VE ADAY HAVUZU OLUŞTURMA

Personel temini ve aday havuzu oluşturmadaki temel amaç örgütün boş pozisyonlar için ihtiyaç duyduğu anda personel ihtiyacını karşılayabileceği yeterli büyüklük ve nitelikte aday havuzu oluşturmaktır. İşletmenin iç kaynaklarından ve dış kaynaklarından birtakım yöntemlerle, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte iş gören adayının ikna edilmesi ve iş başvurusu yapmasının sağlanması gerekmektedir (Sadullah vd., 2015:89).

Boş pozisyonların doldurulmasındaki ilk ve en önemli adım aday havuzunu oluşturmaktır. İş göreni aday havuzu belirleyeceği için çok önemli bir aşamadır. Başvuran aday sayısı ve başvuruların aranılan niteliklere uygunluğu pozisyon için uygun adayı bulmamıza yardımcı olacaktır (Çetin vd., 2018:77).

2.1 İç Kaynaklar

Kurumun ihtiyaç duyduğu personeli temin aşamasında başvurduğu iki temel kaynak vardır. Bu kaynaklardan ilki kurum içi kaynaklardır. Kurum içerisindeki personelin pozisyonu değiştirilerek mevcut potansiyellerden fayda sağlanabilir. Kurum içi kaynaklar etkin kullanılarak personel ihtiyacı sağlanabilir. İhtiyaç duyulan pozisyon personel alımı gerektirmeyecek kadar küçük olduğunda mevcut personelin niteliği

uygunsa ve personelin rızası alındı ise bu şekilde başarılı sonuçlar elde edilebilir. Terfi veya transfer de bu yöntemlerden biridir. Hem iç kaynağa bakarken hem de aynı zamanda dış kaynaklardan personel tarama yapıldığında daha sağlıklı ve objektif sonuçlar elde edilebilir. Bu şekilde sadece dış kaynağı sadece dış kaynağı kullanmanın dezavantajlarını yok etmiş oluruz (Ertürk, 2011:92).

Örgütün personel ihtiyacının giderilmesinde ilk başvuru yöntem çoğu zaman iç kaynaklardır. İç kaynaklardan faydalanmanın birtakım avantajları vardır bu avantajları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kurum içinde hareketlilik sağlanır.
- Kurum kendi öz kaynaklarından faydalanır.
- Personel bulmanın örgüte maliyeti daha az olur.
- Yeni yetenekler keşfedilir, alt kadrolara fırsat verilmiş olur motivasyon sağlanır ve kurumdan dışarı beyin göçü engellenmiş olur.
- Personel kurumu tanıdığı için daha çabuk adaptasyon sağlayacak ve verimlilik daha hızlı sağlanacaktır. Yükseltme işlemleri, içerden transfer, beceri envanteri, açık gayri resmi araştırma işler bildirim yöntemleriyle yapılmaktadır.
- **Terfi:** İş görene mevcut yaptığı görevden daha başka bir görev vererek başka bir statüye taşınması olarak tanımlanır. Çalışanın bulunduğu yerden başka bir yere taşınması çalışanlara aynı zamanda motivasyon olarak da tanımlanmaktadır. İş görenin çalıştığı yerde yükselme imkânı olduğunu bilmesi işe aidiyet duygusunu artıracaktır.

Terfi işlemi 3 farklı şekilde yapılmaktadır:

- Organizasyon şemasına yani ast üst ilişkisine uygun olarak yükselme,
- Çalışma yılına göre yükselme,
- Başarı durumuna göre yükselme.
- **İç Transfer:** Boşalan bir pozisyona aynı görevde başka bir kişinin atanmasıdır.
- **Gayri Resmi Araştırma:** Doldurulacak boş pozisyona yerleştirilecek aday ile ilgili İnsan Kaynakları yetkilisi ve birim yöneticisinin görüşmesi ile netleştirilir. İlgili boş pozisyonunun birim amiri bu gereksinimini insan kaynaklarına bildirir, pozisyon için uygun adaylar belirlenir ve görüşme

yapılır. Bölüm yöneticisi ve insan kaynakları aday ile görüşme yapar iş teklifinde bulunur.

- **Beceri Envanteri:** Bu envanter çalışanların ayrıntılı olarak niteliklerini göstermektedir. Boş pozisyon ortaya çıktığında bu envanterden pozisyon için uygun adaylar belirlenir.
- **Örgütsel Veri Tabanları:** Günümüzde insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımını artması ihtiyaç halinde boş pozisyon için aranılan niteliklerin kolayca bulunabilmesi imkânı sağlamaktadır. Örgütün bilgi sistemleri veri tabanında tüm çalışanların kişisel bilgileri, eğitim bilgileri, deneyimleri, yetkinlikleri (temel yetkinlikler, teknik yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler) gibi tüm bilgileri insan kaynakları bilgi sistemine kaydedilmektedir (Çetin vd., 2018:739).
- **Açık İşler Bildirimi (Örgüt İçi İş İlanları):** Örgütteki içerisindeki tüm çalışanlara açık pozisyon ile ilgili iletişim kanalları aracılığıyla bilgi verilir (Çavdar vd.,2010:82-84).

Personel temininde kurum içi kaynaklardan faydalanmanın dezavantajları vardır. Belirlenen kriterlerin yanlış ve belirsiz olması kurum içerisindeki personel için adaletsizlik olarak algılanır. Atanacak kişinin yaşı, deneyimi, cinsiyeti gibi kriterler kurum içi diğer çalışanlar için kabul görmeyebilir. Kuruma dışarıdan gelebilecek yenilikler engellenmiş olur. Yeniliklere kapalılık olarak görülebilir. Terfi ya da nakil edilecek personelin gönüllü olması önemlidir. Mevcut personel ile yetinmeye çalışma yöntemi bazen pozisyonun gerektirdiği nitelikleri sağlamayan birinin istihdamını gerektirebilir. Bu durum kuruma zarar verebilir (Ertürk, 2011:94).

2.2. Dış Kaynaklar

İhtiyaç duyulan personelin kurum her zaman kurum içi kaynaklardan sağlanması mümkün olmamaktadır. İhtiyaç duyulan personel iç kaynaklarda bulunamayabilir. Kurum büyüdükçe yeni bölümler açılabilir, ithalat ve ihracat işleri, yeni yöntemler ve yeni teknolojiler için uzmanlık gerektiren personellere ihtiyaç duyulabilir (Ertürk, 2011:95). İş gören ihtiyacı için tedarik kaynağı çoğu zaman iç kaynaklar olsa da iç kaynaklar her zaman yeterli olmamaktadır. Terfi yolu ile üst kademeler doldurulunca

alt kademeler boş kalmaktadır. Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan her şekilde pozisyonu doldurmak değil uygun elemanın uygun yöntemlerle bulunmasıdır. Personel ihtiyacı karşılanırken etik kurallara uyulması gerekmektedir.

İşveren iş ilanları, doğrudan işletmeye yapılan başvurular, işletme çalışanları vasıtası ile yapılan başvurular, iş ve işçi bulma kurumları, danışmanlık yapan insan kaynakları büroları, eğitim kurumları ve iş gören kiralama gibi internet araçlarından faydalanılmaktadır (Çavdar vd.,2010:82-84). Ayrıca gazete, dergi, radyo ve televizyon ilanları, kurum içerisinde çalışan personelin önerileri gibi yöntemlerle de personel alımı yapılmaktadır (Ertürk, 2011:93-102).

2.3. Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları

İnsan kaynakları departmanın personel seçim süreci içerisinde başvurduğu kaynaklar genel anlamda iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu kaynaklardan faydalanmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Şekil 8. Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları

Tedarik Kaynakları	Avantajlar	Dezavantajlar
İç Kaynaklar	a) Terfi ettirilen kişinin morali genelde yüksek olur. b) Firma adayların yeteneklerini daha iyi değerlendirebilir. c) Bazı işler için işe alım masrafları daha düşüktür. d) Süreç, iyi performans için bir motivasyon aracıdır. e) Süreç, terfilerin birbiri ardına gelmesine yol açar.	g) Örgüte taze kan gelmesini engelleyebilir. ğ) Terfi edilmeyen çalışanların morali bozulabilir. h) Çalışanlar terfi edebilmek için politik kavgalara karışabilirler. ı) Bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır.

	f) İşletme çalışanların işe alımını yalnızca başlangıç aşamasında yapar	
Dış Kaynaklar	a) Yeni kan yeni perspektifler getirir. b) Yeni çalışanları eğitmek daha ucuza mal olur ve daha az zaman alır, çünkü bu kişiler daha önce dışarıda tecrübe edinmiştir. c) Yeni işe alınan kişinin şirkette politik destekçiler grubu olmaz. d) İşe yeni alınan kişi, yeni endüstri anlayışları getirebilir.	e) İşletmeye ya da işe uygun biri seçilemeyebilir. f) Süreç işletme içinde gerçekleşmişse bu iş için seçilemeyen kişilerin morallerinin bozulmasına yol açar. g) İşe yeni alınan kişinin işe alışması ve oryantasyon süreci uzun olabilir.

Kaynak: (Robert vd., 2006:204, Aktaran: Çetin, C., Elmalı, D., Arslan, E., Lütfi, M., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2018:72).

Personel seçim sürecinde iç kaynaklardan faydalanıldığında terfi ettirilen personelin morali ve motivasyonu artmaktadır. Mevcut personel söz konusu olduğu için yeteneklerinin neler olduğu daha iyi değerlendirilmektedir. Bu nedenle verilen kararlar daha tutarlı olmaktadır. Dış kaynaklardan faydalanmaya kıyaslandığında çok daha az maliyetlidir. Bütün bunların yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örgüte taze kan gelememektedir. Terfi ettirilen personelin motivasyonu artarken diğer personeller motivasyon kaybına uğramaktadır. Terfi etmek isteyen personel arasında politik kavgalar yaşanabilmektedir. Personel seçim sürecinde dış kaynaklara başvurulduğunda ise örgüte taze kan girmektedir. Eğitim için ayrılan bütçe hafiflemektedir. Dış kaynaklardan temin edilen personel farklı yerlerde deneyim edindiği için eğitim için ekstra maliyet harcamaya ihtiyaç olamamaktadır.

Dışarıdan yeni işe alınan personelin politik destekçileri olmamaktadır, yeni işe alınan kişi yeni endüstri anlayışı getirebilir. İşe ya da işletmeye uygun biri seçilemeye bilir. Dışarıdan alınan kişinin işe alışması ve oryantasyonu zaman almaktadır.

3.PERSONEL SEÇİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı istenilen nitelikte personeli firmaya çekebilmek ve bu personelin firmada kalmasını sağlayabilmektir. Bunun yapılabilmesi için açık pozisyon için uygun adaylardan başvuru alınabilmesi gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken şey pozisyon için her adaydan başvuru alınması değil istenilen nitelikte ve sayıda kişiden başvuru alınmasıdır (Danışman, 2008:18). Personel seçim süreci, aday bulma çabaları neticesinde aday havuzundan işe en uygun personelin çeşitli yöntemlerle seçilmesi sürecidir. Bu süreç sistematik şekilde yönetildiğinde doğru personeli seçme olasılığımız yükselecektir. Doğru ve yetenekli adayın seçilmesi örgütün başarısını ve performansını artıracaktır. Yöneticilerin başarısı astlarının başarısına bağlıdır. İşe uygun olmayan adayın seçilmesi ise yöneticilerin performansını düşürebilmektedir. İş gereklerine ve aranılan niteliklerine uygun olmayan personelin seçiminin sirkülasyonu artırma, eğitim maliyetlerini artırma gibi olumsuz etkileri vardır. İşe uygun olmayan personelin alınarak eğitimle işe uygun hale getirme çabaları her zaman olumlu sonuç vermemektedir. Bir Türk ata sözünde de belirtildiği gibi “kötü kumaş, ütü tutmaz”. İşe uygun adaylar seçildiğinde seçilen bu iş görenler örgütte daha uzun süre istihdam sağlamaktadır. Bu şekilde personel maliyetleri en aza indirilebilmektedir. Ayrıca sürecin yasal ve etik kurallara uygun olarak yürütülmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2018:138).

Uygun personelin seçimi, işletmenin geleceği açısından oldukça önemlidir. Personel seçimi sırasında verilen yanlış karar dolayısıyla iş yerinde çatışma, motivasyon bozukluğu, monotonluk, psikolojik sorunlar, şikayetler, kuruma olan aidiyet, iş gören devir oranında artış ve sabotaj gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda personel seçimi bir nevi yatırımdır. Nasıl ki yatırımlar yanlış yapıldığında maliyetli ve kâlfetli ise, hatalı personel seçimi de maliyetli ve kâlfetlidir. Personel seçim kriterleri çok doğru ve net şekilde belirlenmelidir. Doğru bir seçim için kriterler büyük önem taşımaktadır. Personel seçimini etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bazı şirketler personel seçimi sırasında özgür olsa da bazı şirketleri bağlayan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri iç ve dış faktörler olarak sıralayabiliriz. Dış faktörler genellikle işgücü pazarı, sendikalar, mevzuat vb. iç faktörler ise kurum, iş, iş gören ve

yöneticilerdir. Tüm bu faktörleri kişisel faktörler, kurumsal faktörler, kurum dışı faktörler ve diğer faktörler olarak kategorize edebiliriz (Ertürk, 2011:103).

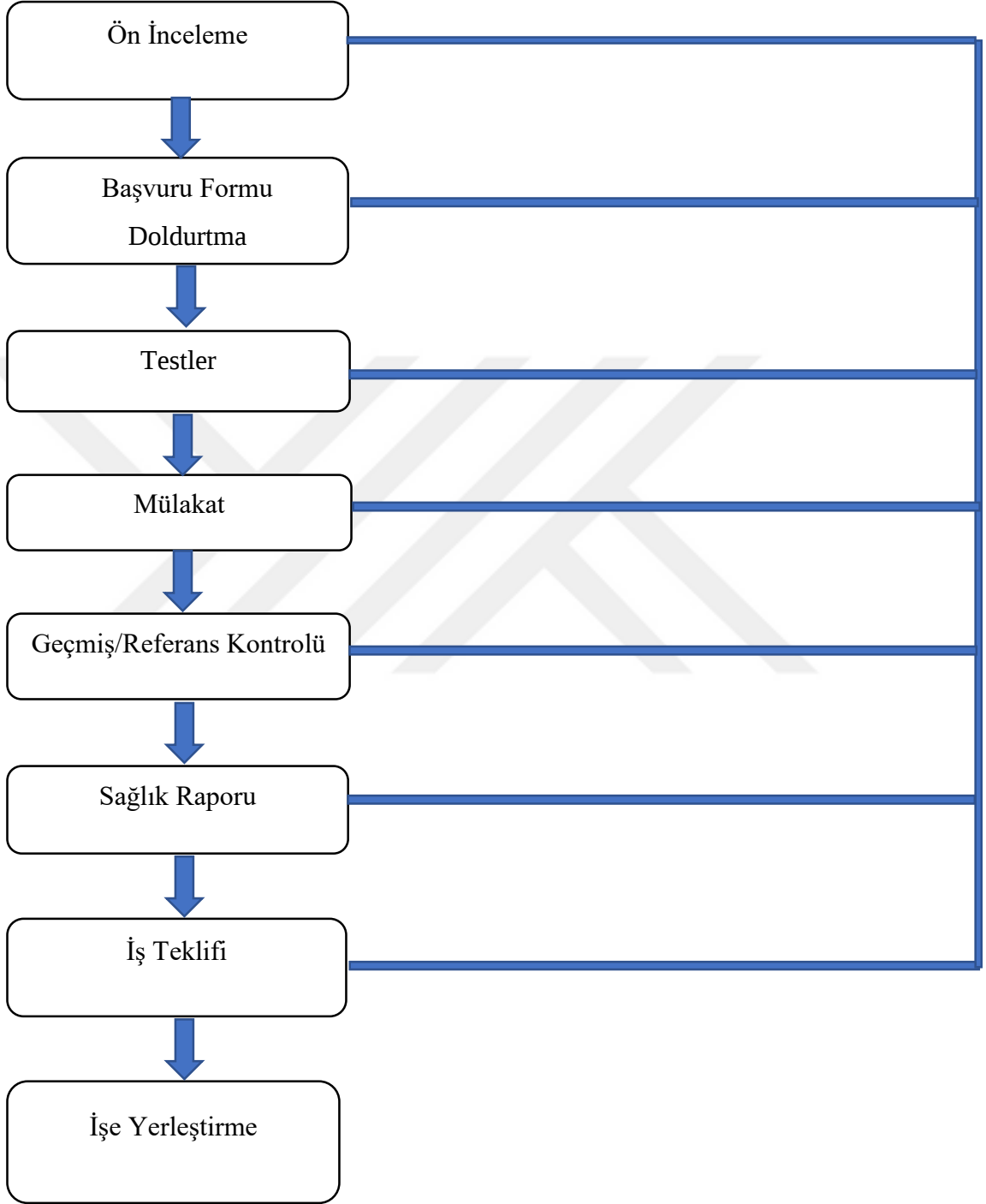
3.1.Personel Seçim Süreci

Açık pozisyon için başvuran adaylar arasından pozisyon için en uygun olanının seçilmesi ve istihdam edilmesi için yapılan karşılaştırma/eşleştirme işlemidir. İş gerekleri ile personel nitelikleri karşılaştırılır ve bu karşılaştırma sonucunda uygun aday seçilir (Danışman, 2008:21-22). Personel seçim sürecinde amaç açılan boş pozisyon için başvuru yapan adaylar arasından belirlenen kriterleri de göz ardı etmeden en uygun adayın seçilmesidir (Ulutaş, 2019:1). İş gören seçim sürecinin temel amacı kişi- iş uyumu ve kişi örgüt uyumunu sağlamaya çalışmaktır. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerinin yapacağı iş ile uyumlu olması gerekmektedir. Kişi ve iş uyumu kişinin yetenekleri ile ilgilidir. Bunu şu şekilde örneklendirebiliriz: Matematik yeteneği olan bir kişiler hesap uzmanı, muhasebeci veya sayman olarak istihdam ettirildiğinde yüksek performans sergileyebilirler. Adayların yapacakları iş ile uyumlarının yanı sıra örgüt ile olan uyumları da önemlidir. Kişilerin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları örgütün amaçları, kişiliği, değerleri ve tutumları uyumlu olmalıdır. Kişi ile örgüt arasındaki uyumda kişilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin çok büyük etkisi vardır. Örneğin beş büyük kişilik özelliği kapsamında dışa dönüklük eğilim yüksek olan kişiler; saldırgan pazar stratejisini uygulayan ve takıma dayalı iş yapma kültürüne sahip örgütlere daha iyi adapte olur ve daha büyük performans sergilerler. Uyumluluk yönü ağır basanlar kişiler destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerle uyumludurlar. Değişime açık yönü kuvvetli kişiler savunmacı ve standartlaşmadan daha çok yenilikçilik yönü ağır basan örgütler de daha yüksek başarı gösterirler. Kişi örgüt uyumunun sağlanması için adaylara gerçekçi iş bilgilendirmesi tekniği kullanılarak başvurdıkları pozisyonunun gerekleri anlatılmalı aday ne istediğini ve işin gereklerini değerlendirerek en doğru kararı verilmelidir. Diğer bir strateji ise seçim süreci aşamasında adayların kişilik, bilgi, beceri ve tecrübeleri ile işin uyuşup uyuşmadığına özen gösterilmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2018:140).

Aday havuzundan örgüt için aranılan boş pozisyona en uygun elemanın seçilmesi için izlenen sistematik bir süreçtir. İşin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve diğer birtakım özelliklerin örgüte uygun olup olmadığını belirlemektedir. Küçük ölçekli işletmelerde genellikle sistematik süreçler izlenmeyebilir. Süreç genellikle ön inceleme, başvuru formu doldurtma, çeşitli testler uygulama, mülakat, referans kontrolü, sağlık kontrolü, iş teklifi ve işe yerleştirme şeklindedir (Gürbüz, 2018:138). Personel seçim süreci aşamaları her kurum için farklılıklar gösterebilir. Bu farklılığın nedenleri işletmenin büyüklüğü, sektör, çalışma yöntemleri, yönetimin düşünce yapısı, zaman, yasalar ve maliyet süreçler üzerinde etkili olmaktadır. Seçim süreci seçim hatalarını belirleyici rol oynamaktadır. Personel seçimi ile ilgili bir süreç kalıbı yoktur fakat bir sürece ve sıralamaya da bağlı kalınmalıdır. Bu anlamda personel seçimini bir sıralamaya bağlamak durumsallığı yok saymaktır. İçinde bulunulan durum ve şartlara göre hareket edilmelidir. Bazı işletmelerde işe alım süresi oldukça kısa iken bazı işletmeler bunun için aylarca zaman harcamaktadır (Ertürk, 2011:105-106).

İşe alım süreci girdileri çıktılarına dönüştürür. Bu sürecin başlangıcı iş tanımı için bilgilerin toplanması ile başlayıp, pozisyon için başvuru yapan kişiler arasından yapılan seçim ile sona ermektedir. Bu süreç çok etkin yürütülmelidir. İş başvurusu yapan adaylar ücret, çalışma saatleri ve işin gerektirdiği sorumluluklar diğer işe alım değişkenlerinden daha fazla önem arz etmektedir. Bu süreç içerisinde iki nokta çok önemlidir. İşe alım için başvuran adaylardan aranılan nitelikteki kişilerin dikkatini çekebilmek ve sonraki süreçleri doğru iletebilmektir. Süreç doğru yönetilemezse adayların başvurularını geri çekmesine neden olabilir (Çetin vd., 2018:75).

Şekil 9. Personel Seçim Süreci



Kaynak: (DeCenzo vd., 2010:157; Aktaran : Gürbüz, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş., Ankara, 2018:138).

İşe alım sürecinde örgütler alım sürecini bir plan dahilinde yürütmektedirler. Bir zinciri halkası gibi düşünmek gerekiyor süreç içerisinde hiçbir adımın atlatılmaması gerekmektedir. İşe yerleştirme sonucu tam ve etkin verim alabilmek için bu sürecin her bir aşamasının doğru ve özverili yönetilmesi gerekmektedir. Genellikle ön inceleme ile başlayan süreç başvuru formu doldurtma, testler, mülakat, geçmiş referans kontrolü, sağlık raporu, iş teklifi ve işe yerleştirme ile son bulmaktadır.

3.1.1.Başvuru Kabul, Ön Görüşme Süreci ve Başvuru Formu Doldurtma

Personel seçim sürecinin birinci aşamasıdır. İş tanımı ve iş gerekleri doğrultusunda adaylar değerlendirmeye alınır şartlara uygun olmadığı tespit edilen adaylar bu aşamada da elenebilir. Bu aşama adaylar açısından da faydalı olmaktadır. Pozisyonlar adaylara detaylıca anlatılır ve aday işe uyum olup olmadığını değerlendirerek bu aşamada seçim sürecini sonlandırabilir. Dolayısıyla bu süreç zaman ve emek kaybını önleme açısından fayda sağlamaktadır. Ön görüşme sırasında işe uygunluğu test edilen adaylardan iş başvuru formu doldurmaları istenir. Başvuru formu incelenir ve işe uygun olmadığı düşünülen adaylar bu aşamada elenir. İş başvuru formu iş analizi ve iş gereklerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilir. Adayın adı soyadı, cinsiyeti, eğitimi, yaşı, deneyimi, yabancı dil bilgisi, hobiler, referanslar ve sahip olduğu spesifik bilgiler yer alır. İş başvuru formunda ayrımcılık içeren cinsel, dinsel, politik sorular yer almamalıdır. Günümüzde internet teknolojisi ile birlikte başvuru formunun yerini özgeçmişler almaktadır (İbicioğlu, 2011:83-84).

İki çeşit başvuru formu bulunmaktadır. Başvuru formu biyografik ve ağırlıklandırılmış olmak üzere iki çeşittir. Biyografik formalar adayın özgeçmişi ve iş deneyimleri üzerine kurgulanmış çoktan seçmeli ve açık uçlu sorularla hazırlanmış formlardır. Ağırlıklandırılmış başvuru formu ise adayın işle ilgili yetkinliklerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Özellikle mavi yakalı personel alım sürecinde ağırlıklandırılmış başvuru formu formu kullanılmaktadır. Başvuru formunun çeşidi her ne olursa olsun sadece iş gerekleriyle bilgi talep etmeli ayrımcılık ve özel yaşama müdahale

sayılabilecek cinsiyet, doğum yeri, medeni durum ve eş ile ilgili bilgiler ön planda olmamalıdır (Akgeyik, 2018:95).

Görüşmede iş kişi uyumunu belirlemek ve adaya yapacağı iş ile ilgili bilgi vermek amaçlanır. Adaylarla görüşme yapacak kişi ve kişilerin belirlenmesi de diğer bir önemli konudur. Görüşmeci olarak tek bir kişinin değil birden fazla kişinin birden fazla kişinin değerlendirmeye alınması görüşmenin kalitesi açısından fayda sağlayacaktır (Ertürk, 2011:109). İnsan kaynakları departmanı yetkililerinden birinin yaptığı ön görüşme genellikle kısa sürmektedir. 10-15 dakika kadar süren bir görüşmedir. İş gören için amaç adayların belirli özelliklerini anlamaya çalışmaktır. İş gören için ise yapacağı iş ve örgütün belli başlı çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmaktır (Çetin vd., 2018:79).

3.1.2.İşe Alım Test ve Sınavları

Sürecin bu aşamasında ön görüşme aşamasında uygun bulunan adaylara kurumun standartlarına uygun olarak çeşitli testler ve sınavlar uygulanır. Kurumun daha önce belirlemiş olduğu standartlara ulaşan adaylar görüşmek için çağırılır. Uygulanacak testler ve sınavlar işin gereklerine uygun olmalıdır. Sorular açık, anlaşılır ve net olmalı, sınavın süresi yeterli olmalı ve değerlendirme ve ölçme de uygun olmalıdır. Testler adayın zekasını, bedensel ve zihinsel yeteneklerini, adayın kişilik yapısı, monotonluğu, strese karşı duyarlılığını ölçmek için kullanılır. (Ertürk, 2011:108). Başvuru yapan adayların yeteneklerini ve kalifiye özelliklerini objektif olarak ölçmek için yapılmaktadır. Yapılan diğer uygulamalara göre daha güvenilirdir. Ancak bazen adaylar yapılan testlerde gerçek cevapları vermek yerine beklenen cevapları verebilmektedir. Bu durumda doğru sonuçlar elde edilememektedir. Adayların dürüst olması testlerin etkinliğini artırmaktadır. Adaylara uygulanacak testlere karar verirken dikkat edilmesi gereken birtakım konular önemli unsurlar vardır. Bunlar standardizasyon, tüm adaylar için testin prosedür ve şartlar eşit, tarafsız ve objektiflik önemlidir. Aynı sorular için aynı cevapları veren adayların aldıkları puanın aynı olması gerekmektedir. Güvenilirlik açısından testlerde yer alan soruların herkes açısından aynı şekilde anlaşılması gerekmektedir. Anlatım bozukluğunu yer verilmemelidir. Bunu da test edebilmek için belli sayıdaki bir örneklem üzerinde test işlemi yapılabilir.

Geçerlilik ölçülerin ölçmeyi amaçladığı şeyi tam olarak ölçebilmesidir (İbicioğlu, 2011:85).

Uygulanacak testlerin geçerlilik ve güvenilirlik ilkelerine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Geçerlilik, adayın işe alındıktan sonra göstereceği başarı ile ilgilidir. Aday işe alındıktan sonra başarılı olmuşsa eğer uygulanan testlerin geçerliliği yüksektir. Testlerin güvenilirliği ise testlerin farklı zaman ve yerlerde uygulandığında da aynı sonuçları vermesi gerekir. Geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun olmayan sınav sonucuna göre değerlendirilen adayların doğru aday olduğu söylenemez. Fonksiyonunun yitirmiş testler sonucu işe alınan personelle ilgili birçok olumsuzluk yaşanabilmektedir. Müşteri ilişkileri gibi bir pozisyona alınacak bir personel için sadece bilim testleri yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda kişilik testi de yapılmalıdır. Doğru karar verebilmek için bunun yapılması gerekmektedir. Sınavlar eleme amaçlı olmaktan çıkarılmalıdır. İş başında da başarı gösteren adayların seçilebildiği sınavlar haline getirilmelidir (Ertürk, 2011:108).

Adaylara uygulanacak testlerin aynı zamanda kullanışlı, yasal ve aynı zamanda adaylar tarafından kabul görmesi gerekir. Kullanışlılık bir testin faydasının maliyetinden daha fazla olması anlamına gelir. Yasallık testlerin hukuki ve ahlaki açıdan problemlili olmamasıdır. Adaylarca kabul görmesi ise işe alım sürecinde adayların testlere bakarak örgütün kültürü, iş görme biçimi ve çalışanlara verilen önem gibi konularda fikir sahibi olurlar. Bu süreçte olumlu izlenime sahip adaylarda iş teklifine olumlu dönme olayı yüksektir ve örgüte daha çok bağlılık duyarlar (Gülbüz, 2018:141).

İş gören seçiminde testler adayları çok yönlü olarak analiz etmektedir ve adaylar için testleri standartlaştırılmış testlerle yapmaktadır. Yapılan bu testler adayın vereceği veya başvuru formlarından elde edilen bilgilerden daha fazlasını objektif bir şekilde vermektedir. Ancak işe alım sırasında kullanılan testlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Geçerliliği ve güvenilirlik düzeyi düşük testler uygulandığında doğru sonuçlar elde edilemeyecektir. Yanıltıcı bilgiler yanlış karar vermeye sebep olacaktır.

İşe alım sırasında uygulanan test çeşitlerini şöyle sıralayabiliriz:

- **Yetenek Testleri:** Kişinin bir işi yapabilmeye olan yatkınlığıdır. Yetenekler bilişsel ve fiziksel yetenekler olarak ikiye ayrılır. Bilişsel yetenekler zeka, muhakeme, anlama, öğrenme, problem çözme gibi yetenekler, psikomotor yetenekler el-kol, el-ayak koordinasyonu gibi yeteneklerdir. Fiziksel yetenekler ise beden dayanıklılığını test eder (Gürbüz, 2018:148). Adayların sayısal ve sözel kabiliyet, vasıf düzeyi, genel ve özel muhakeme gibi yeteneklerinin seviyesini belirlemek için kullanılmaktadır (Akgeyik, 2018:96).
- **Başarı Testleri:** Başarı testi ile kişinin bilgi seviyesi ölçülmektedir. Kişinin bildiği ve yapabildiği şeyler test edilmektedir. Genellikle eğitim, yetiştirilme ve iş deneyimi gibi konularda kişinin yetkinliğine bakılmaktadır.
- **İlgi Testleri:** Kişilerin ilgisi farklı mesleklerde çalışan insanların ilgisiyle karşılaştırılarak kişinin hangi mesleğe uygun olduğu tespit edilmektedir. Bu test kariyer planlamaya da katkı sunmaktadır.
- **Kişilik Testleri:** İş gerekleri büyük oranda kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Bu testler adayların kişilik açısından işe işe uygun olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Adayın istihdam edeceği pozisyonun gereği olan kişilik özelliklerini ne derecede taşıdığını ölçmek için uygulanmaktadır. Örneğin bazı iş ortamları streslidir. Dolayısıyla adayın sitrese dayanıklı olması tercih edilmektedir (Akgeyik, 2018:96). Adayların zihinsel ve psikomotor yetenekleri iş performansı doğru karar vermek için her zaman yeterli değildir. Motivasyon, kişiler arası uyumluluk, dürüstlük ve sorumluluk gibi kişilik özellikleri de bazı işler için oldukça önemli olmaktadır (Gürbüz, 2018:148). Bu testlerin amacı insanları kişilik eğilimlerine göre gruplayarak, bu gruplara davranış tahmininde bulunmaktır. Kişilik belirlemek için kullanılan birkaç çeşit test bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en sık kullanılan test ise 16PF kişilik testidir. Geçerlilik ve güvenilirlik seviyesi en yüksek test 16PF testidir. İşe

alımda kullanılan bir diğer kişilik testi büyük beş olarak bilinen Big Five (Büyük Beş) Beş Faktör Kişilik Testidir. Konu ile yapılan çalışmalar beş faktör kişilik özelliklerinin unsurları ile iş performansı ve etkili liderlik ölçüleri sonuçları arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kişilik belirlemek ve ölçmek için birçok farklı test geliştirilmiştir ve bu testlerin alt yapısında genellikle beş faktörlü kişilik yaklaşımı yer almaktadır. Bu beş faktör sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ve dışa dönüklüktür. Bu beş faktörün iş performansı ve iş tatmini ile arasında ilişki mevcuttur. İş performansı ile diğerlerine göre daha güçlü ilişkisi olan kişilik özellikleri sorumluluk, duygusal denge ve dışa dönüklüktür. Örneklendirecek olursa sorumluluk kişilik özelliği olan kişinin motivasyonu ve öz disiplini yüksektir. İşe devamsızlık oranı düşüktür. Daha çok tatmin olurlar ve görev tanımlarına bağlı kalmadan örgütün faydasına olan davranışları daha fazla sergilerler. Uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliği olan kişiler etkili takım çalışmasına yatkındırlar. Duygusal Dengesi yüksek kişiler yeteneklerine güvenir, kararlı ve sözünden dönmeyen kişilerdir. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişiler ise faal olmayı gerektiren satış, müşteri hizmetleri ve liderlik işlerinde başarılı olurlar. Uyumluluk kişilik özelliğine sahip kişiler kişiler arası iletişim, ilişki gerektiren işlerde daha başarılıdırlar. Arkadaşlarına yardımcı olmayı severler. Yenilikçilik ve yaratıcılığı yönü güçlü olan kişilerin değişime uyum gerektiren işlerde başarılı oldukları ve aynı zamanda girişimci oldukları tespit edilmiştir (Gürbüz; 2018:148). Meslek seçimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri vurgulayan bir diğer test ise John Holland tarafından geliştirilen Tipoloji Kuramı'dır. Bu teorinin temel savunması kariyer seçiminin bir kişilik ifadesi olduğu ve benzer iş ve pozisyonda çalışanların benzer geçmiş yaşantılarının benzer olduğudur. Holland sahip olunan kişiliğin meslek hayatı üzerinde büyük rol oynadığını savunmaktadır. Sahip olunan kişilik özelliklerinin farklılaşması ilgi ve yeteneklerinde farklılaşması anlamına gelmektedir. Farklı kişilik özellikleri farklı yetenekleri de beraberinde getirmektedir. Kişiler etrafındaki farklı ilgi ve yeteneklerden etkilenecek kendi tarzlarıyla uyumlu sosyal çevreler edinerek, bu çevrede kişiliklerine uygun işler yapmaktadırlar. İnsanların kişilik özellikleri açısından sınıflandırılması işveren seçimi

aşamasında kolaylık sağlamaktadır. İş alım sırasında iş ve kişi uyumu arasındaki uyum daha rahat tahmin etmekte işe alımda daha doğru kararlar verilmektedir. Güvenilirliği ve doğruluğu test edilmiş bir kişilik tipinin herhangi bir pozisyon için performansı yüksek ise görüşmeye gelen adaylara kişilik testi yapılarak ilgili pozisyon için uygun kişiliğe sahip aday pozisyona yerleştirilmektedir.

- **Dikkat Testleri:** Kişilerin konsantrasyonu test edilmektedir. Birden fazla uyarıcı ile duyu organları uyandırılmakta ve kişilerden sadece bir tanesine cevap vermesi istenmektedir. Dikkat gerektiren pozisyonlar için bu test uygulanmaktadır. İşe alım sırasında kullanılan testlerin güvenilirlik, geçerlilik, duyarlılık ve ekonomiklik açılarından test edilmesi gerekmektedir. Testlerin değişik zaman aralıklarında aynı kişilere uygulanarak güvenilirliği, gerçeği yansıtıp yansıtmadığına bakılarak geçerliliği, bireylerin farklılıklarının ortaya koyabilmesine bakılarak hassaslığı, zam, emek ve diğer giderlerin minimum seviyede olup olmadığına bakılarak ekonomikliği test edilmektedir (Çetin vd., 2018:80-82).
- **Bilgi ve Beceri Testleri:** Adayların iş bilgisi ölçülmektedir. Bilgi testinde iş bilgisi ve beceri testlerinde ise adayın iş yapabilme yetisine bakılır. En çok kullanılan beceri testi iş örneği testidir. Örneğin sekreterlik yapacak personelden on parmak klavye kullanması istenir. Aynı şekilde kepçe operatöründen kepçe kullanması istenir.
- **Dürüstlük Testi:** Adayların yalan söyleme, ahlaki davranmamaya olan eğilimlerini test etmek amaçlı kullanılır. Dürüstlüğü önemli olduğu kasiyerlik, banka memurluğu gibi pozisyonlar için kullanılmaktadır.
- **Değerlendirme Merkezi:** Yönetmel pozisyonlarda çalışacaklara yönelik yapılan iş örneğidir. Adaylar bir merkezde diğer adaylarla birlikte zaman geçirirler. Bir takım değerlendirme teknikleri (lidersiz grup tartışmaları, örnek

olay, bekleyen sorunlar, problem çözme, sunum yapma, rol oynama vb.) sayesinde değerlendirmeye tabi tutulurlar.

- **Bilgisayar destekli Testler:** Bilgisayar ve internet sayesinde bilgisayar destekli testler kullanılarak örgütler yurt dışındaki adaylara bile ulaşarak iş gören seçimi yapabileceklerdir.
- **Duygusal Zeka Testi:** Bilişsel yetenek ve kişilik özellikleri arasında kalan duygusal zeka kişilerin kendi duygularını tanıması aynı zamanda başkalarının duygularını da tanıması ve kontrol altına almasıdır.
- **Yalan Makinesi:** Adayların dürüstlüğünü ölçmek için kullanılır. Vücutta meydana gelen fizyolojik değişimler dikkate alınır. Terleme, titreme, sıcaklık vb. Geçerliliği kanıtlanmış değildir.
- **Yazısı Analizi:** Kişinin el yazısının onun kişiliği hakkında bilgi verdiğine inanılır. Bu tekniğinde geçerliliği tartışılmaktadır.
- **Uyuşturucu, Alkol, AIDS Testi:** Adaylara uyuşturucu, alkol ve AIDS testi yapılmaktadır. Kan tahlili, idrar tahlili, tükürük testi, saç analizi ve DNA analizi gibi araçlardan yararlanılmaktadır (Gürbüz, 2018:148).

3.1.3.Eleme Mülakatları

Adaylardan doğru bilgi edinebilmemiz için dikkat edilmesi gereken birkaç husus vardır. Karşılıklı güven çok önemlidir. Görüşmeci önceki süreçler içerisinde adayın daha önce vermiş olduğu bilgilerin doğruluğunu tespit etmeye çalışmaktadır. Davranışsal ve işle ilgili bilgilere bakılmaktadır. Sadece tek bir yoldan bilgi toplamak yeterli değildir. İş analizi ve iş tanımları doğrultusunda adaylara sorular yöneltilmektedir. Mülakatı yapan kişiler eğitimli olmalı, mülakat süresince adayı yönlendirmeli ve görüşme sırasında notlar almalıdır (İbicioğlu, 2011:86).

Yüz yüze ve sözlü iletişimi geliştirerek farklı ve değişen rollerle nesnel ve öznel bilgi toplamak üzere soru ve cevap yöntemiyle yürütülen ciddi bir görüşmedir. Adaylar hakkında bilgi toplayarak, bireyin göstereceği performans hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmaktadır. Mülakatların güvenilir olmayan sonuçlar vermemesi için eğitilmiş kişiler tarafından sistemli bir şekilde yapılması adaletli olması açısından önemlidir. Adayların daha önceden belirlenmiş kriterlere uygun değerlendirilerek bulgular elde etmeye ayrıca adayların başvuru formunda belirtmediği bilgilerine ulaşabilmektir.

Mülakat aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Hazırlık:** Görüşme öncesi görüşmenin hani pozisyon için yapıldığına, ilgili pozisyonun görev, yetki ve sorumluluğunun neler olduğu pozisyon için adaylarda hangi kişilik özelliklerinin arandığına bakılmalıdır.
- **Açılış:** Tüm görüşmenin yüzde onu kadar bir süredir. Adayın kendini rahat hissetmesini sağlayacak şekilde bir konuşma yapılır. Görüşmeci kendini tanıtır.
- **Ana Bölüm:** Görüşmenin tamamı bu bölümden oluşmaktadır. Görüşmeci adayın aranılan pozisyona uygunluğunu adaya yönlendirdiği sorularla tespit etmeye çalışır. Adayın kişilik özellikleri, yetenekleri, bilgi birikimi hakkında tespitlerde bulunulur.
- **Kapanış:** Yine hazırlık aşamasında olduğu gibi bütün görüşmenin yüzde onu kadar bir süreyi kapsar. Görüşmeci görüşme sonrası sürecin nasıl işleyeceği hakkında adaya bilgi verir.

Görüşmeler sonrası adayların değerlendirilmesi konusu da oldukça dikkat edilmesi gereken bir konudur. Görüşme yapılan adayları birbiri ile kıyaslayarak doğru karar verebilmek için “Karar Alma Matrisi” kullanılmalıdır (Çetin vd., 2018:82-83). İşe alım sırasında kullanılan mülakat türleri farklılıklar göstermektedir. En çok kullanılanlarını şöyle sıralayabiliriz:

Serbest Mülakat: Daha önceden planlanmamış adayın rahatça konuşarak görüşmenin ilerlediği bir mülakat çeşididir. Aday kendini rahat hisseder ve sorulara daha içten ve doğal

cevap verir fakat mülakatı kontrol etmek zordur. Konunun genişleyerek dağılması olağandır. Mülakatın değerlendirilebilmesi için görüşmecinin bu alanda deneyimi önemlidir (Çetin vd., 2018: 85). Esnek olan bu görüşme hem adaya farklı tür sorular sorabilme imkanı, hem de adayın ilave edeceği konuları görüşme fırsatı verir (Ertürk, 2011:109).

Planlı Mülakat: Tüm adaylara aynı sorular sorulan katı bir yöntemdir. Görüşmeci daha önce belirlediği nokta atışı sorular üzerinden görüşmeyi yürütmektedir. Belirlenen sorular adayın iş deneyimi, birikimi, eğitimi, kişiliği, motivasyonu ve performansını belirlemeye yöneliktir. Görüşmeye alınan tüm adaylara daha önce belirlenmiş olan aynı sorular sorulduğu için değerlendirme konusunda görüşmeciye kolaylık sağlamaktadır. Zaman konusunda da tasarruf sağlar fakat esnekliği olmadığı için adaya farklı sorular yönlendirerek daha iyi tanıma fırsatı bulunamamaktadır. Daha fazla soru sormayı gerektiren durumlarda yeterli kalmaktadır. Görüşmecinin baskın olduğu mülakat çeşididir (Çetin vd., 2018: 85).

Grup Mülakatı: Görüşmeciler birden fazla adayla birlikte görüşürler. Sağlıklı bir görüşme yapabilmek için görüşülen aday sayısının çok olamaması gerekir. Görüşme sırasında adaylara yeteri kadar süre verilmelidir. Aynı anda birden fazla adayla yapılan bu görüşme adaylar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Adayların birbirlerinden çekinmelerine veya tam tersi saldırmalarına yol açabilir (Ertürk, 2011:109).

Bu tip mülakatlar genellikle değerlendirme merkezi uygulamalarında kullanılmaktadır. Bir grup insan bir araya getirilir ve verilen bir konuyu veya kendi seçtikleri bir konuyu tartışır. Müdahale etmeksizin gözlemciler adayları değerlendirir. Gözlemciler adayları liderlik, uyum, denge, konuşma becerisi, kriz yönetimi, adayın konuya yaklaşım tarzı, bakış açısı, algılama kapasitesi, sistemli ve analitik düşünme yeteneği ve iletişim konularında değerlendirir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu, konuşma becerisi gerektiren yönetici pozisyonları için bu mülakat çeşididir. Çok fazla zaman, çaba ve maliyet gerektiren bir yöntemdir (Çetin vd., 2018: 85).

Panel Mülakatı: Bu tür mülakatlara özellikle kamu alanında ve büyük organizasyonlarda rastlanır. Adaylar birden çok aday ile görüşme yapılır. Görüşmecilerin görüşme sırası insan kaynakları yöneticisi, departman yöneticisi ve ilgili departman çalışanlarından oluşmaktadır. Görüşmenin etkin olup olmadığı görüşmeciler arasındaki sorulan sorular

hakkında ve adayların görüşme sırasında sergiledikleri davranışlar konusundaki anlaşmasına bağlıdır. Sadece tek bir değerlendiricinin değerlendirmiyor oluşu nihai kararın tarafsız ve güvenilir olmasını sağlar. Aday çok yakından gözlemlenir ve değerlendiricinin birden fazla oluşu adayı daha iyi değerlendirmek konusunda fayda sağlamaktadır. Görüşmecilerden birinin göz ardı ettiği bir soruyu diğer görüşmeci yakalayabilir. Dezavantajı ise aday birden fazla görüşmeci ile görüştüğü için kendini stres altında hissedebilir ve verdiği cevaplar doğruyu yansıtmayabilir (Çetin vd., 2018: 85).

Stres Mülakatı: Adayın yerleştirileceği pozisyon baskı altında çalışmayı gerektiren bir pozisyon ise eğer baskı altında mülakat gerçekleştirilir. Adayın stres altında vereceği tepkileri ölçmek amaçlı yapılmaktadır. İş başındaki duyarlılığı test etmek için yapılır ve görüşmecilerin tecrübeli olması gerekmektedir (Ertürk, 2011:109). Stres ve duygusal gerginlik altında kişilerin nasıl davranışlar sergilediğini görmek için yapılır. Adayda stresi düşmanlık içeren ani davranışlar veya adayı küçümseyici bir tavır sergileyerek stres ortaya çıkarılabilmektedir (Çetin vd., 2018: 85). Görüşmeci mülakat sırasında adaya bilinçli olarak zor ve ters sorular sorar ve adaydan sorduğu sorulara hızlı cevap vermesini ister. Bu mülakatın zor olan tarafı stresle ilgili bir ortam yaratmaktır, stres adayı etkileyebilir ve güvenli sonuçlar elde edilemeyebilir (İbicioğlu, 2011:87).

Yetkinlik Bazlı Mülakat: Yetkinlik bazlı mülakatta adayın iş gerekleri ve işin gerektirdiği niteliklere uygun olup olmadığı test edilmeye çalışılır. Öncelikle pozisyonun gerektirdiği nitelikler test edilir. Mülakatta adaylara yöneltilen sorular bu yetkinlikleri test etmeye dayalı sorulardır. Bu mülakat işe uygun adayların seçiminde kullanışlıdır (Gürbüz, 2018:154).

3.1.4.Referans Kontrolü

Görüşme yapılan adayın görüşme sırasında verdiği bilgilerinin doğruluğunu test etmek için yapılır. Adayın daha önce çalışmış olduğu işlerle ilgili vermiş olduğu bilgilerin doğruluğunu ve adayın güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmek amacıyla yapılır. Daha önce hiç iş deneyimi olmayan kişilerin referans bilgileri farklı kişilerden de alınabilir (Çetin vd., 2018: 85). Adayın önceki çalışma hayatındaki davranışları ast ve üstleriyle olan ilişkileri konusunda bilgi edinilmeye çalışılır. Adayın eğitimi, tecrübesi, ücret bilgisi,

bulunduğu pozisyon ve istihdam tarihleri dışında adayın dürüstlüğu, güvenilirliği ve psikolojisi hakkında bilgi sahibi olmaya çalışılmaktadır (İbicioğu, 2011:87).

3.1.5.Sağlık Kontrolü

İşe alınacak personelin gerek psikolojik olarak gerekse fiziksel olarak sağlığının kontrol edilmesi ve bunun belgelendirilmesi gerekebilir. Bu nedenle adaydan sağlık raporu istenir. Sağlık açısından sıkıntılı görünmeyen adaylar işe kabul edildikleri konusunda bilgilendirilirler (Ertürk, 2011:110).

3.1.6.İşe Kabul Süreci

Nihai kararın verildiği seçim kararı en kritik aşamadır. Öncelikle insan kaynakları yöneticisi ve bölüm yönetici adayların önceki süreçleri ile ilgili bir araya gelirler ve ayrıntılı olarak bir görüşme yaparlar. Boş pozisyona hangi adayın yerleştirileceği ile ilgili birlikte ve iş birliği içerisinde hareket ederler. İşe alınan adaya bilgi vermek kolay olmasına karşın olumsuz karar verilen adaylara dönmek bir o kadar zor ve hassas bir konudur. Görüşme yapılan adaylar pozisyon için kendilerinin uygun olduğunu düşünebilirler ve kendilerine haksızlık edildiği kanısına varabilirler. Bu durum karşı tarafa bildirilirken adayları kırııcı veya işletmeye karşı negatif düşünmeye sevk edici tavırlardan kesinlikle uzak durulmalıdır. Yüz yüze görüşmeler ayarlanmalı ve adayların neden olumsuz değerdendirildiği ile ilgili açıkça konuşulmalıdır. Bu önemlidir çünkü olumsuz değerdendirilen adaylar bu durumu sosyal ortamlarda paylaştıklarında kurum imajı açısından tehlike oluşturmaktadır (İbicioğu, 2011:88).

3.1.7.İşe Yerleştirme

İş gören temin sürecini en son aşaması boş pozisyon için başvuran adaylar arasından en uygun personelin çeşitli yöntemlerle seçilmesidir. İş gören seçiminde başarılı olabilmek için personel eksikliğinin çok iyi tanımlanması, uygun profile sahip aday havuzuna sahip olunması, etkili ve doğru seçim yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. İşe yerleştirilmesine karar verilen ve karşılıklı anlaşma sağlanan

adayların yerleştirilmesi de bu süreç içerisinde gerçekleşir (Sadullah vd., 2015:89). Tüm seçim sürecinin sonunda işe uygunluğu konusunda olumlu karar verilen personele göreve başlaması için belirli gün bildirilir. Göreve yeni başlayan iş görenin hem yapacağı işi hem de işletmeyi tanınması ve kolayca adapte olabilmesi için oryantasyon eğitimleri yapılır. Özellikle dış kaynaklardan elde edilen çalışanların tedirginliklerini gidermek amacıyla bir tane çalışan görevlendirilebilir. İşe yerleştirilen personel her ne kadar kalifiye olsa da yeni görevinde ne kadar başarılı olup olmayacağı belli değildir. Bu durumda belli bir sürenin deneme süresi olarak verilmesi gerekmektedir. İş görenin işe alınması kolay iken işe uygun olmayan personelin işten çıkarılması bir o kadar zordur (İbicioğlu, 2011:89).

Personel seçme ve yerleştirme sürecinin sonucunda işe alınmaya karar verilen personelin çalışma arkadaşlarına ve çalışma ortamına uyum sağlayabilmesi de örgüt için oldukça önemlidir. Her örgütün kendine has bir kültürü vardır. İşe yeni başlayan personeller bazen çalışma arkadaşlarına ve çalışma ortamına uyum sağlayamamaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanlara destek olmak ve karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak gerekmektedir (Çetin vd., 2018: 87).

3.2. Personel Temin ve Seçim Sürecinde Yapılan Hatalar

Personel temininde yapılan hatalar işletmeler için oldukça maliyetli olabilmektedir. Titizlikle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Hatalı bir seçim işletmenin tamamını etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. Süreç içerisinde oldukça sık rastlanan hataları şöyle sıralayabiliriz.

- Yanlış ve eksik tespit edilen personel ihtiyacı
- Personel ihtiyacının karşılandığı kaynaklar ile ilgili hatalar
- Personel ihtiyacı karşılanırken seçilen yöntemde yapılan hatalar
- Personel ihtiyacının temin ve seçim sürecinin süresi ile ilgili hatalar
- İş gerekleri için gerekli niteliklerin belirlenmesi ile ilgili hatalar

(Ertürk, 2011:112).

4.KİŞİLİK

Kişinin yaptığı iş ve bu işi yaparken göstermiş olduğu performans buna ek olarak işinden duyduğu tatmin kişiliğin bir sürecidir. Genel olarak ifade etmek istediğimizde kişilik bireyin yaşam tarzıdır aslında. Tıpkı toplumların yaşam tarzının kültürlerini yansıtmaları gibi bireylerin yaşam tarzları da kişiliğini göstermektedir. Kişi içinde bulunduğu toplumun bireyleriyle sürekli iletişim halindedir. Kişi bulunduğu çevreden etkilenebildiği gibi içinde bulunduğu çevreyi de etkileyebilme imkanına sahiptir (Zehir & Sudak, 2013:142).

4.1.Kişiliğin Tanımı

Kişiliği şu şekilde tanımlayabiliriz; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, kişiyi diğer bireylerden ayıran, tutarlı ve yapılaşmış davranış biçimidir (Cüceloğlu, 1994:404).

Kişinin kendisi için kişilik bireylerin zihinsel, fizyolojik ve ruhsal özelliklerinin toplamıdır, dışarıdan bakıldığında ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Bireyin doğuştan var olan özelliklerinin yanı sıra sonradan sosyalleşme ile edindiği özelliklerinin toplamıdır (Eren, 2000: 67-68). Kişilik insanların doğuştan var olan özelliklerinin yanı sıra sonradan toplumun etkisi ile de sonradan kazanılan davranış özelliklerinin toplamıdır. Doğuştan var olan kişilik özellikleri değişmezken çevrenin insana kazandırdığı özellikler değişiklik göstermektedir. Çevresel koşullar değiştiğinde bu değişim insanların davranışlarına yansımaktadır. Her birey birbirinden farklıdır. Bireyler gerek dış görünüşü gerekse davranışsal özellikleri itibarıyla birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılığın çok farklı nedenleri vardır ve bu farklılığı sadece çevresel faktörlere bağlamak doğru değildir. Aynı kültür özelliklerinde, aynı ailede ve aynı toplulukta yetişen bireylerin davranış özellikleri aynı olsaydı eğer bu durumu doğru kabul edebilirdik. Her bireyin

kendine has benlik ve özellikleri vardır. Bu benlik ve özellikleri belirleyen unsurlar eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşullarıdır. Örneğin insan ilişkilerinin önem kazandığı günümüz şartlarında yöneticiler toplam kalite yönetimi ve mükemmeliyetçilik yaklaşımlarını kişiliklerinin sınırlayıcılığı dahilinde başarılı olurlar. İnsana yakın olan, sosyal ve müşteri odaklı olan kimseler yöneticilik konusunda başarılı olmaktadır. Bu özellikler kişilik testleri ile test edilebilmektedir. Kişilik testleri kişilik özelliklerini test etmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Kişisel farklılıkların temelinde bireyin iç ve dış çevresinin rolü büyüktür. İnsanlar gruplanarak belirli kişilik özelliklerine sahip olan insanlar benzer kişilik teorileri içerisinde değerlendirilir (Özdevecioğlu, 2002: 115-134).

Kişilerin sahip olduğu kişilik kişinin çevresinde yaşananları algılama ve yorumlama yeteneğini etkiler ve bireylerin farklı işlerde gösterdiği performans buna bağlı olarak değişmektedir (McClure, 1993: 40). Kişilik farklılıkları yönetimin başarısında etkin rol oynamaktadır (Robertson, 2000:171-181). Yöneticilerin yönetim konusundaki becerisini belirleyen temel faktörlerden en önemlisi kişilik farklılıklarıdır. Mantık dışı olarak nitelendirilen insan davranışları aslında insanın kendi içinde yaşadığı çatışmaların yansımasıdır (Koçel, 2001:11-77). Hemen hemen aynı koşullarda yetişmiş, aynı ailenin bireyleri bile kişilik olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durumu açıklamak bile zorken toplum içerisinde yer alan insanların kişilikleriyle ilgili gruplama yapmak ve kişilik farklılıklarıyla ilgili tahminde bulunmak bir hayli zordur. Bütün bunlarla ilgilenen sosyologlar, sosyal psikologlar, psikologlar çeşitli yöntemler denemektedirler (Özdevecioğlu, 2002: 115-134).

4.2.Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği meydana getiren faktörler hakkında her ne kadar görüş farklılıkları olmuş olsa da üzerinde görüş birliğine varılmış faktörler de mevcuttur. Bu faktörlerin başında kişinin biyo fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışı ve sosyal statüsü yer almaktadır. Biyo fizyolojik özellikler bedensel yapı ve görünüşü, cinsiyet, sinir sistemi ve kalıtsal özelliklerden meydana gelmektedir. Bireyler bu özellikler nedeniyle diğer bireylerden farklılık göstermektedir. Bazı insanlar sinirli bazıları daha sakin, bazıları

dinamik atılğan bazıları çekimser, bazıları kurnaz daha kurnaz olabilmektedir. Bireylerin sergiledikleri bu davranışlar birer kişilik göstergesi olarak düşünüldüğünde biyo fizyolojik kişilik yapısı kişiliği oldukça etkilemektedir (Erdoğan, 1983:239).

Kişiliği meydan getiren boyutları toparlayacak olursak genetik, bedensel-yapısal faktörler, kültürel faktörler, sosyal grup ve sosyal sınıf faktörleri, ailevi faktörler ve diğer faktörlerden oluşmaktadır (Erdoğan, 1983:241).

Kişilik genetik ve çevresel faktörlerin birleşiminden oluşmuş bir bütündür. Kişiliği oluşturan çevresel ve genetik faktörler düşünüldüğünde hangisinin genetik hangisinin çevreden öğrenme yoluyla edinildiği biraz güçtür. Kişiliği belirleyen çevresel faktörlere değinecek olursak rol davranışlar kişiliği belirlemede rolü oldukça fazladır. Birey örgüt içerisinde konumunun gerektirdiği şekilde davranış sergilerken bunun dışında dışarıdaki toplumsal yaşantısında farklı grupların üyesi olarak üstlendiği rolü sergilemektedir. Birey rolüne göre çevre edinir ve aynı zamanda çevresini etkilemektedir. Sosyal statü de kişiliği öneli ölçüde etkilemektedir. Bireyler bulundukları statü ve rollere göre uygun kişilik özellikleri sergilemektedir. Zihinsel özellikler ve gensel faktörler de kişilik özelliklerini belirlemektedir. Bunun yanında kültürel yapı, bireyin sahip olduğu aile ortamı, toplumsal olanaklar kişiliği etkileyen faktörlerdir (Sarıtaş, 2013:527-548).

Coğrafi ve fiziksel faktörler de kişiliği etkilemektedir. Sanayi devrimi sırasında bireyler çalışma için yaşadıkları yerden farklı yerlere gittiklerinde bu durum bireylerin kişilik özellikleri üzerinde değişikliğe sebep olmuştur. Bireylerin göç ettikleri yerlere adaptasyon sürecinde yaşadıkları kişilikleri üzerinde belirleyici olmuştur.

4.3.Kişilik Testleri

Bireysel zekâ testlerinin temelini Galton atmıştır diyebiliriz. Galton'un çalışmasının ardından Catell duyu-devinim testleri üzerine çalışmalar yapmış ve 1890 yılında zeka testi kavramını ortaya atmıştır. 1905 yılında Binet, karmaşık zihinsel süreçleri

çözümleyebilmiştir. 1. Dünya Savaşı dönemlerinde ABD’de askerlerin orduya alımı sırasında Yerkes ve Otis tarafından askerlere test uygulanmış ve Ordu Alfa ve Ordu Beta adı altında geliştirilmiştir. Daha sonra öğrenci, meslek ve eleman seçimi sırasında kullanılmak üzere yetenek ve beceri testleri meydana getirilmiştir (Kurtuluş, 2006:48).

İşletmelerde birçok pozisyon bulunmaktadır. Her pozisyonun gerektirdiği farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır. İşe alım öncesi bu kişilik özellikleri göz ardı edildiğinde daha sonra gereken bu özelliklerin kişilere eğitimle kazandırılması zordur. Çünkü bu özellikler eğitimle kazanılan özellikler olmayıp kişinin bir takım doğuştan veya sonradan toplum ve kültür aracılığı ile kazandığı özelliklerdir. Kişilik özelliği olarak işe uygun olmayan personeller iş konusunda sorun yaşamaktadır. Gerek kendisi psikolojik bunalıma girmekte gerekse iş yerindeki ortamı huzursuz hale getirmektedir (Bilginer, 1990:65).

İşletmelerde uygulanan kişilik testlerinin amacı pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin ve işin gerektirdiği kişilik tipinin tespit edilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Kişilik testi ile bireylerin temel kişilik özellikleri test edilmeye çalışılmaktadır. Kişilerin kararlılığı, hoşgörüsü, güvenilirliği, sorumluluk bilinci ve yaratıcı düşünme yeteneği test edilmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde dünyasında geldiğimiz noktada bireylerin sahip olduğu genel yeteneklerinin dışında kişilik özellikleri de bir o kadar önem arz etmektedir. İşe alım sırasında bireysel özellikler de çok fazla önem kazanmıştır. İş analizleri yapılmış ve iş analizi sonucu ortaya çıkan profil ile kişinin işle ilgili işin gerektirdiği kişilik özelliklerini taşıyıp taşımadığı işin gerektirdiği performansı gösterip gösteremeyeceği ile ilgili tespitte bulunabilmek için kişilik testleri geliştirilmiştir (Alkan, 2006:30).

İş gören seçim sürecinde yapılan iş analizleri genellikle kişilik özellikleri ve iş performansını göz ardı ederek tamamen işin yapılması için gereken teknik özelliklerden kaynaklanmaktadır. İş analizi temel iki unsur üzerine odaklanmalıdır. İşin yapılması için gereken teknik görev ve yükümlülüklerin yanı sıra iş görende olması gereken beceri, yetenek ve kişilik özelliklerini tespit etmelidir (Sümer, 2000:17).

1990'lı yıllara kadar bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve meslek özellikleri arasında ilişkiye bakıldığında daha çok bireylerin yetenekleri üzerine yoğunlaşmıştır. Kişilik özellikleri ise inceleme konusu olmamıştır. Kişilik özelliklerinin tahmini konusundaki yetersizlikler ise iş performansı için gerekli kriterlerin tespit edilmesindeki sorunlardan kaynaklandığı yolunda tartışmalar bulunmaktadır (Somer ve Korkmaz, 2002, 105).

Sahip olunan kişilik özelliklerinin iş performansını öngörebilmek için personel seçme sürecinde göz önüne alınmamasının temel sebebi iş analizinde kullanılan yöntemlerin kişilik özelliklerine odaklanmamasından kaynaklanmaktadır. İş analizlerinde genellikle işin teknik kısmına ve görev tanımlarına yoğunlaşıldığından kaynaklanmaktadır. İş analizlerinde iki temel unsur üzerinde yoğunlaşmıştır. İşin gerektirdiği teknik yükümlülükler ile iş görenin bilgi, beceri ve kabiliyetleri üzerinde durulmaktadır (Sümer, 200:17).

Kişilik özelliklerinin ölçüldüğü birtakım testler bulunmaktadır. Bu testlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

4.3.1.16PF Kişilik Envanteri

Yazılı olarak hazırlanmış ve üç cevap seçeneğinin olduğu bir testtir. Eğitim düzeyi ortaöğretim ve üstü kişiler için 187 adet sorudan oluşan A ve B formu ilköğretim ve altı olan eğitim seviyesinde kişiler için ise 120 soruluk C ve D formu uygulanmaktadır. Bireylerin kişiliğini 16 boyut olarak değerlendirir ve 4 değişik faktörü de bu faktöre ekleyerek 20 faktör açısından geleceğe yönelik olarak bireylerin davranışlarını tahmin etmeye çalışır. Tüm faktörlerin içe dönüklük ve dışa dönüklük olarak bakıldığında bireylerin davranışlarını etkileyen 40 faktör incelenmiş olmaktadır. Birey kendisi soruları cevaplayabildiği için bu test büyük gruplara da uygulanabilir. Bu test ileriye dönük davranış biçimi ile ilgili bilgi vermektedir. Kaza ve hata yapma ihtimali ile ilgili bilgi vermektedir. Kaza ve hata yapma ihtimali olan mesleklerde ileriye dönük tahminlerde bulunmak amacıyla tercih edilen kişilik testleri arasında yer almaktadır (Kurtuluş, 2006:83-85).

4.3.2.EPQ Envanteri

Bu envanteri toplamda 101 sorudan meydana gelmektedir. Evet hayır şıkları vardır ve bu şıklar işaretlenerek yapılır, kullanımı oldukça pratiktir. Büyük gruplara uygulanabilir bir test çeşididir. Bu test bireyleri duygusal denge, nevrozizm, dışa dönüklük ve içe dönüklük boyutlarında ele almaktadır. Sanayi sektörü için düşünüldüğünde bu testin kişilik boyutları az sayıdadır. Fakat kısa süre içinde veri elde etmek için tercih edilmektedir (Kurtuluş, 2006,87).

4.3.3.MMPI-Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

Bu kişilik envanterinde 556 soru ve 550 kişilik unsur yer almaktadır. Soru seçenekleri doğru, yanlış ve bilmiyorum şeklindedir. Bu seçeneklerden biri işaretlenerek yapılır. İnsanların kişiliğini inceleyen bu test çok uzun ve çok zaman almaktadır. Ayrıca çalışma yaşamındaki faktörlerle ilgili gerekli bilgiyi sağlayamamaktadır. Bu nedenle personel seçiminde kullanılmamaktadır. Testin sonucunda elde edilen cevaplardan 13 boyutlu profil ortaya çıkar. Bu boyutlar şöyle sıralayabiliriz: Hipokondria, depresyon, histeri, psikopati, alaka ölçüsü, paranoya, psikasteni, şizofreni, hipomani 74, sosyallik, içe dönüklük, dışa dönüklük ve L,F,K geçerlilik alt testleri. Test mesleki rehabilitasyon alanında oldukça güvenilir sonuçlar vermektedir. Bu test çok uzun olduğundan endüstride kullanımı zordur. Endüstri alanında daha kısa testler tercih edilmektedir (Kurtuluş, 2006, 87).

4.3.4.Kaygı Envanteri

Kaygı insanın en temel duygularından biridir. Kaygı kişinin kaygısının ve endişesinin seviyesini ölçmek için kullanılır. Bireyin kaygısı nedeniyle hissettiği huzursuzluk mesleki performansa etki etmektedir. Kaygı seviyesi yüksek çalışan mesleği için gerekli olan ilgiyi ve özeni gösterememektedir ve bunun sonucunda verim düşmektedir. Bu test ile bireyin kaygısının içinde bulunduğu durum nedeniyle mi yoksa kişinin yapısından mı kaynaklandığını belirlemektedir. İki grup halinde 20

soruluk testlerdir. Birden dörde kadar kaygı derecesi sıralanmaktadır. Bu dereceli ve sıralı sorular işaretlenerek cevaplanmaktadır. Bu test daha çok sanayi sektöründe çalışan iş görenlerin duygusal durumlarını ölçümlemek amacıyla yardımcı test olarak kullanılmaktadır (Eren, 2004, 71).

4.3.5.Cornell İndex

Bu test davranışın nörotik ve psikosomatik belirtilerini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Envanter toplam 101 sorudan oluşmaktadır. Test, 10 farklı kişisel özelliği incelemektedir. Bunlar özellikleri şöyle sıralayabiliriz: Mekâna karşı uyum, endişe ve sinirlilik, depresif bozukluk, nevrotik kaygı, nçrotik kaynaklı sindirim sistemi, mide, bağırsak bozuklukları, korku tepkisi, hipokondria ve astenia, psikosomatik belirtiler, nörosirkülatif psikosomatik belirtiler, psikopatik bozukluklar ve hassas bünyedir. Bu test'in, endüstride çalışan personelin bulunduğu yerle veya çalıştığı kişilerle bir sorunu olması halinde ek olarak başka klinik testlerle birlikte kullanılması daha doğru olacaktır (Kurtuluş, 2006, 87).

4.3.6.Edwards Kişisel Tercih Envanteri

Bu kişilik envanteri 225 maddeden oluşmaktadır, 15 birbirinden farklı değerin kişideki önemlilik sırasını belirlemeye çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlar şöyle sıralayabiliriz:

- 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
- Karsı cinsle ilişki kurma
- Tepkisel davranma
- Yönetme

(Kurtuluş, 2000:75).

4.3.7.KAI-Kirton Uyum Testi

Bu test toplamda 33 kişilik unsurundan yer oluşmaktadır. Test bireylerin eğitim ve deneyimle edindiği bilgilerle mi olayları çözüme kavuşturuyor yoksa sonucu belirsiz çözüm yöntemlerini mi kullanıyor? bunu test etmek için kullanılmaktadır. Yönetici pozisyonuna alınacak personele genellikle bu test uygulanmaktadır. Özellikle yönetim pozisyonuna gelecek kişilerin üstlerinden aldığı emri hiç değişikliğe gerek duymadan olduğu gibi uygulayan bir yönetim anlayışı mı, yoksa üstlerinden aldığı emri kendine göre uyarlayan bir yönetim anlayışı var bunu tespit etmek için kullanılmaktadır. Alışılmış kalıpların dışına çıkan yaratıcı bir yönetim anlayışına sahip kişilerin pozisyonda istihdam etmesi düşünülmekte ise bu test ile güvenilir sonuçlar elde edilebilmektedir (Kurtuluş, 2006, 76).

4.3.8.Beş Faktör Kişilik Envanteri

Günümüze kadar kişilik ile ilgili birçok görüş ortaya atılmıştır fakat, beş faktör kişilik envanteri bu birçok farklı görüşü tek bir başlık altında bütünleştirmektedir (Bacanlı vd., 2009:262). Kişilik psikolojisini açıklamada bir yaklaşım olan özellik yaklaşımı hem zaman hem de değişen durumlar karşısında geçerliliğini ve güvenliğini korumaktadır. Modelin faktör yapısı konusunda farklı görüşler olmakla birlikte bu yaklaşım kişilik araştırmalarında oldukça beğenilmektedir. Beş Faktör Kişilik Modeli (5FKM) kişilik psikolojisi belirlemek için oldukça baskın bir modeldir (Tatar, 2017:51). Beş Faktör Model bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerine göre baskınlık gösteren düşünce, his ve davranış kalıplarını ifade etmektedir. Sadece belli psikoloğun teorisine bağlı kalmayıp kişilerin diğerlerini anlamak için kullanmış oldukları dile dayanmaktadır (Ümmühan vd., 2013:462).

Kişiliği boyutsal olarak açıklayan başı çeken iki temsilciden biri Cloninger'in “Psikobiyolojik Kişilik Modeli” diğeri ise Costa ve McCrae'nin “Beş Faktör Kişilik Kuramı”dır. Beş Faktör Kişilik Envanterinin dayandığı temel varsayım şöyledir: İnsanların bireysel farklılıklarının tüm dünyada bütün dillere kodlanarak sözcüklere döküleceği ve bu sözcükler vasıtasıyla kişilik yapısı için bir sınıflama yapılabileceği varsayımına dayanmaktadır. Son dönemlerde psikologlar Beş Faktör Kişilik Envanterini kişilik değerlendirilmesinin ortak tanımı olarak görmektedirler.

4.3.8.1. Beş Faktör Kişilik Envanterinin Tarihsel Gelişimi

Beş faktör kişilik envanterinin ilk adımlarını Allport ve Odbert (1936), Thurstone (1934) gibi araştırmacıların çalışmaları oluşturmaktadır. Kişiliğin temel boyutları dört önemli nokta dayanak oluşturmaktadır. Bu dayanaklar şunlardır;

- Boylamsal ve gözlemciler arası çalışmalar bu beş faktörü göstermektedir ve bunlar davranış kalıplarını ortaya çıkarma gücünü ve etkisini uzun bir süre korumaktadır,
- Faktörlerin her biriyle ilişkili olan özellikler, bu özelliklerin araştırıldığı toplumun dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunmuştur,
- Bu faktörler, çeşitli yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunmakla birlikte, kültürler farklılaştıkça farklı şekillerde ifade edilebilmektedirler,
- Kalıtsallık ise halen tartışılmaktadır (Demirkan, 2006:59).

Şekil 10. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Yaklaşımının Tarihsel Gelişiminde Belirli İsimler

Yıllar	Faktör Kişilik Özellikleri Yaklaşımının Tarihsel Gelişiminde Belirli İsimler
1930'lar	Thurstone (1934); Allport and Odbert (1936).
1940'lar	Cattell (1943b, 1945); Eysenck (1947); Guilford (1948); Fiske (1949).

1950'ler	Cronbach & Meehl (1955); Cattell (1957); Loewinger (1957); Guilford (1959).
1960'lar	Tupes & Christal (1961); Tupes & Kaplan (1961); Norman (1963, 1967); Borgatta (1964).
1970'ler	Adcock (1972); Eysenck (1972); Cattell (1973); Hofstee (1976); Howarth (1976).
	Goldberg (1977); Tomas (1977); Brokken (1978); Digman (1979).
1980'ler	Goldberg (1980, 1981, 1982); Digman & Takemoto - Chock (1981).
	Goldberg, & Angleitner (1984); Conley (1985); Costa & McCrae (1985).
	Hogan (1986); Borkenau (1988); Botwin & Buss (1989); Peabody & Goldberg (1989).
1992'ler	Goldberg (1990); Trapnell & Wiggins (1990); Costa & McCrae (1992a, 1992b).
	Judge & Cable (1997); McCrae & Costa (1999).

Kaynak: (Tekim, Ö.A., Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Tezi , 2012:115).

John ve Srivastava 1999 yılında beş faktör kişilik envanterinin yakın geçmişi hakkındaki bilgilerin 1960'lı yıllarda yapılan çalışmalarda bulunabileceğine fakat bu yaklaşımın köküne ait bilgiler edinebilmek için 1920'li yıllara doğru giderek araştırma yapmak gerektiğini söylemişlerdir. Bu yaklaşımla ilgili ilk çalışmayı Allport ve Odbert tarafından 1936 yılında yapılmıştır. Allport ve Odbert bireylerin kişilik yapısını ortaya koyabilmek için 18 kelime belirlemişlerdir. Belirlenmiş olan bu 18 kelime bireylerin birbirleriyle olan farkını ortaya koyabilme özelliğine sahiptir. Bu çalışma bireylerin farklılıklarını her ne kadar ortaya koyabilmiş ise de günümüz dünyasında yeterliliği kabul edilmemektedir (Shaye,2009:12).

Allport kişilik ile ilgili birçok çalışma yapıştı ve bu alanda yaptığı çalışmalar ile alanında öncü sayılmaktadır. Allport yapmış olduğu çalışmalarda kişiliği bireyin çevresine uyumu için psikolojik ve fizyolojik sistemlerinin bütünleşmesi şeklinde tanımlamıştır. Allport yaptığı bu tanım ile çağdaş psikolojinin kişilik ile ilgili

hiyerarşik, bütünleyici, uyumlu ve sınıflayıcı temel kavramların bütünüdür. Dinamik bilişim devamlı olarak değişen ve gelişen öncelikle uyuma yönelik bir işlevken psiko- fizyolojik sistemler bireylerin alışkanlıkları ile özel ve genel tutumları ve bunların dışında kalan tüm psiko-fizyolojik sistemleri kapamaktadır. Belirleyicilik kavramını ise öyle tanımlayabiliriz; kişiliğin dışa vurmuş, davranışsal olarak ortaya çıkaran yönünü vurgulamaktadır. Kişiliğin oluşumunda etkili olan bu sistemler davranışları belirlemektedir. Bunlar yeteri kadar uyaran bir araya geldiğinde uyum gösteren davranışları ve ifade biçimlerini ortaya çıkaran eğilimlerdir. Bireyi diğer bireylerden ayıran özel olma kavramına göre ise bireyler kendilerine özgü kişilik sistemi geliştirmektedirler ve kişilik zamanla içinde bulunulan ortama göre niteliksel bir özellik taşımaktadır. Yaşanılan çevre ile uyumlu olmak işlevsel olarak aynı zamanda buna ek olarak evrimsel olarak da önem arz etmektedir. Allport'a göre kişilik sağ kalma biçimi olup uyum ise bu sağ kalmanın sağlıklı olma yönünü ifade etmektedir (Yanbastı,1990:207).

Allport ve Odbert 'ten sonra Cattell 1943 yılında yaptığı çalışma ile yine Allport ve Odbert'in yapmış olduğu çalışma sonucunda tespit ettiği 4,504 kelimeyi baz alarak bireylerin kişilik özelliklerini tanımlamak için kendi kümesini meydana getirmişlerdir (Shaye, 2009:3).

Cattell ise yapmış olduğu çalışma ile 4500 özelliği ifade eden değişkenleri yapmış olduğu çalışma ile 35 değişkene indirgeyerek faktör analizleri ile 16 kişilik faktörünü meydana getirmiştir. Cattell'in geliştirmiş olduğu bu 16PF kişilik ölçeği kelime hipotezi olarak da anılmaktadır ve kişiliği 16 boyutta incelemektedir. Bu çalışma yapılırken etmenler oldukça geniş bir kişilik havuzundan etmen analizi yöntemiyle seçilmiştir. İlk önce 180 sonra 42 ve daha sonra 16 etmen seçilerek belirlenmiştir. Beş faktör kişilik envanteri de bu kuramla bağlantılı olarak Cattell'in 16 etmenli kişilik ölçeğine benzer olarak dildeki kişiliği belirleyen kelimelerin seçilerek analiz edildiği etmen modelidir. Beş faktör kişilik envanteri kişiliğin oluşturulmasında etkili olan neden? sorusuna değil ne? sorusuna cevap aramaktadır. (Şengül,2008:34).

Cattell yapmış olduğu çalışmalardaki ana amaç kaç tane kişilik özelliğinin olduğunu belirlemektir. Psikologların belirlemiş ve ölçmüş olduğu birçok kişilik özelliğini inceleyen Cattell bu kişilik özelliklerinden birbiri ile ilişkisi olanları ve bunun yanında

birbirinden farklı olanları ayırarak kişiliğin temel yapısının belirlenebileceğini savunmuştur. Cattell bu çalışmayı yaparken faktör analizi istatistik tekniğini kullanmıştır (Burger, 2006:248).

Adams ve Sutker ise Cattell'in kişiliği şöyle tanımlamıştır. Kişiliği bireyin belirli bir ortamda nasıl davranacağını belirleyen etmenler bütünü olduğunu söylemiştir. Cattell kişiliğin gelişiminin yaş dönemlerinin takip edilerek oluştuğunu söylemiş ve bu açıdan bu yaklaşım; psikoanalitik ve öğrenme kuramını birleştirmiştir. Cattell, Seally ve Sweney kişiliğin oluşmasında çevre faktörünün son derece önemli olduğunu bu çevresel faktörler çerisinde de en önemlisinin aile olduğunu öne sürmüştür (Kaşlı,2009:22).

Cattell insanların davranışlarının kurallı olduğunu ve yapısal mevcudiyeti içindeki ilişkilerine dayandırmaktadır. Cattell bu yapıları oluşturan şeyin dürtüler olduğunu ileri sürmüştür. Dürtüler ise enerji kaynaklarından oluşur ve davranışın sürekliliğinde önem arz etmektedir. Cattell tanımlanmış ortam tanımlanmış ruh halinde davranışı meydana getirmektedir. Fakat en temel unsur ise özelliktir. Buradaki özellik genel tepki eğilimlerin ve göreceli şekilde sürekli olan davranışın şeklini ifade etmektedir. Özellikler genel olarak insanda nitelik(zekâ vb.) ve özgün (kişiye mahsus..vb) özellikler şeklinde ikiye ayırmıştır. Cattell çalışmalarında üçlü ayırım da yapmıştır. Yetenek (tanımlanmış ortamın karmaşıklığında bireyin becerisini gösterir zekâ), dinamik (motivasyonu ve bireyin ilgilerini gösteren hırslılık...vb.) Bunların dışında kalan diğer bir ayırım da kaynak ve yüzeysel özelliklerdir. Yüzeysel özellikler gerçek kişilikten değil yüzeyde olan davranış göstermektedir. Kaynak özellikler gerçek kişiliği gösteren özelliklerdir. Kaynak özelliklerden kasıt çevresel faktörlerin etkisinin olduğu zeka gibi özelliklerdir (Yakut, 2006:53).

Norman yapmış olduğu araştırmanın neticesinde bireylerin kişilik özelliklerini beş boyut altında toplamıştır. Norman'ın tanımlamış olduğu bu beş boyut, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve kültürlü olmak üzere beş boyut altında tanımlamıştır. Yapmış olduğu bu çalışmayı Norman kişilik özelliklerinin yeterli sınıflandırması başlığı altında toplamıştır (Yoon, 1997:26).

Norman Allport ve Odbert ile Cattell'in çalışmaları sonrası Norman 40 sematik sınıflandırma yapmıştır. Goldberg Norman yaptığı 40 sematik listesini kullanarak

1.710 özellikten meydana gelen kişilik ölçeği oluşturmuş ve beş faktörlü bir sınıflandırma oluşturmuştur. Beş faktör kişilik ölçeğinin gelişmesinde önemli bir isim olan Goldberg iki çalışma yapmıştır. Birinci çalışmasında 75 kümede grupladığı 1431 sıfat kullanmış, ikinci çalışmada 133 benzer kümede gruplandırılan 479 sıfat kullanmıştır. Üçüncü çalışması olan 339 sıfattan türeyen 100 kümeden oluşan bir set yapmıştır (Goldberg, 1990:41; Goldberg, 1992:27; Şengül, 2008:34).

Hans Eysenck ise kişiliği üç ana temele dayandırmıştır. Eysenck'in geliştirmiş olduğu envanterde kişilik özellikleri içe ve dışa dönüklük, nevrotiklik(duygusal denge) ve psikosizm olmak üzere üçe ayırmıştır (Goldberg, 1990:41; Goldberg, 1992:27; Şengül, 2008:34).

Goldberg yapmış olduğu çalışmalarla beş faktör kişilik yapısını teşvik etmiştir. Goldberg Beş faktör kişilik envanterine değişken sağlayacak İngilizce özellik sıfatlarının yer aldığı oldukça geniş bir örneğinden sonuç elde edebilmek için uygun görünmektedir. Goldberg'in çalışması oldukça geniş bir çalışma olduğundan birçok terim bu modelin içinde temsil edilmektedir. Anlamlı benzerliklerin değerlendirmesi analizinde beş faktör yapısının farkını açığa çıkarabilmekteyiz. Goldberg'in beş büyük faktör yapısı İngilizce kişilik özelliği sıfatları arasındaki ilişkiyi karakterize etmiştir. Bu beş büyük faktör yapısı genelleme yapabilmek için uygun niteliğe sahiptir (Goldberg, 1990:41; Goldberg, 1992:27; Şengül, 2008:34).

Beş faktör kişilik özelliği yapısının bireyin kişilik özelliğini ortaya koyma açısından Goldberg güçlü ve çevreleyici olduğunu belirtmişlerdir. Litaratüre bakıldığında beş faktör deyimini ilk kullanan araştırmacı Goldberg'tir. Goldberg beş faktör üzerine çalışmalar yapmıştır ve bu çalışmalar neticesinde biri elli diğeri yüz maddeden oluşan iki ölçek ortaya koymuştur. İçe-daşa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve entelektüel hayal gücü olarak beş faktör ortaya çıkmıştır. Kendi çalışmalarını gerçekleştiren Costa ve McCrae NEO-PI diye adlandırdıkları dışa dönüklük, nevrotizm ve deneyime açıklık kişilik envanterlerini geliştirmişlerdir (Apple, 20011:13-14).

Costa ve McCrae özellikler yaklaşımını benimsemişlerdir. Faktör olarak adlandırdıkları davranış değişkenlerinin çok yönlü ölçümü ve puanlaması sonucunda kişiliğin beş faktörden meydana geldiğini belirlemiştir. Kişilikle ilgili bu beş boyut

alışmaları 1960'lı yıllarda başlamış ve 1980 ve 1990'larda hız kazanmıştır (Bolat, 2008:91).

En son yaptıkları çalışmaları neticesinde Costa ve McCrae Beş Faktör Modeli'ni dışadönüklük, duygusal dengesizlik, geçimlilik, açıklılık ve sorumluluk olarak adlandırmıştır (Somer & Goldberg, 1999:431-450).

4.3.8.2. Beş Faktör Kişilik Kuramının Boyutları

Yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Goldberg ve arkadaşları şu beş özelliği ele almışlardır. Dışa dönüklük, uyumluluk, öz disiplin, nörotizim (duygusal dengesizlik), deneyime açıklıktır. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişiler sosyal, konuşkan iyimser, hareketlidir. Uyumluluk kişilik özelliğine sahip kişiler yardımsever, yumuşak kalpli, affedici ve doğru sözlü olarak nitelendirilmektedir. Öz disiplin kişilik özelliğine sahip kişiler alışkan, güvenilir, disiplinli, dakik, düzenlidir. Nörotizim (duygusal dengesizlik) özelliği yüksek olan kişiler endişeli, sinirli, duygusal, güvensiz, hipokandriak olarak bilinirken deneyime açıklık özelliği yüksek kişiler ise meraklı, yaratıcı, hayal gücü kuvvetli olarak bilinmektedirler (Tatlıhoğlu, 2014: 943-944).

Beş Faktör kişilik envanteri hakkında son yıllarda birçok çalışma yapılmıştır. Çeşitli ülkeler ve çeşitli dillerde de çalışılmakta ve desteklenmektedir. Çalışma 22-60 yaşları arasında, 790 (433 kadın, 357 erkek) yetişkin bireyler üzerinde yürütölmüş ve IPIP uluslararası kişilik madde madde havuzundan belirlenen 924 madde ile başlanmıştır. Madde ve faktör analizleri sonucu daha homojen kişilik özelliklerini ölçen ve beş temel faktör altında toplanabilen 15 alt boyut oluşturulmuştur. Alt boyutların her birisi, kişilik özelliklerinin davranışsal düzeyde tanımlamalarından oluşan 10-15 madde içermekte ve toplam ölçekte 187 madde bulunmaktadır. Araştırma sonuçları, oluşturulan ölçeğin yapı ve geçerliliğini güvenilirliğini desteklemektedir.

Kişilik ölçeklerinin tarih içerisindeki ilerleyişi incelendiğinde birçok özelliği bir arada ölçen yaklaşımlar olduğu görölmektedir. Günümüze doğru yaklaştığımızda ise araştırma verileri birikmiş ve daha spesifik olarak belirli kişilik özelliklerinin ölçen yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. MMPI türünde ölçekler geliştirilmiştir. Bu

ölçekler dar kapsamlı olup çok sayıda boyutu bünyesinde birleştirdiği için geniş kapsamlı kişilik envanterine örnek teşkil etmektedir (Somer vd., 2002:22). Kişilik ile ilgili literatürde birçok yaklaşım yer almaktadır. Bu yaklaşımlar içerisinde kişilik farklılıklardan ve gözlemlenen davranış biçimlerinden esinlenerek ortaya konulan “özellik yaklaşımı” dikkat çekmektedir. Özellik yaklaşımı bireylerin hem kendilerini hem de başkalarını tanımlarken kullanmış oldukları sözcükleri analiz ederek aynı zamanda bireylerin karşılaşmış oldukları durumlar karşısında davranışsal tepkilerinin tutarlılık göstermesi bunun kalıtımsal hale geldiğini savunmaktadır.

Psikometrik olarak hem ölçümlenmesi hem de değerlendirmesi kolay olmakla birlikte kültürlerarası çalışmalar yapıldığında genelleştirilebilir olduğu görülmüştür. Bu yaklaşımdan hareketle kişilik yapısını temsil eden çalışmaların başını analizleri çekmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili birçok fikir ayrılıkları ortaya çıkmış olsa da beş faktörlü bu yapının kişiler arası farklılıkları ortaya çıkarma konusunda geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmektedir. Bu beş faktör uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklıktır.

Uyumluluk kişilik faktörü yüksek kişiler güvenilir, yumuşak başlı, açık sözlü, fedakâr ve alçak gönüllüdürler. Uyumluluk faktörü düşük kişiler düşmanca, yarışmayı seven, güvenilmez, inatçı, kaba ve şüpheli kişilik özelliklerine sahiptirler. Dostluğu seven uzlaşmaya etkili bireylerdir genellikle. Sempatik, sıcak kanlı, sakin, nazik ve saygılı kişilerdir. Kendilerinden önce başkalarını düşünürler (Ümmühan vd., 2013:463). Dışadönüklük kişilik faktörü yüksek kişiler pozitif, sosyal, enerjik, neşeli, baskın, iddialı ve dışarıya karşı ilgilidirler. Bu yönü düşük bireyler çekingen, sakin, yalnızlığı tercih ederler. Dışa dönük bireyler kendine güveni olan, baskın, aktif ve heyecan arayan bireylerdir. Olaylar karşısında iyimser ve olumlu duyguları daha ağır basmaktadır (Ümmühan vd., 2013:463).

Nörotiklik kişilik özelliğine sahip kişiler suçluluk, sinirlilik, hüznü ve korku gibi duyguları yoğun yaşamaktadır. Nörotizm ölçeğinde yüksek puan alan bireyler; kızgınlık, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşamaya yatkındırlar. Böylesi

bireyler, geleneksel durumları tehdit edici ve önemsiz hayal kırıklıkları olarak görmektedirler. Nörotik özelliği bakımından kişiler kaygılı, güvensiz, içine kapanık, sinirli olurken düşük kişiler ise rahat, özgüvenli ve sabırlıdır (Ümmühan vd., 2013:463). Özdisiplin kişilik özelliği yüksek kişiler itaatkâr, düzenlilik, disiplin sorumluluk, başarı yönelimlilik özellikleri ile ilgilidir. Bu özelliği yüksek kişiler azimli, hırslı ve başarı yönelimli iken öz disiplini düşük olanlar plansız, erteleyen ve disiplinsiz olarak bilinirler. Özdisiplini yüksek kişiler başarı güdümlü oldukları için amaçlarını elde edebilmek için çözüme yaklaşımları oldukça yüksek olup kaçınma ve uzaklaşma yaklaşımlarını tercih etmezler.

Gelişime açıklık faktörü yüksek kişiler bilişsel yönü yüksek olan kişilerdir. Genellikle hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen kişiler olup bu yönü düşük kişiler geleneksel, tutucu ve ilgisizdirler (Basım vd., 2009:22-24). Açıklık kişilik özelliği olan kişiler genellikle hayal kurar ve yaratıcıdır. Bu yönleriyle hayata yüzeysel bakan ve basmakalıp insanlardan ayrılırlar. Kişi kendine hastır ve değişimi ve farklılığı sevmektedir. Statükoya ve durağanlığa karşı tavır sergileyerek alışılmışın dışına çıkarak hareket ederler. Kültürlü meraklı ve orijinal kişilerdir (Ümmühan vd., 2013:462).

5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini konusu ile ilgili bugüne kadar farklı farklı birçok araştırma yapılmıştır. Yapılmış bu kadar çok çalışma olmasına rağmen iş tatmini kavramının sınırları netleştirilememiştir. İş tatminini etkileyen birçok neden olduğu için sınırları belirlemek zorlaşmaktadır (Demir ve Arslan, 2017:374).

Toplum ve ülke olarak refah seviyesine erişebilmek nitelikli iş gücü ile daha kolay ve hızlı edilebilmektedir. Bu nitelikli işgücünün ise iş tatminine ihtiyacı vardır. İşinden tatmin olan mutlu çalışan daha kaliteli hizmet vermektedir. Örgütler kaliteli mal ve

hizmet üretebilmek için örgüt içerisindeki personelin tatminsizliğinin gerek bireysel gerek örgütsel olarak sebeplerinin araştırılması gerekmektedir (Filiz,2014:158).

5.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş tatmini kavramı 1920’li yıllarda konuşulmaya başlanmıştır. Fakat kavramın tam anlamıyla önemi 1930-1940’lı yıllarda daha belirgin şekilde ortaya konulmuştur. İş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve günümüz yönetim anlayışında iş tatmini oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir (Filiz, 2014:158).

Günümüz yönetim anlayışında iş tatmininin öneminin artması ile birlikte bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar da artmıştır. İş tatmini çalışanın duygu, düşünce, beklenti ve iş tecrübesiyle ilgili bir kavramdır. Her bir birey farklı farklı faktörlerden etkilenerek tatmin olmaktadır. Tatmin ne demek diye tanımlayacak olursak eğer şöyle tanımlayabiliriz. Tatmin, bireyin yaşadığı iç huzurun ve mutluluğun karşılığıdır. Başkası tarafından gözlemlenemeyen sadece bireyin iç dünyasında yaşamış olduğu yaptığı iş sonrası yaşadığı, hissettiği zevk ve iç huzur olarak ifade edilmektedir (Bayar ve Öztürk, 2017: 526).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bullock iş tatminini şöyle tanımlamıştır;” İşle bağlantılı olarak istenen veya istenmeyen deneyimlerin ve bu deneyimlerin dengelenmesinin sonucu oluşan tutumdur” (Demirgöl ve Antalyalı, 2017: 131).

Lawler’e göre iş tatmini; “Çalışanın yaptığı iş karşılığında elde etmeyi beklediği düşünce ve beklentiler ile gerçekten elde ettikleri arasındaki fark” olarak tanımlamıştır.

Locke iş tatminini, “İşin değerlendirilmesi sonucunda bireyin hissettiği olumlu duygusal durum ya da memnuniyet” olarak tanımlamıştır.

Spector’a göre iş tatmini; “İnsanların işlerinden hoşnut olmasının ya da olmamasının ölçütü”dür (Boymul ve Yaşa Öztürkay, 2017:94).

İş tatmininin oranını belirlerken çalışanın deneyimlerinin iş gören üzerindeki etkisi, göz önünde bulundurulabilir. Çalışan işine karşı olumlu davranış sergiliyor ise işinden

tatmin olduğunu, olumsuz davranışlar sergiliyor olması ise işinden tatminiz olduğunu söyleyebiliriz (Şimşek ve Kara, 2017: 87).

Birey yaptığı işin sonucu olarak elde ettiği kazancı birbiri ile kıyaslamaktadır. Birey bu analiz sonucunda işi sayesinde elde ettiklerini, beklentilerini ve ihtiyaç duyduklarını kıyaslar. İş tatmini, işin şartları dediğimiz işin tanımı ve kendisi, yönetimin tavrı ve tutumu aynı zamanda işin sonucu olarak elde edilen sonuçların ücret ve iş güvenliği gibi sonuçların değerlendirmesidir.

İş tatmini bireyin kişilik özellikleri ile de oldukça bağlantılıdır. Bireyin günlük hayatında yaşamış olduğu problemler yaptığı işte göstermiş olduğu performansa yansımaktadır. Bireyin günlük hayatında yaşamış olduğu problemlerin kişiler üzerinde yaratmış olduğu yorgunluk, huzursuzluk, gerginlik, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıkların derecesi ve şiddeti farklılık göstermektedir. Bu ruhsal problemlere bağlı bağışıklık sistemi ile bağlantılı olarak bireylerde soğuk algınlığı artışı, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde bağımlılığı gibi problemler baş göstermektedir. Bireyin yaşamış olduğu bu sorunlar iş hayatına yansımaktadır. Bu yansıma iş motivasyonunun düşmesi, dikkatsizliğin artması, kişilerarası ilişkilerde çatışma, sık sık rapor alındığı ve işe geç kalındığı görülmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006:33).

Bireyler tatminsizliklerini farklı şekillerde ifade etmektedirler. Bu ifade şekillerini dört başlık altında toplayabiliriz. Bu tepkileri yapıcı, yıkıcı, aktif ve pasif şekilde özetleyebiliriz. İş yerinden ayrılma bu dört tepki içindeki aktif ve yıkıcı olandır. Ses çıkarmak aktif ve yapıcı halini meydana getirir. Çalışanın şikayetçi olduğu durumlar ses çıkardığı durumlardır. Çalışan içinde bulunduğu durumu ifade eder ve çalışma koşullarını iyileşmesi için çaba gösterir. Çalışan içinde bulunduğu durumdan şikâyet etmeyerek, sadakat gösteriyor ve şartların kendiliğinden yoluna girmesini bekliyor ise bu tepkini pasif halidir. Bir başka pasif tepki de yok saymaktır. Yok sayma kabullenme halidir. Yani birey hiçbir tepki göstermeksizin çaba sarf etmeden sürecin kötüye gitmesini kabullenmektedir. Bu pasif tepkiler genellikle işe gitmemek, işe geç kalmak vb. gibi olumsuz tutum ve davranışların meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Üçüncü, 2016:9).

5.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatminini etkileyen birtakım unsurlar mevcuttur. Bunlardan birkaçı bireysel unsurlar olmakla birlikte birkaçı örgütsel unsurlardır. Bu unsurları şöyle sıralayabiliriz:

Cinsiyet: Araştırmalara göre cinsiyet ile iş tatmini arasında tutarlı ilişkilerin olmadığı görülmüştür. Cinsiyet ile iş tatmini düzeylerinin farklılığının birçok sebebi olmakla birlikte en belirgin sebebi cinsiyet ayrımı yapan kariyer engelleridir (Karcıoğlu ve Bakan, 2016: 1292).

Yaş: İş tatminini etkileyen yaş unsuruna bakıldığında yaş ile iş tatmini arasında doğru orantılı pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Bireyin memnuniyet seviyesi yaş ile birlikte artış göstermektedir (Karcıoğlu ve Bakan, 2016: 1292).

İş -Aile Çatışması: Genellikle kadın bireyin eşine ve çocuklarına olan sorumluluğundan dolayı iş- aile çatışması ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Yaşanan bu çatışma kadınların iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Karcıoğlu ve Bakan, 2016: 1292).

Eğitim: İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan eğitim ile iş tatmini arasında negatif yönde ilişkinin var olduğu görülmüştür. Ters orantılı şekilde eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Karcıoğlu ve Bakan, 2016: 1292).

Medeni Durum: Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalara göre bazı araştırmalar evli bireylerin daha fazla iş tatmini olduğunu söylerken, diğer araştırmalar iş tatmini ile medeni durum arasında karmaşık ilişkilerin olduğu sonucuna varmıştır (Karcıoğlu ve Bakan, 2016: 1292).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

İşin Niteliği: Yapılan işin niteliği bireyin yaptığı işi algılama biçimi iş tatmini üzerinde etkilidir. Yapılan iş çalışanın ilgi alanıyla ilgili olduğunda ve çalışana değer kattığında iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşin niteliğinden kasıt çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetkinlik gerektiren işleri yapan bireylerin yaptıkları işten tatmin seviyesi daha yüksektir. Sürekli aynı işi yapan veya üretimi yapılan bir ürünün sadece bir parçası ile uğraşmak çalışan üzerinde

olumsuz etkiye sahiptir. Bu durum çalışanda monotonluğa ve ortaya herhangi bir iş çıkaramadığı duygusuna kapılmasına sebep olmaktadır. Bireyin yaptığı işin özel olduğunu düşünmesi, işinin yaratıcılık gerektirdiğini düşünmesi, alternatif çalışma programlarına ve esneklik gösteren çalışma saatlerine sahip olması, iş rotasyonu ve zenginleştirmenin iş yerinde uygulanması iş tatminini pozitif anlamda etkilemektedir. Bununla yanı sıra örgütün çalışana yüklediği rol ve yüklenen sorumluluğun fazlalığı, çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe sebep olarak iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sebep olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:199).

Ücret: Çalışana örgüte sağladığı hizmetin karşılığı olarak bireye her ay verilen paraya ücret ya da maaş denilmektedir. Çalışana gerek zihinsel gerek bedensel çalışma olarak içinde bulunduğu organizasyona katkı sağlaması sonucu vermiş olduğu emeğin karşılığı olarak kendisine ödenen para da ücret olarak tanımlanmaktadır. Ücret, hem işveren hem de işçi için oldukça önemlidir. İşletmelerin ekonomik ve sosyal politikalarını belirlemede önem kazanırken çalışan için de emeğinin karşılığı olduğu için oldukça önemlidir.

İşverenin tatmini konusunda oldukça önem arz eden ücret konusu için örgütler de ücret yönetimi kavramı gündeme gelmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi ücret yönetimidir. İnsan kaynakları için bu konu oldukça önem arz etmektedir. Çalışan tatmininin sağlanması için anlayışı oluşturabilmesi için ücret yönetiminin de bireyleri tatmin edici yönetim anlayışıyla oluşturulması gerekmektedir (Bingöl, 2003:312).

İş görenin tatmin olabilmesi için aldığı ücretin adil olup olmadığı da önem arz etmektedir. Ücretin adil olup olmadığı hem örgüt içerisindeki diğer çalışanların hem de piyasada aynı işi yapan çalışanların maaşlarıyla kıyaslanarak tespit edilmektedir. Çalışan ücretinin adil olmadığını düşündüğünde iş tatmini seviyesi düşmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

İşyeri çalışma koşulları: Araştırmalara göre bireyler çalışma koşulları iyi olan işletmeleri tercih etmektedir. İş yeri lokasyonu, bireyin evine yakın olması, iş yerinde kullanılan araç ve gereçlerin modern olması vb. gibi şartlar bireyin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

Terfi fırsatları: Terfi kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz. Pozisyon, itibar ve statü olarak yükselmek anlamında kullanılmaktadır. Örgüt içerisindeki terfiler çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Terfi işlemi yapılırken adil davranılması önem arz etmektedir. Çalışan verilen terfi kararının adil olduğuna inandığında iş tatmini ve motivasyonu artmaktadır. Bunun tam tersine terfiyi hak etmiş fakat terfi ettirilmemiş çalışanın iş tatmini ve motivasyonu düşmektedir. Bu nedenle terfinin çalışanın beceri, yetkinlik ve deneyiminden etkili bir biçimde yararlanma fırsatı olduğu atlanmamalıdır. Örgüt içerisinde verilen terfi, iş görenin daha önceki çalışmalarının ödülü olup aynı zamanda çalışanın kapasitesini artırarak bununla birlikte daha başarılı işler ortaya koymasını sağlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:200).

İşyerinde beşerî ilişkiler: Sanayi devrimi ve sanayileşmenin etkisi ile birlikte işletmeler daha fazla çeşitliliğe, özelliğe ve yetkinliğe sahip birçok insan büyük işletmelerde bir araya toplanmıştır. Farklı yetkinliğe sahip birçok insanın bir araya gelmesi iş yerinde beşerî ilişkiler üzerinde çalışmalar yapılması gerektiği gereğini doğurmuştur. Hem örgütün hem de çalışan verimliliğini artırmak üzerine çalışmalar yapılmıştır. Çalışan ilişkileri üzerine birtakım sorular sorulmaya başlanmıştır. İşletme içerisinde çalışanlar arasında nasıl olumlu ilişki kurulur, doğru iş bölümü nasıl yapılır ve sosyal bütünlüğü sağlamanın yöntemi nedir gibi sorulara cevap aranmaya başlanmıştır.

Örgüt içerisinde beşerî ilişkilerin düzenli olması ve sosyal bütünlüğün sağlanması kurumda üretimi ve üretimin kalitesini, çalışanların performansını, çalışanların duygu, düşünce ve kuruma özgü kurallarla birleşmesiyle iş tatmininde artış meydana gelmektedir (İşcan ve Sayın, 2010:201).

5.3. İş Tatmininin Etkileri ve Sonuçları

İş tatmininin sonuçları küçümsenemeyecek kadar önemlidir. İş tatmini en başta çalışanları gerek fiziksel gerek ruhsal sağlığını etkilemekle birlikte çalışanların tatmini veya tatminsizliği örgütün başarısını, verimliliğini hatta toplumun gelişmesine ve huzuruna etki etmektedir. İş tatminin sonuçları sadece bireysel kalmamakta bununla

birlikte örgütsel ve toplumsal olarak da sonuçlar meydana getirmektedir. Bu bakımdan adeta kelebek etkisi yaratmaktadır. Tüm örgütler iş tatminini önemsemekte fakat örgütlerin bunu başarabilmesi bir o kadar da zor olmaktadır. Yöneticiler iş tatminini olumlu çalışma koşulu sağlaması nedeniyle tercih etmektedir. Tatmin seviyesinin düşüklüğü ise birçok sorunu, düşük verimlilik, iş yavaşlatma, disiplin sorunları vb. gibi beraberinde getirdiği için yöneticiler için tehlike arz etmektedir (Davis,1988:95).

İş tatmininin sonuçları örgütler ve yöneticiler için sonuçlarının çok kapsamlı olması nedeniyle oldukça önem arz etmektedir. Sadece iş yaşamına etki etmekle kalmayıp hayatın diğer noktalarına da etki etmektedir. Locke (1976) bu etkileri şu şekilde gruplamıştır; yaşamsal elde edilen doyuma etkisi, fiziksel sağlığa olan etkisi, ruh sağlığına olan etkisi ve iş çıktısına yani verimliliğe olan etkisi şeklindedir. İş tatmini ile ilgili araştırma yapan bilim insanları genellikle iş tatmini ile yaşam tatmininin birbirlerini doğru orantılı olarak etkilediğini savunmuşlardır. İş hayatında tatmin olmuş kişiler iş dışındaki hayatında da tatmin olmaktadır. İş hayatında yeterince tatmin olamayan kişiler ise iş dışındaki hayatında da tatmin olamamaktadır. Bu konu üzerine araştırmalar yapan bilim insanlarından biri olan Iverson iş yaşamındaki tatminin iş dışındaki yaşama olan etkisinin, iş dışındaki yaşamın tatmininin iş yaşamına olan etki derecesinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Iverson,2000:807-811).

İş tatmini günümüz yönetim anlayışının en önemli konularından biridir. Çünkü iş tatmininin hem yönetsel hem de davranışsal sonuçları olmaktadır. İş tatmini işlerin iyi gidip gitmediğine dair gösterge görevi görmektedir. İş tatmini örgütün bağışıklık sistemi görevini görmektedir. İş tatmini ne kadar düşük olursa, bağışıklık sistemi de bir o kadar düşük olmaktadır. Gerek içi gerekse dış tehditlere karşı verilen tepki azalmaktadır hatta yok olmaktadır. İş tatminsizliği çalışan bireylerin üzerinde zihinsel ve fiziksel olarak tahribat yaratmaktadır. İş hayatında tatminsizlik yaşayan birey sinirsel, duygusal bozukluk, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi bir takım sağlık problemlerine sebebiyet vermektedir (Miner,1992:119).

İş tatmini doyumuna ulaşamayan birey işinden soğumakta, işinden soğumayla meydana gelen düşük verimlilik ve düşük moral toplumu da sağlıksızlaştırmaktadır. Yapılan birçok araştırmada bu etkiler örgütsel etkinin dışında kaldığı için genellikle göz ardı edilmektedir. Daha çok örgütsel etkiler olan işe gitmekte yaşanan isteksizlik,

işten ayrılmak, işten uzaklaşma işteği, iş birliği sağlayamamak, yetersizlik duygusu, isabetsiz kararlar ve iş miktarı ve kalitesi üzerindeki düşüklük üzerinde yoğunlaşmaktadır. Günümüz rekabet ortamında iş tatmininin rekabette üstünlük sağladığı bunun aksine iş tatminsizliğinin ise gelecekle ilgili çok ciddi sorunlar oluşturduğunu daha iyi algılamaktadır. İş tatmini ile elde edilen doyum örgütsel başarıyı ve örgütsel başarıda sürekliliği bununla birlikte örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (Vecchio,1988:117).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYAKLARI YÖNETİMİNDE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN İŞ TATMİNİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ

Araştırmanın bu bölümünde kullandığımız yöntem, hipotezlerimiz, araştırmanın örneklemini, sınırlılığı, amaç ve önemi, veri toplama araçları, veri analizi, bulgular, bulguların yorumlaması ve sonuçlar bölümü ele alınacaktır.

1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma kişilik envanteri alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir çalışmadır. Çalışmanın bu kısmı, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve araştırma modeli gibi araştırma hakkında genel bilgiler ile kullanılan veri ve yapılan testlerin sonuçları ve sonuçların yorumlanmasını kapsamaktadır. Sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemlerin içerisinde ise tarama araştırmaları kullanılmıştır. Tarama araştırmalarında anket metodu kullanılmıştır. Bunun nedeni anket yönteminin kısa sürede çok fazla kişiye ulaşabilme imkânı sağlamasıdır. Anket metodu online olarak çevrimiçi anket uygulaması surveymonkey yapılmıştır. Anket İstanbul Medipol Üniversitesine bağlı çalışanlara 01 Mart 2021 ile 31 Mart 2021 içerisinde gerçekleştirilmiştir.

1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada kişilik envanteri alt boyutlarının ve demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi ölçmeye çalışılmıştır. Örgütlerin, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmesinde insan kaynakları faktörünün rolü çok büyüktür. 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 daha doğru belirleyecektir. Adayların kişilik özelliklerinin belirlendiği kişilik testi ile bilimsel araştırmalar ve ölçümler neticesinde doğru personel seçiminin gerçekleştirmede güvenilir bir kaynak olduğunu ispat etmektir. İnsan kaynakları departmanı tarafından belirlenen kişilik özelliklerine göre personel kendine en uygun pozisyona yerleştirildiğinde iş tatmini yüksek olacaktır, yükselen iş tatmini örgüte bağlılığı ve verimliliği artırmaktadır.

Çalışmada öncelikle Somer, Korkmaz ve Tatar'ın (2002) “Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması” çalışması temel alınmıştır. Çalışmada kullanılan beş faktör kişilik envanteri kısa formunun Türkçeye çevirisi ve kısa formu ile karşılaştırmasını Doç.Dr. Arkun TATAR yapmıştır (Tatar, 2016: 51-61). Öncelikle çalışmayı gerçekleştiren kişilerle irtibata geçilmiş ve bunun sonucunda testte kullanılan puanlama yöntemi yazarların izniyle sadece akademik bir çalışma yapmak için kullanım izni alınmıştır. Araştırmacılar “Beş Faktör Kişilik Envanter” ölçeğini iki farklı formatta geliştirilmiştir. Uzun format 220 sorudan oluşurken, kısa format 85 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada 85 maddeli kısa form kullanılmıştır. 85 maddeli form 5 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur. Bu başlıklar: dışadönüklük, yumuşakbaşlılık/geçimlilik, öz-denetim/sorumluluk, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklıktır.

Araştırma kapsamında, personel seçim sürecinde kullanılan Somer, Korkmaz ve Tatar'ın (2002) geliştirmiş olduğu “Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması” ölçeği kullanılarak çalışma örneklemi oluşturan İstanbul Medipol Üniversitesi'nde çalışan personelin farklı demografik değişkenlerine göre ölçekte yer alan 5 alt başlıkta yer alan alt boyutların iş tatmini üzerindeki etkisi ölçmeye çalışılmıştır.

1.2.Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Bu araştırmada kişilik envanterinin alt faktörlerinin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Literatürde Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık şeklinde 5 alt faktörü bulunan kişilik envanteri için elde ettiğimiz örneklem üzerinden yapılacak açıklayıcı faktör analizi sonrasında alt faktörler belirlenecektir. Kişilik envanterinin alt faktörlerinin belli olmadığı haliyle araştırma modelimiz aşağıdaki Şekil 11’de görüldüğü gibidir.



Şekil 11. Araştırma Modeli

Araştırma modelinden yola çıkarak araştırma hipotezi aşağıdaki şekildedir.

H₀: Kişilik envanterinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H₁: Kişilik envanterinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Faktör ve güvenirlik analizi sonrasında kişilik envanterinde oluşacak alt faktörlerden yola çıkılarak yeni bir araştırma modeli ve yeni araştırma hipotezleri oluşturulacaktır.

1.3.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın örneklemini 2021 yılında İstanbul Medipol Üniversitesine bağlı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem belirlenirken öncelikle İstanbul Medipol Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Planlama Daire Başkanlığının yardımı ile İstanbul Medipol Üniversitesine bağlı tüm sağlık uygulama merkezlerinin sayısı belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı dönemde 2249 idari kadro 1233 akademik kadro olmak üzere 3541 personel çalışmaktadır. Asgari örneklem büyüklükleri incelendiğinde 4000 kişilik örneklemin %95 güven seviyesine göre minimum örneklem düzeyi 348’dir. Bu

çalışmada 392 kişi kullanılmıştır. Yani minimum asgari örneklem düzeyinden daha fazla kişi çalışmaya dahil edilmiştir.

1.4.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada kullanılan veri seti için ana kütlenin tanımı ve örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, verilerin nasıl toplandığı, hangi ölçeklerin kullanıldığı ve verilerin nasıl analiz edildiği bu başlık altında incelenmiştir.

1.4.1. Ana Kütile ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de 2021 yılında İstanbul Medipol Üniversitesine bağlı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem belirlenirken öncelikle İstanbul Medipol Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Planlama Daire Başkanlığının yardımı ile İstanbul Medipol Üniversitesine bağlı tüm sağlık uygulama merkezlerinin sayısı belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı dönemde 2346 idari kadro 1195 akademik kadro olmak üzere 3541 personel çalışmaktadır. Asgari örneklem büyüklükleri incelendiğinde 4000 kişilik örneklemin %95 güven seviyesine göre minimum örneklem düzeyi 348’dir. Bu çalışmada 392 kişi kullanılmıştır. Yani minimum asgari örneklem düzeyinden daha fazla kişi çalışmaya dahil edilmiştir.

1.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmamızda elde edilen veriler online anket yöntemiyle toplanmıştır. Ankette iki farklı ölçek ve 7 adet demografik soru bulunmaktadır. Kişilik envanteri ile ilgili 85 soru, iş tatmini ile ilgili tek sorunun olduğu anketimizde sorular 5’li likert ölçeğiyle sorulmuştur. Anketler Google forms’ta hazırlanmış ve katılımcılara online olarak ulaştırılmıştır.

1.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada Kişilik Envanteri Ölçeği olarak, öncelikle Somer, Korkmaz ve Tatar’ın (2002) “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi - I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin

Oluşturulması” çalışması temel alınmıştır. Öncelikle çalışmayı gerçekleştiren kişilerle irtibata geçilmiş ve bunun sonucunda testte kullanılan puanlama yöntemi yazarların izniyle sadece akademik bir çalışma yapmak için kullanım izni alınmıştır. Araştırmacılar “Beş Faktör Kişilik Envanter” ölçeğini iki farklı formatta geliştirilmiştir. Uzun format 220 sorudan oluşurken, kısa format 85 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada 85 maddeli kısa form kullanılmıştır. 85 maddeli form 5 alt başlık şeklinde oluşturulmuştur. Bu başlıklar: dışadönüklük, yumuşakbaşlılık/geçimlilik, öz-denetim/sorumluluk, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklık’tır.

Araştırma kapsamında, personel seçim sürecinde kullanılan Somer, Korkmaz ve Tatar (2002)’ın geliştirmiş olduğu “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması” ölçeği kullanılarak çalışma örneklemini oluşturan İstanbul Medipol Üniversitesi’nde çalışan personelin farklı demografik değişkenlerine göre ölçekte yer alan 5 alt başlıkta yer alan alt boyutların iş tatmini üzerindeki etkisi ölçmeye çalışılmıştır.

Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeği Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge tarafından geliştirilen tek maddelik bir ölçektir. Bir çalışanın işinden ne ölçüde tatmin duyduğunun ölçülmesi bir çok somut faktörün karmaşık bir toplamıdır esasında. İş tatminini ölçmede iki yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi tek bir soruyla iş tatmininin ölçülmesidir. Bu tek soru şöyledir: Her şeyi dikkate aldığınızda işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz? sorusuna verilen cevap iş tatmininin seviyesini belirler. Bireyler çok memnundandı hiç memnun değilime kadar giden bir ölçekte 1 ile 5 arası bir numarayı işaretlerler (Robbins & Judge, 2017:81).

Çalışmada kullanılan tek maddeden oluşan bu ölçek kullanılabilir bir ölçektir. Wanous, Reichers ve Hudy (1997), toplam 7682 kişi üzerinde yapılmış 17 çalışmadan aldıkları ölçekleri değerlendirmiş ve tek maddelik bir ölçüm için minimum güvenilirlik seviyesinin .45 ile .69 arasında değiştiğini belirtmişlerdir (Wanous vd., 1997:247).

1.4.4. Verilerin Analizi

Çalışmamızda veriler SPSS 25 aracılığıyla analiz edilmiştir. Faktör ve güvenirlik analizleri sonucunda kişilik envanteri ölçeğinin literatürde olduğu şekliyle beş alt boyutu (Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık) ortaya çıkmıştır. Alt faktörler faktörlerde yer alana soruların ortalamaları alınarak değişken olarak tanımlanmıştır. İş tatmini ölçeği tek sorulu olduğundan direkt değişken olarak tanımlanmıştır.

1.5.Bulgular

Kişilik envanteri alt faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçüldüğü çalışmanın bu kısmında öncelikle kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Daha sonra değişken olarak tanımlanan faktörlerin birbirleriyle ve demografik değişkenlerle ilişkisi ölçülmüştür. Araştırma değişkenlerinin korelasyon ilişkileri, bağımsız değişkenler olan kişilik envanteri alt boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi ve demografik değişkenlerin araştırma değişkenleriyle ilişkileri uygun testlerle ölçülmüş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

1.5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmamızda kullanılan ankette yer alan kişilik envanteri ölçeği 85 sorudan oluşan bir ölçek olduğundan bu ölçek için faktör ve güvenirlik analizi yapılmıştır. İş tatmini ölçeği tek soruluk bir ölçek olduğundan faktör analizi yapılmamıştır. Kişilik envanteri ölçeğinin alt faktörlerini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde ayırma yöntemi olarak temel bileşenler analizi (principal component analysis-PCA), döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmıştır. Faktör analizinde öncelikle KMO değerinin 0.5 ve üzerinde ve Bartlett's Testinin ise anlamlı ($p < 0,05$) olması gerekir. KMO değeri PCA yönteminde homojen bir değişken kümesi olup olmadığını, Bartlett's testi ise PCA için bir girdi verisi olan korelasyon matrisinin anlamlılığını test eder (Durmuş, Yurtkoru & Çinko, 2011). KMO ve Bartlett's test değerlerinin uygun olması durumunda faktörleri oluşturan maddelerin faktör yüklerinin 0,4 ve üzerinde olup

olmadığına bakılır. Faktör yükü 0,4'ten küçük olan maddeler analizden çıkartılarak analiz tekrarlanır (Hair, Black, Babin, Anderson 2014). Nihai sonuca göre elde edilen alt faktörlerin Güvenirlilik değerleri Cronbach's alfa katsayısıyla ölçülür. Cronbach's alfa katsayı değerinin ise 0,7 ve üzerinde olması beklenir (Cortina, 1993). Bu şartları sağlayan faktörler, faktörleri oluşturan maddelerin ortalamaları alınarak değişken olarak tanımlanır.

1.5.1.1. Kişilik Envanteri Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

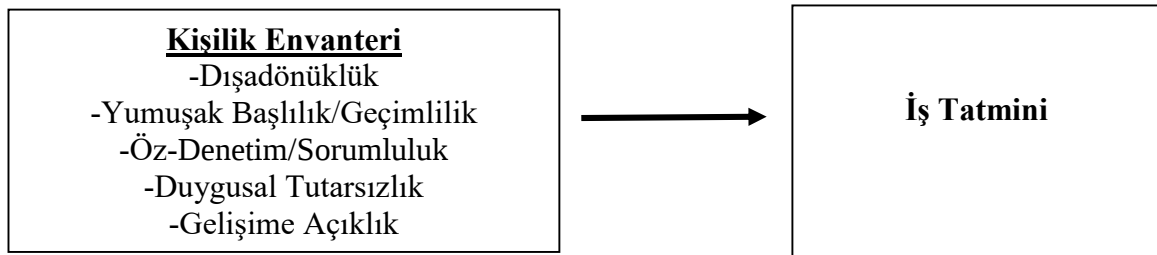
Kişilik envanteri ölçeği 85 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğiyle hazırlanmış bir ankettir. Katılımcılar anketi online olarak çözmüşlerdir. KMO ve Barlett's test değerleri, faktör yükleri ve Cronbach's alfa değerleri uygun olan faktörlerin maddelerinin ortalamaları alınarak değişkenler oluşturulmuştur. Uygun şartları sağlamayana diğer faktörler değişken olarak analize alınmamıştır. Bu çalışmada kişilik envanteri ölçeği için oluşan faktörler aşağıdaki Tablo 1'de görülebilir.

Tablo 1. Kişilik Envanteri Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü
Duygusal Tutarsızlık (DT)	Açıklanan Varyans: 10,060; Güvenirlilik: 0,868	
	Her şeye endişelenirim.	0,775
	Derin umutsuzluklara kapılırım.	0,751
	Kolayca huzursuz olurum.	0,689
	Duygularımın altında ezilirim.	0,661
	Kolayca kendimi baskı altında hissedirim.	0,648
	Geçmiş hatalarımı düşünerek zaman harcarım.	0,643
	Her şeyi sorun haline getiririm.	0,640
	Cesaretim çabuk kırılır.	0,623
	Ruh halim çok sık değişir.	0,579
	Kolayca etki altında kalırım.	0,483
Öz-Denetim/Sorumluluk (ÖD)	Açıklanan Varyans: 6,976; Güvenirlilik: 0,796	
	İşleri planlayarak yaparım.	0,749
	Her şeyi son dakikada yaparım.	0,715
	Disiplinli bir insanım.	0,704
	Yapacağım işlerin listesini çıkarırım.	0,626
	Zamanımı boşa harcarım	0,621
	Amaçlarıma ulaşmak için sıkı çalışırım.	0,615
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik (Y)	Açıklanan Varyans: 5,751; Güvenirlilik: 0,786	
	İnsanları kolayca bağışlayabilirim.	0,859
	Bağışlayıp unutmaya çalışırım	0,746
	Özürleri kolayca kabul ederim.	0,721
	Başkalarını bağışlamakta güçlük çekerim.	0,676
Dışadönüklük (D)	Açıklanan Varyans: 4,565; Güvenirlilik: 0,743	

	Arkadaşlarımı güldürürüm.	0,814
	Etrafımdaki insanları eğlendiririm.	0,761
Gelişime Açıklık (GA)	Açıklanan Varyans: 4,358; Güvenirlilik: 0,705	
	Macera ararım.	0,796
	Çılgın hayallere dalmaktan hoşlanırım.	0,760
	Tehlikeli şeyler yaparım.	0,702
Faktör 6	Açıklanan Varyans: 4,132; Güvenirlilik: 0,687	
	Emirlere uyarım.	0,762
	Otoriteye saygı duyarım.	0,748
	Kurallara sıkı sıkıya bağlıyım.	0,603
Faktör 7	Açıklanan Varyans: 4,088; Güvenirlilik: 0,644	
	Az konuşurum.	0,763
	Konuşkan bir insanım.	0,668
	Kalabalıktan hoşlanmam.	0,645
Faktör 8	Açıklanan Varyans: 3,408; Güvenirlilik: 0,482	
	Olaylara yalnız tek bir açıdan bakarım.	0,724
	Şiddetli arzularımı kontrol edebilirim.	0,583
Faktör 9	Açıklanan Varyans: 3,379; Güvenirlilik: 0,508	
	Sivri dilliyim.	0,730
	İnsanlara acı konuşurum.	0,633
	Duygusal davranan insanları anlayamam.	0,490
Faktör 10	Açıklanan Varyans: 3,292; Güvenirlilik: 0,503	
	Başkalarına çok fazla önem veririm.	0,642
	Başkaları için uğraşmaktan hoşlanmam.	0,617
	İnsanlara güvenirim.	0,515
Faktör 11	Açıklanan Varyans: 3,042; Güvenirlilik: 0,312	
	Okumaktan hoşlanırım.	0,750
	Farklı düşünen insanları anlarım.	0,436
Faktör 12	Açıklanan Varyans: 2,949; Güvenirlilik: 0,368	
	Sanata ilgi duymam.	0,696
	Düşünmeye iten filmleri severim.	0,575
Faktör 13	Açıklanan Varyans: 2,759; Güvenirlilik: 0,345	
	Vücut ağırlığım yüz elli kilonun altındadır.	0,806
	Hiç okula gitmedim.	0,687
	Toplam Açıklanan Varyans: 58,757	
	KMO and Bartlett's Test	
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,791
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5751,157
	df	1128
	Sig.	0,000

Faktör analizi sonrasında kişilik envanteri için ortaya çıkan beş alt faktör ile tek maddeli bir değişken olan iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren model aşağıdaki Şekil 12'deki gibidir.



Şekil 12. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli

Kişilik envanterinin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin gösterildiği modelden yola çıkarak araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde önerilmiştir.

H₁: Kişilik envanterinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Dışadönüklüğün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Yumuşak Başlılık/Geçimliliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Öz-Denetim/Sorumluluğun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Duygusal Tutarsızlığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Gelişime Açıklığın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.5.2 Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

Araştırma değişkenlerinden olan kişilik envanteri alt faktörlerinin ve iş tatmininin betimsel özelliklerine ait değerleri aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Kişilik Envanteri					
Dışadönüklük		4,064	0,744	1,00	5,00
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik		3,692	0,869	1,00	5,00
Öz-Denetim/Sorumluluk	392	4,108	0,698	1,67	5,00
Duygusal Tutarsızlık		2,472	0,802	1,00	4,80
Gelişime Açıklık		2,662	1,032	1,00	5,00
İş Tatmini		3,474	1,164	1,00	5,00

Tablo incelendiğinde kişilik envanteri alt faktörlerinde en yüksek ortalama Öz Denetim /Sorumluluk değişkenindedir. En düşük ortalama ise Duygusal Tutarsızlık değişkenindedir. Gelişime açıklık değişkeninde puan ortalaması düşükken yumuşak başlılık ve dışa dönüklükte puanlar nispeten daha yüksektir. İş tatmini de yüksek puanlıdır. Standart sapma değeri olarak en yüksek standart sapma iş tatmini

değişkeninde olduğundan katılımcıların iş tatmini puanları değişkenlik göstermektedir denebilir. Gelişime açıklık da aynı şekilde yüksek standart sapma değerine sahiptir.

1.5.3. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinden kişilik envanteri ölçeğinin alt boyutları olan Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık ile İş Tatmini değişkenlerinin aralarındaki korelasyon ilişkileri pearson korelasyon katsayısıyla ölçülmüştür. Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında değerler alır. Korelasyon değerleri -1 ve 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu, 0'a yaklaştıkça bu ilişkinin zayıf olduğu söylenebilir. -1 ile 0 arasındaki korelasyon değerleri negatif korelasyon olduğunu 0 ile 1 arasındaki korelasyon değerleri ise pozitif korelasyon olduğunu belirtir.

Bu çalışmada kullanılan araştırma değişkenlerinin korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 3'teki gibidir

Tablo 3. Araştırma Değişkenleri İçin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Dışadönüklük	4,064	0,744	1					
2. Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	3,692	0,869	0,072	1				
3. Öz-Denetim/Sorumluluk	4,108	0,698	-0,035	,180**	1			
4. Duygusal Tutarsızlık	2,472	0,802	-0,044	-,250**	-,347**	1		
5. Gelişime Açıklık	2,662	1,032	,197**	-0,047	-,169**	,174**	1	
6. İş Tatmini	3,474	1,164	,111*	,258**	,277**	-,245**	0,080	1

N= 392, *p<0,05, **p<0,01

Tablo incelendiğinde iş tatmini ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi yokken iş tatmini ile Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk ve Duygusal Tutarsızlık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. İş tatmini Öz-Denetim/Sorumluluk değişkeni ile en yüksek korelasyon ($r=0,277$, $P=0,000$) ilişkisine sahiptir. Bu ilişki pozitif yönde bir ilişkidir Yani Öz-

Denetim/Sorumluluk kişilik özelliği yüksek bireylerin işinden duyduğu tatmin genellikle yüksektir. İş tatmini sonrasında sırasıyla Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ($r=0,258$, $P=0,000$), Duygusal Tutarsızlık ($r=-0,245$, $P=0,000$) ve Dışadönüklük ($r=0,111$, $P=0,000$) değişkenleri ile en yüksek korelasyona sahiptir. Bu korelasyon ilişkisi Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Dışadönüklük değişkenlerinde pozitif yönde iken Duygusal Tutarsızlık değişkeninde negatif yöndedir. Bu durumda Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Öz-Denetim/Sorumluluk arttıkça iş tatmininin de artacağı ancak Duygusal Tutarsızlık arttıkça iş tatmininin azalacağı söylenebilir. İnsan Kaynakları Yönetimi personel planlaması yaparken uyguladığı Beş Faktör Kişilik Envanteri sonucuna göre Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Öz-Denetim/Sorumluluk kişilik özelliği yüksek bireylerin iş tatminini yüksek olacağından bu bireylerin işe yerleştirilmesi çalışan tatmin seviyesini yükseltecektir. Duygusal Tutarsızlık kişilik özelliği yüksek bireylerin işe yerleştirilmesi tatmin seviyesi düşük olacağından işe yerleştirme sırasında bu özelliği yüksek bireyler tercih edilebilir.

1.5.4 Hipotez Testleri: Regresyon Analizi

Bu araştırmada kişilik envanteri alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Kişilik envanteri 5 alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklıktır. İş tatmini ise tek faktördür. Kişilik envanteri alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisine çoklu regresyon analizi ile bakılmıştır. Yöntem olarak Adım Adım (Stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bağımsız değişkenler tek tek modele alınıp anlamlı değişkenler modelde tutulur, anlamlı olmayan değişkenler ise modelden çıkarılır. Elde edilen analiz çıktılarında son adımda modelde kalan değişkenler yorumlanır.

Kişilik envanteri alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçen çoklu regresyon modelinin adım adım yöntemiyle ölçülmesi sonucunda elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 4. Kişilik Envanteri Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İş Tatmini		
	Beta	Sig.
Öz-Denetim/Sorumluluk	0,362	0,000
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	0,253	0,000
Gelişime Açıklık	0,171	0,002
Duygusal Tutarsızlık	-0,216	0,004
Adjusted R ²	0,149	
N	392	
F	18,089	
Sig	0,000	
S.E.	1,074	

Tablo incelendiğinde kişilik envanteri alt boyutlarının 5 adetinden 4'ünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. Bu 4 bağımsız değişkenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu model 4'üncü adımda elde edilmiştir. Dışadönüklük değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($p>0,05$). Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif bir etkisi varken, Duygusal Tutarsızlık değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı ($p<0,05$) fakat negatif bir etkisi görülmektedir. Bu durumda Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık değerleri arttıkça iş tatmininin de artacağı ancak Duygusal Tutarsızlık arttıkça iş tatmininin azalacağı söylenebilir.

İş tatminini en çok Öz-Denetim/Sorumluluk sahibi olma değişkeni etkilerken, sonrasında sırasıyla Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık ve Duygusal Tutarsızlık gelmektedir. Bu değişkenlerin iş tatmininin ne kadarını açıkladığını düzenlenmiş R kare (Adjusted R²) değerine bakarak söyleyebiliriz. Bu değer 0,149 yani %14,9'dur. Bu durumda iş tatmininin %14,9'unun Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Gelişime Açıklık ve Duygusal Tutarsızlık değişkenleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Kişilik özelliklerinden Öz-Denetim/Sorumluluk , Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Gelişime Açıklık ve Duygusal Tutarsızlık kişilik özelliği yüksek bireylerin iş tatmin seviyesinin değişiminde rol oynamaktadır diyebiliriz.

1.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri olan kişilik envanteri alt faktörleri ve iş tatmini ile ilişkilerinin incelendiği bu bölümde öncelikle demografik değişkenlere ilişkin frekans (sıklık) ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Sonrasında her bir demografik değişkenin iş tatmini ve kişilik envanteri alt faktörleri olan Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık değişkenleriyle fark testlerine bakılmıştır.

İki gruplu demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri olan iş tatmini ve kişilik envanteri alt faktörlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına T-Testiyle, ikiden fazla gruplu demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri olan iş tatmini ve kişilik envanteri alt faktörlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ise ANOVA (F) Testiyle bakılmıştır. T-test sonucunun anlamlı çıktığı durumlarda demografik değişken gruplarının ortalama puanları üzerinden sonuçlar yorumlanmıştır. ANOVA(F) test sonucunun anlamlı çıktığı durumlarda ise anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına post-hoc testlerinden Tukey HSD testi ile bakılmıştır. Aralarında anlamlı fark olan grupların puan ortalamaları incelenerek sonuçlar yorumlanmıştır.

1.5.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 5'te görülebilir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık(N=392)	Yüzde
Kadın	251	64,0
Erkek	141	36,0
Yaş	Sıklık(N=392)	Yüzde
30 Yaş ve Altı	167	42,6
31-40 Yaş Arası	136	34,7
41-50 Yaş Arası	63	16,1
51 Yaş ve Üstü	26	6,6
Eğitim	Sıklık(N=392)	Yüzde
Önlisans/Lise Mezunu	38	9,7
Lisans Mezunu	154	39,3
Yüksek Lisans Mezunu	120	30,6
Doktora Mezunu	80	20,4
Gelir	Sıklık(N=392)	Yüzde

Düşük Gelirli	50	12,8
Orta Gelirli	266	67,9
Yüksek Gelirli	76	19,4
Medeni Durum	Sıklık(N=392)	Yüzde
Bekar	184	46,9
Evli	208	53,1
Tecrübe	Sıklık(N=392)	Yüzde
1 Yıldan Az	53	13,5
1-3 Yıl Arası	131	33,4
4-6 Yıl Arası	122	31,1
7-9 Yıl Arası	54	13,8
10 Yıl ve Üstü	32	8,2
Pozisyon	Sıklık(N=392)	Yüzde
İdari Personel	217	55,4
Akademik Personel	175	44,6

Araştırmaya toplam 392 kişi katılmıştır. Katılımcıların 251'i kadın, 141'i ise erkek katılımcılardır. Kadınların oranı erkeklerin iki katı kadardır. Katılımcıların yaklaşık yarısı 30 yaş ve altında iken yaklaşık %35'i 31-40 yaş arasındadır. 41 yaş üstü katılımcıların toplamı ise %23 civarındadır. Katılımcıların çoğunluğu (%yaklaşık %68) orta gelirlidir. Düşük ve yüksek gelirli olanların oranı birbirine yakındır. Aynı şekilde bekar ve evlilerin oranı da sırasıyla %46,9 ve %53,1 ile birbirine oldukça yakındır. Katılımcıların toplam iş tecrübesi 1-6 yıl arasına (%64,5) yoğunlaşmıştır. 1 yıldan az ve 6 yıldan fazla tecrübesi olanların oranları sırasıyla %13,4 ve %22 ile birbirinden çok farklı değildir. Katılımcıların çoğunluğu (%55,4) idari personel iken %44,6'sı ise akademik personeldir.

1.5.5.2. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet		İstatistik Değerler				T-test		
		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	t	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	Kadın	251	2,518	0,818	0,052	1,501	390	0,134
	Erkek	141	2,391	0,768	0,065			
Öz-Denetim/Sorumluluk	Kadın	251	4,199	0,675	0,043	3,501	390	0,001
	Erkek	141	3,946	0,711	0,060			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	Kadın	251	3,653	0,890	0,056	-1,173	390	0,242
	Erkek	141	3,761	0,829	0,070			
Dışadönüklük	Kadın	251	4,078	0,746	0,047	0,494	390	0,622
	Erkek	141	4,039	0,742	0,062			
Gelişime Açıklık	Kadın	251	2,525	0,975	0,062	-3,582	390	0,000
	Erkek	141	2,908	1,087	0,092			
İş Tatmini	Kadın	251	3,454	1,149	0,073	-0,460	390	0,645
	Erkek	141	3,511	1,193	0,100			

Tablo incelendiğinde Öz-Denetim/Sorumluluk ile Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının cinsiyet gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Kadınların Öz-Denetim/Sorumluluk puan ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir ancak Gelişime Açıklık puan ortalamaları erkeklere göre daha düşüktür. Bu durumda kadınlar erkeklere göre daha öz denetime sahip ve daha sorumluluk sahibi oldukları söylenebilir. Erkekler ise kadınlara göre gelişime daha açıktır. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Öz-Denetim/ Sorumluluk bilinci yüksek bireylere ihtiyaç duyulan pozisyonlar için kadın çalışanların tercih edilmesi daha isabetli olacaktır. Erkeklerin gelişime açıklık kişilik özelliğinin kadınlardan daha yüksek olması nedeniyle bu özelliğin uygun olduğu düşünülen pozisyonlar için erkek bireylerin tercih edilmesi daha uygun olacaktır.

1.5.5.3. Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Medeni Durum ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Medeni Durum		İstatistik Değerler				T-test		
		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	t	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	Bekar	184	2,639	0,816	0,060	3,943	390	0,000
	Evli	208	2,325	0,760	0,053			
Öz-Denetim/Sorumluluk	Bekar	184	4,050	0,769	0,057	-1,555	390	0,121
	Evli	208	4,159	0,626	0,043			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	Bekar	184	3,618	0,934	0,069	-1,583	390	0,114
	Evli	208	3,757	0,805	0,056			
Dışadönüklük	Bekar	184	4,130	0,733	0,054	1,672	390	0,095
	Evli	208	4,005	0,750	0,052			
Gelişime Açıklık	Bekar	184	2,851	1,032	0,076	3,459	390	0,001
	Evli	208	2,495	1,005	0,070			
İş Tatmini	Bekar	184	3,440	1,186	0,087	-0,548	390	0,584
	Evli	208	3,505	1,146	0,079			

Tablo incelendiğinde Duygusal Tutarsızlık ile Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bekarların Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık puan ortalamaları evlilere göre daha yüksektir. Bu durumda bekarların evlilere göre duygusal olarak daha tutarsız oldukları ancak gelişime daha açık oldukları söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Medeni duruma da personel seçim sürecinde dikkate alınmalıdır. İşin gerekleri dikkate alınarak duygusal tutarsızlığın olumsuz etkileyeceği düşünülen pozisyonlar için daha çok evli bireylerin görüşmeye çağırılması doğru adayın işe yerleştirmesi konusunda fayda sağlayacaktır diyebiliriz.

1.5.5.4.Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler				F Test (ANOVA)		
Yaş		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	F	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	30 Yaş ve Altı	167	2,602	0,819	0,063	5,925	3	0,001
	31-40 Yaş Arası	136	2,476	0,807	0,069			
	41-50 Yaş Arası	63	2,335	0,684	0,086			
	51 Yaş ve Üstü	26	1,954	0,692	0,136			
Öz-Denetim/Sorumluluk	30 Yaş ve Altı	167	4,063	0,713	0,055	1,510	3	0,211
	31-40 Yaş Arası	136	4,091	0,731	0,063			
	41-50 Yaş Arası	63	4,161	0,636	0,080			
	51 Yaş ve Üstü	26	4,359	0,516	0,101			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	30 Yaş ve Altı	167	3,600	0,947	0,073	2,184	3	0,089
	31-40 Yaş Arası	136	3,715	0,811	0,070			
	41-50 Yaş Arası	63	3,738	0,820	0,103			
	51 Yaş ve Üstü	26	4,048	0,663	0,130			
Dışadönüklük	30 Yaş ve Altı	167	4,153	0,704	0,055	9,267	3	0,000
	31-40 Yaş Arası	136	4,173	0,705	0,060			
	41-50 Yaş Arası	63	3,817	0,800	0,101			
	51 Yaş ve Üstü	26	3,519	0,714	0,140			
Gelişime Açıklık	30 Yaş ve Altı	167	2,970	0,993	0,077	12,070	3	0,000
	31-40 Yaş Arası	136	2,586	1,007	0,086			
	41-50 Yaş Arası	63	2,222	0,912	0,115			
	51 Yaş ve Üstü	26	2,154	1,068	0,209			
İş Tatmini	30 Yaş ve Altı	167	3,425	1,214	0,094	0,342	3	0,795
	31-40 Yaş Arası	136	3,478	1,148	0,098			
	41-50 Yaş Arası	63	3,524	1,075	0,135			
	51 Yaş ve Üstü	26	3,654	1,164	0,228			

Tablo incelendiğinde Duygusal Tutarsızlık, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bu farklılığın hangi iki gruptan veya gruplardan kaynakladığına post-hoc testlerinden Tukey HSD testiyle bakılmıştır. Test sonuçları 40 yaş altındaki grupların Duygusal Tutarsızlık ve Dışadönüklük puan ortalamalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Gelişime Açıklık değişkenine bakıldığında ise 30 yaşın altındakilerin puan ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda 40 yaşın altındaki gruplar 40 yaş üstü gruplara göre duygusal olarak daha tutarsız ancak aynı zamanda daha dışa dönüktür denilebilir. Ayrıca 30 yaş altındaki grup ise diğer yaş gruplarına göre gelişime daha açıktır. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bireylerin demografik özelliklerinden yaşa bağlı kişilik özellikleri göz önüne alınırsa 40 yaş altı kişilerin duygusal tutarsızlık ve dışadönüklük kişilik özelliği yüksek olduğundan bir takım pozisyonlar için işin gerekleri de göz

önünde bulundurularak 40 yaş üstü bireyler tercih edilmesi doğru olacaktır diyebiliriz. Sürekli gelişim ve yenilik gerektiren pozisyonlar için ise daha genç 30 yaş altı bireyler tercih edilebilir.

1.5.5.5 Eğitim ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Eğitim ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler				F Test (ANOVA)		
Eğitim Düzeyi		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	F	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	Önlisans/Lise Mezunu	38	2,489	0,739	0,120	0,581	3	0,628
	Lisans Mezunu	154	2,526	0,884	0,071			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	2,458	0,769	0,070			
	Doktora Mezunu	80	2,383	0,710	0,079			
Öz-Denetim/Sorumluluk	Önlisans/Lise Mezunu	38	3,947	0,667	0,108	1,140	3	0,333
	Lisans Mezunu	154	4,148	0,717	0,058			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	4,069	0,708	0,065			
	Doktora Mezunu	80	4,165	0,656	0,073			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	Önlisans/Lise Mezunu	38	3,592	0,903	0,147	0,200	3	0,897
	Lisans Mezunu	154	3,701	0,937	0,075			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	3,715	0,860	0,079			
	Doktora Mezunu	80	3,688	0,734	0,082			
Dışadönüklük	Önlisans/Lise Mezunu	38	4,066	0,746	0,121	1,997	3	0,114
	Lisans Mezunu	154	4,162	0,732	0,059			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	4,033	0,703	0,064			
	Doktora Mezunu	80	3,919	0,809	0,090			
Gelişime Açıklık	Önlisans/Lise Mezunu	38	2,588	1,032	0,167	2,320	3	0,075
	Lisans Mezunu	154	2,745	1,088	0,088			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	2,750	1,006	0,092			
	Doktora Mezunu	80	2,408	0,928	0,104			
İş Tatmini	Önlisans/Lise Mezunu	38	3,184	1,111	0,180	1,712	3	0,164
	Lisans Mezunu	154	3,597	1,163	0,094			
	Yüksek Lisans Mezunu	120	3,375	1,138	0,104			
	Doktora Mezunu	80	3,525	1,211	0,135			

Tablo incelendiğinde araştırma değişkenlerinden hiçbirinin puan ortalamalarının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bu

durumda ikili karşılaştırmalar yapan post-hoc testi olan Tukey HSD testine bakmaya gerek yoktur.

1.5.5.6. Gelir ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının gelir seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 10'e verilmiştir.

Tablo 10. Gelir ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Gelir Seviyesi		İstatistik Değerler				F Test (ANOVA)		
		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	F	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	Düşük Gelirli	50	2,492	0,701	0,099	2,149	2	0,118
	Orta Gelirli	266	2,517	0,821	0,050			
	Yüksek Gelirli	76	2,303	0,782	0,090			
Öz-Denetim/Sorumluluk	Düşük Gelirli	50	3,983	0,781	0,110	1,394	2	0,249
	Orta Gelirli	266	4,107	0,695	0,043			
	Yüksek Gelirli	76	4,195	0,644	0,074			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	Düşük Gelirli	50	3,830	0,767	0,108	0,803	2	0,449
	Orta Gelirli	266	3,662	0,897	0,055			
	Yüksek Gelirli	76	3,707	0,835	0,096			
Dışadönüklük	Düşük Gelirli	50	4,240	0,600	0,085	1,815	2	0,164
	Orta Gelirli	266	4,024	0,728	0,045			
	Yüksek Gelirli	76	4,086	0,866	0,099			
Gelişime Açıklık	Düşük Gelirli	50	2,760	1,127	0,159	0,889	2	0,412
	Orta Gelirli	266	2,682	1,007	0,062			
	Yüksek Gelirli	76	2,531	1,056	0,121			
İş Tatmini	Düşük Gelirli	50	3,660	1,206	0,170	1,487	2	0,227
	Orta Gelirli	266	3,406	1,149	0,070			
	Yüksek Gelirli	76	3,592	1,180	0,135			

Tablo incelendiğinde araştırma değişkenlerinden hiçbirinin puan ortalamalarının gelir seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bu durumda ikili karşılaştırmalar yapan post-hoc testi olan Tukey HSD testine bakmaya gerek yoktur.

1.5.5.7.Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının tecrübeye göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 11’te verilmiştir.

Tablo 11. Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

İstatistik Değerler						F Test (ANOVA)		
Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$ $\bar{X}$	Ss	Shx	F	df	Sig.	
Duygusal Tutarsızlık	1 Yıldan Az	53	2,492	0,938	0,129	1,688	4	0,152
	1-3 Yıl Arası	131	2,575	0,788	0,069			
	4-6 Yıl Arası	122	2,474	0,690	0,062			
	7-9 Yıl Arası	54	2,248	0,797	0,108			
	10 Yıl ve Üstü	32	2,394	0,973	0,172			
Öz- Denetim/Sorumluluk	1 Yıldan Az	53	4,173	0,726	0,100	0,334	4	0,855
	1-3 Yıl Arası	131	4,108	0,630	0,055			
	4-6 Yıl Arası	122	4,074	0,771	0,070			
	7-9 Yıl Arası	54	4,160	0,691	0,094			
	10 Yıl ve Üstü	32	4,042	0,660	0,117			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	1 Yıldan Az	53	3,590	0,943	0,130	1,198	4	0,311
	1-3 Yıl Arası	131	3,616	0,929	0,081			
	4-6 Yıl Arası	122	3,734	0,798	0,072			
	7-9 Yıl Arası	54	3,889	0,856	0,116			
	10 Yıl ve Üstü	32	3,680	0,752	0,133			
Dışadönüklük	1 Yıldan Az	53	4,047	0,845	0,116	1,399	4	0,234
	1-3 Yıl Arası	131	4,145	0,711	0,062			
	4-6 Yıl Arası	122	4,090	0,680	0,062			
	7-9 Yıl Arası	54	3,880	0,885	0,120			
	10 Yıl ve Üstü	32	3,969	0,647	0,114			
Gelişime Açıklık	1 Yıldan Az	53	2,761	1,055	0,145	3,607	4	0,007
	1-3 Yıl Arası	131	2,873	1,011	0,088			
	4-6 Yıl Arası	122	2,612	0,989	0,090			
	7-9 Yıl Arası	54	2,327	0,998	0,136			
	10 Yıl ve Üstü	32	2,396	1,128	0,199			
İş Tatmini	1 Yıldan Az	53	3,358	1,242	0,171	0,399	4	0,809
	1-3 Yıl Arası	131	3,481	1,273	0,111			
	4-6 Yıl Arası	122	3,434	1,143	0,103			
	7-9 Yıl Arası	54	3,574	0,983	0,134			
	10 Yıl ve Üstü	32	3,625	0,942	0,166			

Tablo incelendiğinde sadece Gelişime Açıklık değişkeninin puan ortalamasının tecrübe gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bu

farklılığın hangi iki gruptan veya gruplardan kaynakladığına post-hoc testlerinden Tukey HSD testiyle bakılmıştır. Test sonucu 1-3 yıl arasında tecrübesi olanların Gelişime Açıklık puan ortalamasının 7-9 yıl arası tecrübesi olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda 1-3 yıl arasında tecrübesi olanların gelişime daha açık oldukları söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının tecrübe gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bireylerin demografik özelliklerinden tecrübe dikkate alındığında tecrübesi 1-3 yıl arasında olan bireyler daha çok gelişime açık kişilik özelliği göstermektedir. Gelişime açık kişilik özelliğinin uygun olduğu düşünülen pozisyonlara yerleştirilecek adaylar için tecrübe değişkeni göz önüne alınarak 1-3 yıl arası tecrübesi olan bireyler tercih edilebilir.

1.5.5.8 Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının akademik ve idari personellere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler				T-test		
Pozisyon		N	$\bar{X}$	Ss	Shx	t	df	Sig.
Duygusal Tutarsızlık	İdari Personel	217	2,487	0,840	0,057	0,402	390	0,688
	Akademik Personel	175	2,454	0,754	0,057			
Öz-Denetim/Sorumluluk	İdari Personel	217	4,122	0,692	0,047	0,446	390	0,656
	Akademik Personel	175	4,090	0,707	0,053			
Yumuşak Başlılık/Geçimlilik	İdari Personel	217	3,717	0,899	0,061	0,624	390	0,533
	Akademik Personel	175	3,661	0,833	0,063			
Dışadönüklük	İdari Personel	217	4,138	0,708	0,048	2,218	390	0,027
	Akademik Personel	175	3,971	0,778	0,059			
Gelişime Açıklık	İdari Personel	217	2,717	1,077	0,073	1,174	390	0,241
	Akademik Personel	175	2,594	0,971	0,073			
İş Tatmini	İdari Personel	217	3,525	1,118	0,076	0,963	390	0,336
	Akademik Personel	175	3,411	1,219	0,092			

Tablo incelendiğinde sadece Dışadönüklük değişkeninin puan ortalamasının akademik ve idari personel gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. İdari personellerin dışadönüklük puanı akademik personele göre daha yüksektir. Bu durumda idari personellerin akademik personellere göre daha dışadönük olduğu söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının akademik ve idari personellere göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada Beş Faktör Kişilik Envanterinin alt boyutları olan Dışadönüklük, Duygusal Denge, Yeniliğe Açıklık, Sorumluluk ve Uyumluluk ile İş Tatmini arasındaki ilişkiyi test eden beş boyut; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, medeni durum, gelir durumu, tecrübe ve bireyin çalıştığı statü gibi demografik değişkenlerle İş Tatmini arasındaki ilişkiyi test eden hipotezler analiz edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinden kişilik envanteri ölçeğinin alt boyutları olan Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık ile İş Tatmini değişkenlerinin aralarındaki korelasyon ilişkileri pearson korelasyon katsayısıyla ölçülmüştür.

İş tatmini ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi yokken İş Tatmini ile Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk ve Duygusal Tutarsızlık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. İş tatmini, Öz-Denetim/Sorumluluk değişkeni ile en yüksek korelasyon ($r=0,277$, $P=0,000$) ilişkisine sahiptir. Bu ilişki pozitif yönde bir ilişkidir Yani Öz-Denetim/Sorumluluk kişilik özelliği yüksek bireylerin işinden duyduğu tatmin genellikle yüksektir. İş tatmini sonrasında sırasıyla Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ($r=0,258$, $P=0,000$), Duygusal Tutarsızlık ($r=-0,245$, $P=0,000$) ve Dışadönüklük ($r=0,111$, $P=0,000$) değişkenleri ile en yüksek korelasyona sahiptir. Bu korelasyon ilişkisi Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Dışadönüklük değişkenlerinde pozitif yönde iken Duygusal Tutarsızlık değişkeninde negatif yöndedir. Bu durumda Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Öz-Denetim/Sorumluluk arttıkça iş tatmininin de artacağı ancak Duygusal Tutarsızlık arttıkça iş tatmininin azalacağı söylenebilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin personel seçimi sırasında bu durumu göz önünde bulundurması faydalı olması düşünülmektedir.

Kişilik envanteri alt boyutlarının 5 adetinden 4'ünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. Bu 4 bağımsız değişkenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu model 4'üncü adımda elde edilmiştir. Dışadönüklük değişkeninin iş tatmini

üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($p>0,05$). Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif bir etkisi varken, Duygusal Tutarsızlık değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı ($p<0,05$) fakat negatif bir etkisi görülmektedir. Bu durumda Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık değerleri arttıkça iş tatmininin de artacağı ancak Duygusal Tutarsızlık arttıkça iş tatmininin azalacağı söylenebilir.

İş tatminini en çok Öz-Denetim/Sorumluluk sahibi olma değişkeni etkilerken, sonrasında sırasıyla Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık ve Duygusal Tutarsızlık gelmektedir. Bu değişkenlerin iş tatmininin ne kadarını açıkladığını düzenlenmiş R kare (Adjusted R²) değerine bakarak söyleyebiliriz. Bu değer 0,149 yani %14,9'dur. Bu durumda iş tatmininin %14,9'unun Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Gelişime Açıklık ve Duygusal Tutarsızlık değişkenleri tarafından açıklandığı söylenebilir.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Öz-Denetim/Sorumluluk ile Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının cinsiyet gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Kadınların Öz-Denetim/Sorumluluk puan ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir ancak Gelişime Açıklık puan ortalamaları erkeklere göre daha düşüktür. Bu durumda kadınlar erkeklere göre daha öz denetime sahip ve daha sorumluluk sahibi oldukları söylenebilir. Erkekler ise kadınlara göre gelişime daha açıktır. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Duygusal Tutarsızlık ile Gelişime Açıklık

değişkenlerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bekarların Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık puan ortalamaları evlilere göre daha yüksektir. Bu durumda bekarların evlilere göre duygusal olarak daha tutarsız oldukları ancak gelişime daha açık oldukları söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir

Duygusal Tutarsızlık, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bu farklılığın hangi iki gruptan veya gruplardan kaynakladığına post-hoc testlerinden Tukey HSD testiyle bakılmıştır. Test sonuçları 40 yaş altındaki grupların Duygusal Tutarsızlık ve Dışadönüklük puan ortalamalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Gelişime Açıklık değişkenine bakıldığında ise 30 yaşın altındakilerin puan ortalamalarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda 40 yaşın altındaki gruplar 40 yaş üstü gruplara göre duygusal olarak daha tutarsız ancak aynı zamanda daha dışa dönüktür denilebilir. Ayrıca 30 yaş altındaki grup ise diğer yaş gruplarına göre gelişime daha açıktır. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo incelendiğinde araştırma değişkenlerinden hiçbirinin puan ortalamalarının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bu

durumda ikili karşılaştırmalar yapan post-hoc testi olan Tukey HSD testine bakılmamıştır.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının gelir seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinden hiçbirinin puan ortalamalarının gelir seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bu durumda ikili karşılaştırmalar yapan post-hoc testi olan Tukey HSD testine bakılmamıştır.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının tecrübeye göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Gelişime Açıklık değişkeninin puan ortalamasının tecrübe gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. Bu farklılığın hangi iki gruptan veya gruplardan kaynakladığına post-hoc testlerinden Tukey HSD testiyle bakılmıştır. Test sonucu 1-3 yıl arasında tecrübesi olanların Gelişime Açıklık puan ortalamasının 7-9 yıl arası tecrübesi olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda 1-3 yıl arasında tecrübesi olanların gelişime daha açık oldukları söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının tecrübe gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Bireylerin demografik özelliklerinden tecrübe dikkate alındığında tecrübesi 1-3 yıl arasında olan bireyler daha çok gelişime açık kişilik özelliği göstermektedir diyebiliriz.

İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin puan ortalamalarının akademik ve idari personellere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Tablo incelendiğinde sadece Dışadönüklük değişkeninin puan ortalamasının akademik ve idari personel gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ($p<0,05$) görülmektedir. İdari personellerin dışadönüklük puanı akademik personele göre daha yüksektir. Bu durumda idari

personellerin akademik personellere göre daha dışadönük olduğu söylenebilir. Diğer değişkenlerin puan ortalamalarının akademik ve idari personellere göre farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmüştür.

Sonuç olarak, kişinin yaptığı iş ve bu işi yaparken göstermiş olduğu performans buna ek olarak işinden duyduğu tatmin kişiliğin bir sürecidir. Bireyin kişilik özelliği tatmin seviyesini etkilemektedir. Her birey farklı farklı nedenlerden tatmin olmaktadır. Bireyin kişilik özelliğinin bilinerek yerleştirildiği pozisyonda daha fazla tatmin olması sağlanarak performansı, verimliliği ve örgüte bağlılığı artırılabilir.

Öneri olarak ise şunları sıralayabiliriz; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini üzerindeki etkisi” üzerine çalışma yapacak araştırmacılar için bazı öneriler aşağıdaki gibidir.

Bu önerilerden biri çalışmanın birden fazla işletmenin baz alınarak da yapılmasıdır. Bu çalışmanın birden fazla eğitim kurumu üzerinde yapılması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Diğer bir öneri ise anketin katılımcılara aynı şartlar altında yani aynı zaman diliminde, aynı koşullarda ve aynı ortamda dağıtılarak yapılmasıdır. Son olarak ise yapmış olduğumuz bu araştırma, örgütsel bağlılıkla ilişkili olan veya olduğu düşünülen kişilik ve iş tatmini değişkenlerini kapsamaktadır. Bu değişkenler arasındaki etkileşimde etkili olabilecek gerek örgütsel veya gerek kişisel birçok farklı etken mevcuttur. Araştırmada bahsi geçen bu değişkenlere yoğunlaşılması, araştırmanın kısıtı olduğu gibi aynı zamanda elde edilecek sonuçları sınırlandırabilmektedir. Bu konuda yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem verileriyle birlikte farklı değişkenleri de modele katmaları yazına katkı sağlayacak sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır.

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE ARAŞTIRMA BULGULARININ KARŞILAŞTIRMASI

Literatüre baktığımızda kişilik özellikleri, iş tatmini ve iş performansı üzerine yapılan araştırmaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Gürbüz vd.(2010) yapmış oldukları çalışmada temel benlik değerlendirmenin iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Temel benlik değerlendirmesinin dört bileşenden oluştuğunu ve bu dört bileşenin öz saygı (bireyin kendini önemli, değerli ve yetenekli olarak hissetmesi), genel öz yeterlilik (kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı), nevrozizm (kişinin kendini genel olarak olumsuz görmesi, korku, endişe ve depresyonda hissetmesi), kontrol odağı (bireylerin davranışların neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentileridir) olduğunu belirtmişlerdir. TBD'yi oluşturan dört temel öğrenin psikometrik özelliklerinin incelendiği çalışmalarda, anılan öğelerin birbirleri ile ilişkili olduğu ve temel benlik değerlendirmesi örtük değişkenini açıklama ve yordama açısından yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu bulunmuşlardır. TBD kavramının, iş tatmini ve iş performansı ile olan muhtemel ilişkisi, bilişim sektöründe çalışan beyaz yakalı iş görenlerden oluşan bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, TBD'nin iş görenlerin iş tatmini ve iş performansını anlamlı derecede etkilediği tespit edilmiştir. Gürbüz vd.(2010)'nin yapmış oldukları bu çalışmaya göre öz saygı, genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı algısı yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin duymaları ve işlerine motive olarak daha yüksek performans göstereceklerini söylemektedirler (Gürbüz vd., 2010: 69).

Gürbüz vd. (2010) yılında yapmış bu oldukları bu dergi makalesi çalışmasında öz saygı genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı algısı yüksek olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin duymaları ve işlerine motive olarak daha yüksek performans göstereceklerini söylemişlerdir. Yaptığı olduğu bu çalışmada da faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kişilik envanteri alt boyutlarından olan öz denetim sorumluluk boyutu en yüksek ortalamaya aittir. En düşük ortalama ise duygusal tutarsızlık puanına aittir. Gürbüz vd.(2010)'nin yapmış olduğu bu çalışma ile paralellik göstermektedir .Aynı zamanda korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre de Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Turhan (2019), yapmış olduğu çalışma ile beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki etkileşimde depresyonun rolünü tespit etmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki etkileşimde depresyonun rolüne ilişkin araştırma İstanbul

ilinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı iş görenler üzerinde gerçekleştirmiştir. 523 gönüllüden elde edilen verilerden 23 adeti uç veri barındırdığından analizler 500 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucu; depresyon ile nevrozizm arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit etmiştir. Depresyonun iş tatmininin her iki alt boyutuyla negatif, iş tatmininin dışadönüklük, gelişime açıklık, sorumluluk/uyumluluk özellikleriyle ise pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu saptamıştır. Gerçekleştirilen hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucu; beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde depresyonun kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Fark analizi sonuçları; yaş ilerledikçe, kıdem arttıkça, ücret ve eğitim seviyesi düştükçe yaşanan depresyonun arttığını saptanmıştır. Eğitim seviyesi arttıkça iş görenlerin gelişime açık ve dışadönük oldukları, sorumluluk/uyumluluk daha fazla gösterdiklerini tespit edilmiştir. Ayrıca sorumluluk/uyumluluk özellikleri en fazla kadın ve beyaz yakalı olarak çalışan iş görenlerde görülmüştür. Alınan ücret arttıkça, iş görenlerin daha fazla dışadönük ve gelişime açık olduğunu saptanmıştır. Ücret ve eğitim seviyesi düştükçe de nevrozizmin arttığını tespit etmiştir. Eğitim seviyesi ve ücreti yüksek, nispeten daha genç 26-35 yaş aralığındaki beyaz yakalı iş görenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır (Turhan, 2019:9).

Turhan (2019) yapmış olduğu dergi makalesi çalışmasında depresyonun iş tatmininin her iki boyutuyla negatif dışadönüklük, gelişime açıklık, sorumluluk/uyumluluk özellikleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu saptamıştır. Yapmış olduğum çalışmada da öz denetim /sorumluluk, yumuşak başlılık ve dışadönüklüğün puan ortalaması yüksek çıkmıştır. Öz denetim /sorumluluk, yumuşak başlılık ve dışadönüklüğün puanı kadar olmasa da gelişime açıklığın puan ortalaması da yüksek çıkmıştır. Çalışma sonunda elde ettiğim sonuçlar Turhan (2019)'ın yapmış olduğu çalışma ile uyumluluk göstermektedir. Turhan'ın yapmış olduğu çalışmada eğitim seviyesi ve ücreti yüksek, nispeten daha genç 26-35 yaş aralığındaki beyaz yakalı iş görenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu çalışmada yapmış olduğum faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre İş Tatminin ve Kişilik envanterinin alt boyutları olan Duygusal Tutarsızlık, Öz-Denetim/Sorumluluk, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık değişkenlerinin

puan ortalamalarının gelir seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.

Kardaş (2018), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini üzerinde etkisi olduğu öngörüsüyle yaptığı çalışmada, kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki çözümlenmeye çalışılmıştır. Günümüzde koşullarında iş tatmini üzerine yapılan çalışmalarla iş tatmini kavramının işletmeler için önemli olduğu kanaatine varmıştır.

Bu çalışma da; “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, eğitim sektörünü esas alarak yapılmıştır. Çalışanların büyük çoğunluğunun duygusal yaklaşıma sahip olduğu eğitim sektöründe yapılan bu çalışma ile “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” araştırılmıştır. “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” ni belirlemek için Likert tipi iki ölçek kullanmıştır. Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği eğitim sektöründe çalışan yönetici, eğitmen ve diğer pozisyonlarda görev alan 300 kişiye iletilmiş 151 kişiden anketi tamamlamıştır. Yapılan analizler sonrasında BFKÖ’nün alt boyutları olan Dışadönüklük, Duygusal Denge, Yeniliğe Açıklık, Sorumluluk ve Uyumluluk ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve birinci model hipotezleri doğrulamıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim gibi ikinci model hipotezleri oluşturan demografik değişkenler ile İş Tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir (Kardaş, 2018:89-109).

Kardaş (2018) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmada Dışadönüklük, Duygusal Denge, Yeniliğe Açıklık, Sorumluluk ve Uyumluluk ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit etmiş fakat yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim gibi ikinci model hipotezleri oluşturan demografik değişkenler ile İş Tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Yapmış olduğum bu çalışmada faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kişilik envanteri alt boyutlarından olan öz denetim-sorumluluk boyutu en yüksek ortalamaya aittir. Duygusal tutarsızlık değişkeni de iş tatmini ile negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Kardaş (2018), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim gibi ikinci model hipotezleri oluşturan demografik değişkenler ile İş Tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada ise uygulamış olduğum T-Test ve Anova test

sonuçları sonrası demografik değişkenler arasından eğitim ve gelir durumu haricindeki demografik değişkenler de anlamlı sonuçlar olduğu tespit edilmiştir.

Tekin (2012), yapmış olduğu çalışma ile Antalya ilinin Kemer ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri iş görenleri üzerinde yapılmış olan bu çalışma ile beş faktör kişilik özellikleri ile yabancılaşma durumları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmayı sadece resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanlarının iş görenleri üzerinde uygulamıştır. Çalışmada, Antalya ilinin Kemer ilçesinde bulunan 18 adet beş yıldızlı otel işletmesinden 539 iş görene ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulgulamıştır. Çalışanlarda en fazla karşılaşılan yabancılaşma boyutunun kendine yabancılaşma olduğu, en sık karşılaşılan beş faktör kişilik özelliğinin ise gelişime açıklık kişilik özelliği olduğunu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş görenlerin bazı demografik özellikleri ile beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler belirlemiştir (Tekin,2012:217).

Yapmış olduğum çalışmada ise uygulamış olduğum T-Test ve Anova test sonuçları sonrası beş faktör kişilik envanteri alt boyutları ve demografik değişkenler arasından eğitim ve gelir durumu haricindeki demografik değişkenler de anlamlı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Merdan (2013), yapmış olduğu çalışma ile Kırıkkale ilindeki banka çalışanlarının kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi beş faktör kişilik kuramı çerçevesinde korelasyon analizi ile incelemiştir. Ayrıca cinsiyete göre kişiliğin ve iş değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını t-testi ile çalışma kapsamında araştırmıştır. Bunun yanında eğitim durumlarına göre iş değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına Anova testi ile bakmıştır. Merdan (2013)'da benim çalışmamda olduğu gibi kişilikle iş değerleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu gözlemlenmiştir. Cinsiyete göre bazı kişilik türlerinin ve iş değerlerinin farklılaştığını görmüştür. Eğitim durumlarına göre iş değerlerinden finansal koşullar ve çalışma koşulları ile özerklik ve yeteneklerin kullanımının farklılaştığını gözlemlemiştir.

Benim çalışmam da ise eğitim ve gelir durumu haricindeki demografik değişkenler ve beş faktör kişilik envanteri alt boyutları arasında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Cinsiyete göre kişilik boyutlarından sadece dışadönüklük dışında diğer tüm boyutların

farklılık arz ettiği görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında erkeklerin bayanlardan daha uyumlu, nevrotik ve gelişime açık oldukları söylenebilmektedir. Merdan (2013)'ın bu çalışmasındaki bulgular benim çalışmadaki araştırma sonuçlarımla paralellik göstermektedir. Erkekler kadınlara göre daha dışadönüktür ve bayanların da erkeklerden sorumluluk kişilik özelliğinde ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Merdan (2013) , cinsiyete göre iş değerleri boyutlarından ise etkileme ve ilerleme düzeyi dışındaki diğer boyutlar farklılık arz ettiğini gözlemlemiştir. Ortalamalar incelendiğinde bayanların erkeklerden iş ilişkilerine, finansal koşullar ve çalışma koşulları ile özerklik ve yeteneklerin kullanımına daha fazla önem verdikleri söylenebilir kanısına ulaşmıştır. Uyumlu bireylerin hem iş ilişkilerinde olsun hem de etkileme ve ilerleme düzeylerinde yani görevlerinde terfi etmelerinde olsun başarılı olmaları beklenmektedir demiştir.

Merdan (2013), sorumluluk arttıkça iş ilişkilerine, etkileme ve ilerleme düzeyi ile finansal koşullar ve çalışma koşullarına verilen önemin artacağını bunda sorumluluk sahibi bireylerin kararlı, güvenilir, işlerinde tertipli ve düzenli olmak istemelerinin etkisinin olduğunu söylemiştir. Buradan hareketle sorumlu bireylerin iş arkadaşlarına ve örgüt içindeki ilişkilere, terfi ve başarıya, eğitim faaliyetlerine, kendini geliştirmeye, çalışma koşullarının ve ücretin iyi olmasına, işinde yetenek ve becerileri kullanmaya imkân sağlanmasına önem verdikleri sonucuna varmıştır. Kendi çalışmam da uygulamış olduğum faktör ve güvenilirlik analizi, regresyon ve korelasyon analizi sonuçlarına göre dışadönüklük, yumuşak başlılık /geçimlilik Öz denetim sorumluluk kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Merdan (2013), gelişime açıklıkla iş ilişkilerine önem verme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır demiştir. Yani gelişime açıklık arttıkça iş ilişkilerine verilen önemde artmaktadır. Bunda bireylerin entelektüel ve değişikliklere açık olmalarının etkisinin olduğunu söylemiştir. Gelişime açık bireylerin topluma katkı sağlamaya, işte değer vermeye, iş arkadaşları ile olan ilişkilere önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine gelişime açıklıkla etkileme ve ilerleme düzeyi, özerklik ve yeteneklerin kullanımı, finansal koşullar ve çalışma koşulları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu bu bağlamda gelişime açıklığa verilen önem arttıkça bireylerin etkileme ve ilerleme düzeylerinin, özerlik ve yeteneklerin kullanımının, finansal koşullar ve çalışma koşullarına verdikleri önemin azaldığı gibi bir sonucun ortaya

çıkıldığını söylemiştir. Halbuki gelişime açık bireylerin özellikle ve özellikle etkileme ve ilerleme düzeyleri ile özerklik ve yeteneklerin kullanımının artması gerekmektedir demıştır. Benim yapmış olduğum bu çalışmada ise faktör ve güvenilirlik analizi sonrasında gelişime açıklık kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş fakat puan ortalaması diğer beş faktör kişilik envanteri alt boyutlarına göre daha az puan ortalamasına sahipken uygulamış olduğum korelasyon analizi sonucuna göre iş tatmini ile arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisine rastlanmamıştır. Regresyon analizi sonucuna göre ise iş tatmini ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Merdan(2013), Dışa dönüklükle de tüm iş değerleri boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmekte olduğunu bu noktada dışa dönük bireylerin iş ilişkilerine, işte değer vermeye, topluma katkı sağlamaya, terfi ve başarıya, becerilerine ve bilgisine saygı gösterilmesine, çalışma koşullarına ve ücret durumuna, bağımsız ve özerk davranmaya önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da benim çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Merdan (2013), sonuç olarak bu çalışma ile iş değerleri konusunda bireylerin iş seçimi yapmadan önce seçecekleri işlerin değerlerinin yani özelliklerinin neler olabileceğinin ortaya konulması ve kendi beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olup olmadığının fark edilmesi ve ayrıca işin özellikleri ile kişilik arasındaki uyumun sağlanması konusunda bireylerin yararlanmalarına yardımcı olacağı söylemektedir (Merdan, 2013:141). Merdan (2013)’ın yapmış olduğu çalışmanın sonucu kendi çalışmam ile paralellik göstermektedir diyebiliriz.

Polatcı vd.(2019), yapmış oldukları çalışma kişilik boyutlarının ve kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmada kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri ile kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma Tokat KHBGS’ye bağlı üç hastanede taşeron firma elemanı olarak çalışmakta olan bilgisayar işletmenlerinden veri toplanmış ve bu veriler ışığında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Analizler çalışanların yaşlarına göre iş tatmini ile deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutları açısından ayrıca eğitim durumuna göre iş tatmini ve dışa dönüklük boyutu

açısından anlamlı olarak farklılaştığını ortaya koymuştur. Sonuçlar incelendiğinde diğerlerine göre daha genç olanların daha dışa dönük ve deneyime açık oldukları görülmektedir ki bu durumun beklentilerle örtüştüğü görülmektedir. Bu bulgu benim çalışma sonuçlarım ile paralellik göstermektedir. Polatcı vd.(2019), diğerlerine göre yaşı büyük olanların daha yüksek iş tatminine sahip olması yaşa bağlı olgunluğun bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaları, iş hayatına ilişkin daha düşük beklentinin ve lisans mezunlarının diğerlerine göre daha az dışa dönük olmaları beklentileri karşılamayan bir işte çalışıyor olmanın kendilerini içe kapatmayla sonuçlanması olarak değerlendirilmişlerdir. Araştırma konusu değişkenler açısından cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve gelir düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamışlardır. Benim araştırma sonuçlarıma göre cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve gelir düzeylerine göre yapılan test sonuçlarına göre gelir düzeyi dışındakilerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu test edilmiştir.

Polatcı vd.(2019), yapılan analizler sonucunda kişilik, dışadönüklük ve deneyime açıklık ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymamış, bunun dışındaki tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. İlişkilerin yönü duygusal denge boyutunun diğer değişkenlerle ilişkisi açısından negatif, diğer tüm ilişkiler açısından pozitif olmuştur. Buna göre kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutları ile kişi-iş uyumu arasında ayrıca çalışanların genel kişilik özellikleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde (duygusal denge boyutu hariç) bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Aralarında anlamlı ilişki bulunan tüm değişkenler daha sonra regresyon analizine tabi tutulmuş ve kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının kişi-iş uyumunu; kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumunun iş tatmini etkilediği görülmüştür.

Araştırmada son olarak hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testleri yapılmış, sonuç olarak kişi-iş uyumu değişkeninin kişiliğin uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge boyutları ile iş tatmini arasındaki etkileşiminde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Polatcı vd.(2019), bu sonuca göre çalışanın uyumlu, sorumluluk düzeyi yüksek ve duygusal açıdan dengeli bir kişiliğe sahip olmasının işinden duyacağı tatmini arttırmada tek başına yeterli olmayacağını söylemişlerdir. Çalışanların yüksek iş

tatmini düzeyine ulaşmaları için kişilik özelliklerinin işleri ile uyumlu olması gerektiğini, bu durumda örgüt yöneticilerinin yüksek iş tatmini ve örgütsel başarı açısından kişi-iş uyumunu ön planda tutmaları gerektiğini söylemişlerdir (Polatcı vd., 2019:7-8).

Erkuş & Tabak (2009), yapmış oldukları çalışma ile beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğunu belirlenmişlerdir. Beş faktör kişilik özelliklerinin, bireylerin çatışma yönetim tarzlarını önemli bir değişken olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmanın, beş faktör kişilik özellikleri kapsamında yapılan diğer araştırma sonuçları ile bazı noktalarda örtüştüğü belirlenmiştir. Özellikle uyumluluk kişilik özelliği ile işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasında tespit edilen pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uyumluluk kişilik özelliğinin çatışma yönetim tarzları üzerinde önemli etkileri olduğunu söylemişlerdir. Kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilen yaşın işbirlikçi çatışma yönetim tarzını etkilediği, yaşın artışı ile birlikte katılımcıların işbirlikçilik eğiliminin de arttığını gözlemlemişlerdir. Erkuş & Tabak (2009), yapmış oldukları analizlerde kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen cinsiyet değişkeninin, rekabetçi çatışma yönetim tarzında seçiminde kişilikten daha etkili bir değişken olduğu da anlaşılmıştır. Yaş ve cinsiyet değişkenleri ile kişilik özellikleri ilişkili olabilir; ancak başta kültür olmak üzere, çatışma ortamı ve konusu, bireyler arası ilişkiler gibi bir çok faktörden etkilenebilen çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenlerle de ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Bu bulgu da benim çalışmam ile elde ettiğim sonuçlar ile uyumluluk göstermektedir. Erkuş & Tabak (2009) bir çatışma durumunda veya herhangi bir müzakere ortamında, başarılı olmanın ve çatışmayı yönetmenin kişilik özellikleriyle de ilişki olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle, profesyonel iş yaşamında yapılacak müzakerelerde veya çatışmaların çözülmesinde, yöneticilerin veya bireylerin kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gerektiğini söylemişlerdir. Örneğin karşı tarafla işbirliği içinde yapılması gereken bir iş sözleşmesi görüşmesine, yüksek uyumluluk özelliği ön plana çıkan bir çalışanın katılması gerekirken, işletme için çok önemli ve mutlaka kazanılması gereken bir ihaleye ise yüksek sorumluluk kişilik özelliği olan birisinin katılması daha uygun olabilir demişlerdir (Erkuş & Tabak, 2009:236).

Ilgaz Yıldırım (2014), yapmış olduğu çalışmasında Beş yıldızlı otellerde çalışan personelin kişilik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını, çalışanların demografik özelliklerinin kişilik özellikleri ve iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan yapmış olduğu araştırmasında iş görenlerin demografik özellikleri ile iş tatmini ilişkisini ölçmek için yapılan t-testi sonucunda,

Cinsiyetin iş tatmini düzeyine (iç, dış ve genel tatmin) etki etmediğini görmüştür. Dolayısıyla işletmede çalışan iş görenlerin cinsiyetleri kişilerin iş doyumunu etkilememektedir demiştir. Benim araştırma bulgularıma göre is cinsiyetin beş faktör kişilik envanterinin alt boyutlarından öz denetim/ sorumluluk ve gelişime açıklık boyutunun puan ortalamasının cinsiyet gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür. Kadınların öz denetim/sorumluluk kişilik özelliği daha yüksek iken erkekleri de gelişime açıklık kişilik özelliği daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da iş tatmin seviyesinde değişikliğe neden olan bir durum olarak tespit edilmiştir.

Ilgaz Yıldırım (2014), Kişilerin medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı farklılıklar bulmuştur. Evli iş görenlerin, bekâr iş görenlerden daha yüksek içsel ve genel iş tatminine sahip olduğunu görmüştür. Elde edilen bu bulgular ışığında turizm sektöründe çalışan evli kişiler mesleklerinden daha tatmin olmaktadır demiştir. Ilgaz Yıldırım (2014)'ın elde ettiğı bu bulgu da benim çalışma bulgularıyla uyumluluk göstermektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık puan ortalamasının demografik değişkenlerden medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekar bireylerin duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık puan ortalamasının evli bireylere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ilgaz Yıldırım (2014) yapmış olduğu çalışmada iş görenlerin demografik özellikleri ile beş faktör kişilik özellikleri ilişkisini ölçmek için yapılan analizlerin sonucunda ise aşağıdaki sonuçları elde etmiştir;

- İş görenlerin cinsiyet durumlarının kişilik ilişkisine bakıldığında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Yani cinsiyetin kişilik boyutları üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık yaratmadığını gözlemlemiştir.

-Çalışmada, kişilik özelliklerinin iş tatmini ile ilişkili olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel tatmin ile açıklık ve sorumluluk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Dışsal tatmin ile hiçbir kişilik boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Genel iş tatmininin açıklık ve sorumluluk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgu benim çalışma sonuçlarımla uyumluluk göstermektedir. Yapmış olduğum faktör ve güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi sonuçlarına göre beş faktör kişilik envanteri sonuçlarından dışadönüklük ve öz denetim / sorumluluk boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Ilgaz Yıldırım (2014) yaptığı regresyon analizi sonuçlarına göre içsel iş tatmini üzerinde dışa dönüklük ve açıklık boyutlarının zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı etkinin olduğu görülmüştür. Dışadönüklük boyutu içsel iş tatminini negatif, açıklık boyutu ise pozitif yönde etkilemektedir. Yani, dışa dönüklük arttıkça içsel iş tatmini düşmekte, açıklık arttıkça içsel iş tatmini artmaktadır demiştir. Diğer boyutların içsel iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olmadığını görmüştür (Ilgaz Yıldırım, 2014:120-123). Bu çalışmada da yapmış olduğum regresyon analizi sonucuna göre dışadönüklüğün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, gelişime açıklık değişkeninin ise anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür.

Sudak & Zehir (2013), yapmış oldukları çalışma ile beş faktör kişilik tipleri ve duygusal zeka kavramlarından yola çıkılarak, kişilik tiplerinin duygusal zeka üzerinde etkili olduğu ve duygusal zeka vasıtasıyla da iş tatminini arttırabileceği öngörülmüşlerdir. Bu çalışma ile Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin kişilik tipleri ve duygusal zekalarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır.

Değişkenler arasında ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre kişilik tipinin boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık ile duygusal zekanın alt boyutları kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi ve iş

tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler yüksek oranda (genel olarak $p \leq 0.001$ düzeyinde) anlamlı olduğu sonucuna varmıştır.

İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde, dışadönüklük dışında diğer tüm kişilik tiplerinin duygusal zekaya yüksek oranda pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisine dair yapılan regresyon analizinde, yüksek duygusal zekanın iş tatminini büyük oranda arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada, kişilik tiplerinin tamamının duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminine pozitif katkı sağladığı öngörülmesine rağmen; sadece uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tiplerinin duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminine pozitif katkı yaptığı bulgusuna ulaşmıştır. Regresyon denklemine göre dışsal iş tatmini üzerinde dışa dönüklük ve açıklık boyutlarının zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı etkileri vardır demiştir. Dışa dönüklük boyutunun açıklık boyutundan daha yüksek etkiye sahip olduğunu söylemiştir. Dışa dönüklük boyutu dışsal iş tatminini negatif, açıklık boyutu ise pozitif yönde etkileşimdedir demiştir. Yani, dışa dönüklük arttıka dışsal iş tatmini düşmekte, açıklık arttıka dışsal iş tatmini artmakta olduğunu söylemiştir. Diğer boyutların dışsal iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Regresyon denklemine göre genel iş tatmini üzerinde dışa dönüklük ve açıklık boyutlarının zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğunun dışa dönüklük boyutu genel iş tatminini negatif, açıklık boyutu ise pozitif yönde etkilemektedir demiştir. Yani, dışa dönüklük arttıka genel iş tatmini azalmakta, açıklık arttıka genel iş tatmini de artmaktadır demiştir. Diğer boyutların genel iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını görmüştür (Sudak & Zehir, 2013:162-163). Benim araştırma bulgularına göre faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre en yüksek puan ortalaması öz denetim/sorumluluk boyutuna aittir. En düşük puan is duygusal tutarsızlık boyutuna aittir. Gelişime açıklık değişkeninin puan ortalaması düşükken yumuşak başlılık ve dışa dönüklük değişkenlerinde puan ortalamaları yüksektir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş tatmini ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin olmadığını fakat dışadönüklük, yumuşak başlılık /geçimlilik, öz denetim sorumluluk ve duygusal

tutarsızlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu test edilmiştir. Duygusal tutarsızlık değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise dışadönüklük dışındaki kişilik envanteri alt boyutlarından 4'ünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal tutarsızlığın iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlüdür. Dışa dönüklük ve gelişime açıklık kişilik boyutunun iş tatmini ile ilişkisi Sudak & Zehir (2013)'in çalışması ile paralellik göstermektedir.

Muter Şengül (2008), yapmış olduğu “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışması ile örgütte çalışan bireylerin kişilik yapıları, işlerinden duydukları tatmin ve üyesi oldukları kuruma olan bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.. Yapılan analiz sonuçlarına göre Yetişkin ve İtaatkar Çocuk ego durumları, Duygusal Bağlılığı olumlu yönde; İsyankar Çocuk ego durumu ise olumsuz yönde etkilemektedir demiştir. Destekleyici Ebeveyn ve İtaatkar Çocuk ego durumları, Devamlılık Bağlılığını olumlu yönde etkilerken; İsyankar Çocuk olumsuz yönde etkilemektedir demiştir. İtaatkar Çocuk ego durumu, Normatif Bağlılığı olumlu yönde etkilerken; İsyankar Çocuk olumsuz yönde etkilemektedir demiştir. İkinci hipotezde, kişiliğin iş tatmini etkilediği öne sürmektedir. Analizler bu hipotezi de doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre Yetişkin ego durumu İçsel ve Dışsal İş Tatminini olumlu yönde etkilerken; İsyankar Çocuk olumsuz yönde etkilemektedir demiştir. Yetişkin ego durumu, Genel İş Tatminini olumlu yönde etkilerken; Eleştirel Ebeveyn ise olumsuz yönde etkilemektedir demiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. Analizler bu ilişkiyi de doğrular niteliktedir. Buna göre İçsel ve Dışsal İş Tatmini ile Duygusal-Devamlılık-Normatif örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu görülmüştür. İçsel ve Dışsal İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığın tüm boyutlarını arttırıcı nitelikte olduğu görülmüştür. Araştırmanın son hipotezinde üç değişken arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi olduğu varsayılmıştır. Bu hipotezi test etmek için birinci, ikinci ve üçüncü hipotezlerde bulgularan ilişkilerden yola çıkılmış ve üç temel faktör arasındaki ilişkiyi en iyi ortaya koyacağı düşünülen alt faktörlerden yararlanılmıştır. Bu faktörler; yetişkin ego durumu, içsel-dışsal iş tatmini ve duygusal bağlılıktır. Yapılan aracılık analizi sonucunda yetişkin ego durumunun, içsel ve dışsal

iş tatmini yoluyla duygusal bağlılığı etkilediğini görmüştür (Muter Şengül, 2008:94-95).



KAYNAKÇA

- Apple, M. (2011). Big Five Personality Traits and Foreign Language Speaking Confidence Among Japanese Efl Students. *Doctoral Dissertation, Temple University*, 13-14. Pennsylvania.
- Akbaş, K. (2007). Küreselleşme ve Küreselleşen Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Akgeyik, T., Kağnıcıoğlu, D., Serinkan , C., Çolak, A., Birgül , Ç., Özbek, M., . . . Ergun Özler, D. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejilerinin Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 9(17)*, 27-49.
- Aldemir, C., Alpay, A., & Gönül , B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alkan , Y. (2006, Mart). *İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri*. www.baltas-baltas.com,, adresinden alındı
- Alpugan, O. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon : Per Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bacanlı , H., İlhan , T., & Aslan , S. (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi : Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDTK). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Barutçugil , İ. (2004). *Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık .

- Basım, H., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Batıgün, A., & H.Şahin , N. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçinİki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Bayar, H., & Öztürk, M. (2017). İş Sitresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 525-546.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Baysal, A. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Bingöl , D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E., & Kaygısız , Ü. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdüleme İlişkisi: Süleyman Demirel Ünivesrsitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 18(2), 459-480.
- Bolat , T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boymul , E., & Yaşa Özeltürkay, E. (2017). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayii Kuruluşunda Uygulama. *Yaşar Üniversitesi Degisi*, 46(12), 93-102.
- Burger, J. (2006). *Kişilik:Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyeledikleri* (Birinci Basım b.). (İ. Erguvan Sarıoğlu, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı , Ş., & Yıldırım , S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalışkan , A. (2011). Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksel Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Çavdar , H., & ÇAVDAR , M. (2010). İşletmelerde İş GöreN Bulma ve Seçme Aşamaları. 79-93.
- Çelikten , M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18), 127-135.
- Çetin , C., Dinç Elmalı, E., & Arslan , M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Çetin, C., Dinç Elmalı , E., & Arslan , M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Çetin, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Davis , K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. (K. Tosun , Çev.) İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Demir , H., & Arslan , E. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim Ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.
- Demirgil, Z., & Antalyalı , Ö. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Demirkan , M. (tarih yok). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Demirkan, S. (2006). Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri Kontrol Odağı İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-23.

- Doğan , S. (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Doğan , S., & Demiral , Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145.
- Erdem , B. (tarih yok). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi*.
- Erdoğan , İ. (1983). *İşletmede Davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Erdoğan , İ. (1991). Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, s. 32.
- Eren , E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren , E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin , C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara : Academyplus Yayınevi.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-236.
- Eroğlu , O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- Ertürk , M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eser, I. (2012). İşverenin Özlük Dosyası Düzenleme Borcu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.
- Eysenck, H., & Wilson, G. (2000). *Kişiliğinizi Tanıyın*. (E. Erduran, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.

- Filizöz , B., & Orhan , U. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Endüstri 4.0: Bir Yazın Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 110-111.
- Goldberg, L. (1990, December). An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Göktaş , P., & Baysal , H. (2018). Türkiye'de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari ve Bilimler fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Gürbüz , S., Erkuş , A., & Sığrı , Ü. (2010). İş Tatmini ve iş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 1309 -8012 (online).
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, S., & Şahin , F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- <http://www.bingol.edu.tr/media/226197/sayt-bolum13c-anket-teknigi.pdf>. (tarih yok).
<http://www.bingol.edu.tr/media/226197/sayt-bolum13c-anket-teknigi.pdf>:
<http://www.bingol.edu.tr/media/226197/sayt-bolum13c-anket-teknigi.pdf>
adresinden alındı
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b.). Ankara: Alter Yayıncılık Reklamcılık Limited Şirketi.
- İlgaz Yıldırım, B. (2014). Çalışanların Beş faktör Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri arasındaki İlişki Alanya'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Antalya.

- İşcan, Ö., & Sayın , U. (2010). Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Işık , M. (2012, Mart). İnsan kaynakları Yönetimi ve Performans değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş.
- Iverson , R., & Maguire, C. (2000). The Reletionship Between Job and Life Satisfaction. *Human Relations*, 53(6), 807-811.
- Karcıoğlu, F., & Bakan , S. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1289-1299.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, 22. Balıkesir.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kurtuluş, E. (2000). İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisan Tezi*, 83-87. İstanbul .
- McClure, M. (1993). Personality Variables in Management Development Interventions. *Journal of Management Development*, (12), 33-40.
- McClure, R. (2005). Developing Core Job Competencies For Payment Services Roles and Associating Them With Personality Traits Using The Workplace Big Five Profile. *Doctoral Dissertation Capella University*, 48. Minnesota.
- Merdan , E. (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(7), 153-155.
- Miner, J. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapur: Mcgraw-Hill.

- Mirze , K. (2002). *Introduction to Business, Litaratür Publishing* : 85. İstanbul : Litaratür Yayıncılık .
- Muter Şengül , C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, 34. Manisa.
- Muter Şengül, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 34. Manisa.
- Nazik, M., & Okur, A. (2000). *İşletme Bilgisi*. İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama Sanayi.
- Öge , S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özdemir Erel , G., & Yalçın , M. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Özdemir Erel , G., & Yalçın , M. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Özdevecioğlu, M. (2002, Temmuz -Aralık). kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19), 115-134.
- Özel , T. (2008, Haziran). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Bir İşletmede İş Analizleri Uygulaması.
- Özışık , G. (2002). Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci. *Litaratür Yayınları*.
- Özkan, Ö. (2006). Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

- Özkanlı, Ö. (1995). Performans Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük sanayi işletmelerindeki Uygulama. *Doktora Tezi* . Ankara.
- Polatcı, S., Sobacı , F., & Kaban, İ. (2019, Mayıs). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve İş-Kişİ Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Firma Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve İş-Kişİ Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Firma Elemanları Üzerine Bir Araştırma*, 7-8. Tokat.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. (P. İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.
- Robertson, I. T. (2000). Conscientiousness and Managerial Performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*(73(2)), 171-181.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı* (3 b.). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.
- Sadullah , Ö., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik, A., Dünder , G., Adal, Z., . . . Ataay, İ. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz.Tic.Ltd.Şti.
- Sarıtaş , M. (2013). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi*(4), 527-548.
- Seri , K. (2010). Zman Etüdünün Uuzn Vadeli Verimliliğe Etkisi Bir Gıda Firmasında Ampirik Bir Değerlendirme. *Tez*.
- Shaye , A. (2009). Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity. *Doctoral Dissertation, Alliant International University*, 2-3. ABD/California.
- Somer , O., & Goldberg, L. (1999). Türkçe Özellik Tanımlayıcı Sıfatların Yapısı. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*(76), 431-450.
- Somer , O., Korkmaz , M., & Tatar , A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliftirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*(17(49)), 21-33.

- Somer , O., Korkmaz , M., & Tatar, A. (2002). *Kişilik Özellikleri Ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler, XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayın.
- Sümer Canan , S. (2000). Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması. *Türk Psikologlar Dergisi*.
- Şencan , H., & Erdoğan , N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Şimşek , M., & Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Yelken Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek , S., & Kara, H. (2017). İş Tatmini- İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 86-101.
- Şimşek, M., & Öge, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taşlıyan, M., Arı, N., & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi:İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Tatar , A. (2016). Beş Faktör Kişilik Envanterinin Kısa Formunun Geliştirilmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* 2016, 17(Ek.1), 14-23.
- Tatar, A. (2017). Büyük Beş-50 Kişilik Testinin Türkçeye çevirisi ve Beş Faktör Kişilik Envanteri Kısa Formu ile karşılaştırılması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*(18(1)), 51-61.
- Tatlılıoğlu , K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*(17), 939-971.
- Tekin , Ö. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi*. Antalya/Kemer.

- Tekin, Ö. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler NAtalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışmaları Üzerinde Bir Uygulama. Antalya.
- Tortop , N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turhan , Ö. (2019). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Depresyonun Aracılık Rolü. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(5), 9-21.
- Türkmen , İ. (1999). *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri AçısındanYönetimde Verimlilik(Ampirik Bir Çalışma)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:519.
- Ulutaş , A. (2019, Eylül). Entropi ve MABAC Yöntemleri ile Personel Seçimi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1-22.
- Uyargil , C. (1992). iş Analizlerinin Personel Yönetim faaliyet ve Programları İle İlişkileri. *Verimlilik Dergisi*(2), 119-138.
- Üçüncü , K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon, KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü. 1(2), 1-67.
- Ülsever, C. (2003). *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretiminin Temel kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış.* İstanbul: Om Yayınevi.
- Vecchio, R. (1988). Organizational Behavior. *The Dreyden Pres*, 117.
- Wanous, J., Reichers, A., & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247.
- Yakut, Ö. (2006). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi(Küçükçekmece İlçesi Örneği). *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 53. İstanbul.
- Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik Kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basım Evi.

- Yanbıyık , S., Buluç , B., & Demirtaş , G. (2017). Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlemesine Yönelik Bir Çalışma. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 197-208.
- Yavuz , B. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi*, 28. Kırıkkale.
- Yoon, K. (1997). General Mental Ability and the Big Five Personality Dimensions: An Investigation of the Cross-Cultural Generalizability of Their Construct and Criterion-Related Validities in Korea. *Doctoral Dissertation, The University of Iowa*, 26. Iowa.
- Yörük Karakılıç, N. (2002). Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Afyon .
- Zehir , C., & Sudak , M. (2013). Kişilik Tipleri,Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.

EKLER

1.Beş Faktör Kişilik Envanteri (Kısa Form) Faktörleri

Faktörler	Yüksek Puan Özellikleri	Örnek Madde	Cronbach Alpha
Dışadönüklük (D)	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser	Konuşkan bir insanım.	0,803
Yumuşakbaşlılık/ Geçimlilik (Y)	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, iş birliğine yatkın	İnsanları kolayca bağışlayabilirim.	0,804
Öz-Denetim/ Sorumluluk (ÖD)	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi	İşleri planlayarak yaparım.	0,691
Duygusal Tutarsızlık (DT)	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri	Ruh halim çok sık değişir.	0,877
Gelişime Açıklık (GA)	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı	Okumaktan hoşlanırım.	0,659

2.Anket Soruları

“Kişilik Temelli Testlerin Personel Seçimindeki Rolü: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” başlığıyla hazırlanmakta olan “Yüksek Lisans Tezi”min araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılarak değerli görüşlerini paylaşan tüm katılımcılara desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Not: Anket formunu doldurduktan sonra lütfen BİTTİ butonuna tıklamayı unutmayınız!

Saygılarımla,

Kader Çobanoğlu

* 1. Cinsiyetiniz?

- ☐ Kadın
☐ Erkek

* 2. Yaşınız?

- ☐ 30 yaş altı
☐ 31 - 40
☐ 41 - 50
☐ 51 - 60
☐ 61 ve üstü

* 3. Medeni durumunuz?

- ☐ Bekar
☐ Evli
☐ Dul
☐ Boşanmış
☐ Diğer (lütfen belirtin)

* 4. Eğitim durumunuz?

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Üniversite

Yüksek lisans

- ☐ Diğer (lütfeñ belirtin)

* 5. Gelir durumunuzu nasıl ifade edersiniz?

- ☐ Kötü
☐ Orta
☐ İyi

* 6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- ☐ 1 yıldan az
☐ 1 - 3
☐ 4 - 6
☐ 7 - 9
☐ 10 yıldan fazla

* 7. Çalışma türünüz

- ☐ İdari personel
☐ Akademik personel

* 8. Her şeyi dikkate aldığınızda işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?

- ☐ Çok Memnunum
☐ Memnunum
☐ Ne Memnunum Ne Memnun Değilim Kararsızım
☐ Memnun Değilim
☐ Hiç Memnun Değilim

Aşağıda insanların bazı özelliklerini tanımlayan cümleler verilmiştir. Lütfen dikkatlice okuyarak her ifadenin sizi tanımlamakta ne derece uygun olduğunu belirten seçeneklerden bir tanesini işaretleyiniz. Bu anketteki hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bizim için önemli olan sizin samimi görüşünüzü almaktır. Lütfen cevaplarınızı genel halinize göre, çoğunlukla nasıl olduğunuzu düşünerek veriniz. Ayrıca olmak istediğinize göre değil, şu anda kendinizi nasıl görüyorsanız ona göre cevaplayınız.]

	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsız	Biraz Uygun	Tamamen Uygun
Çekingen bir insanım.	☐	☐	☐	☐	☐
Her şeyi son dakikada yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
Etrafımdaki insanları eğlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐

	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsız	Biraz Uygun	Tamamen Uygun
Farklı düşünen insanları anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Otoriteye saygı duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Düşüncelerimi hayata geçiremem.	☐	☐	☐	☐	☐
Coşkulu bir grupta olmaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarını <u>bağışlamakta</u> güçlük çekerim.	☐	☐	☐	☐	☐
İnsanlara acı konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
Değişiklik fikrinden hoşlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken sıklıkla canım sıkılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Derin umutsuzluklara kapılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Her şeye endişelenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Emirlere uyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarının görmediği güzellikleri fark ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
Her şeyi sorun haline getiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
Yabancı ortamlarda rahatımdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Zamanımı boşa harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Bağışlayıp unutmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Hayatımın bir yönü olmadığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Çılgın hayallere dalmaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Kolayca kızmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi olduğumdan daha aşağıda görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
Şiddetli arzularımı kontrol edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Benden beklenenden fazlasını yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐

	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsız	Biraz Uygun	Tamamen Uygun
Hiç okula gitmedim.	☐	☐	☐	☐	☐
Yalnız olmaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarına tepeden bakarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Geçmiş hatalarımı düşünerek zaman harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Disiplinli bir insanım.	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabetten çok <u>ışbirliğine</u> önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
Hayal kırıklıklarımın <u>acı</u> başkalarından çıkarırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Macera ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
Yapacağım işlerin listesini çıkarırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Fırsatını buldum mu gösteriş yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
Az konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
Duygusal davranan insanları anlayamam.	☐	☐	☐	☐	☐
Düşünmeye iten filmleri severim.	☐	☐	☐	☐	☐

Kalabalıktan hoşlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarını memnun etmek isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
Her zaman görüldüğüm gibi değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
Hazır cevap biriyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
Özürleri kolayca kabul ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
Arkadaşlarımı güldürürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarına çok fazla önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
Hiç baş ağrısı yaşamadım.	☐	☐	☐	☐	☐
Olaylara yalnız tek bir açıdan bakarım.	☐	☐	☐	☐	☐
	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsız	Biraz Uygun	Tamamen Uygun
Kendimi bir şeye veremem.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi anlamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
İnsanları kolayca bağışlayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
İşleri planlayarak yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
Yakalanmayacağımı <u>bilsem</u> dahi vergi kaçırmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Sanata ilgi duymam.	☐	☐	☐	☐	☐
Sürekli aynı şeyleri yapmaktan hoşlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Kolayca huzursuz olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
Düzensizlikten rahatsız olmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Kin tutarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurallara sıkı sıkıya bağlıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
Olayları analiz etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Ruh halim çok sık değişir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendi fikirlerimi oluşturmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐

Aynı anda birçok şeyi idare edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Kahkahayla gülerim.	☐	☐	☐	☐	☐
Eleştirileri kızmadan kabul edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Duygularımın altında ezilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Sivridilliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
Vücut ağırlığım yüz elli kilonun altındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Göze girmek için insanlara yaranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Her zaman faalimdir.	☐	☐	☐	☐	☐

	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsız	Biraz Uygun	Tamamen Uygun
Amaçlarıma ulaşmak için sıkı çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Her zaman söylediğimi yapmam.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hiçbir şey söylemem.	☐	☐	☐	☐	☐
Kolayca etki altında kalırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Harekete bayılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Genellikle eşyaları yerine koymayı unuturum.	☐	☐	☐	☐	☐
Okumaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Kolayca kendimi baskı altında hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
Duygularımı yoğun yaşarım.	☐	☐	☐	☐	☐
Tehlikeli şeyler yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
Bazen yalan söylemek zorunda kalırım.	☐	☐	☐	☐	☐
Cesaretim çabuk kırılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Sonradan pişman <u>olacağım</u> şeyler yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
Konuşkan bir insanım.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkaları için <u>uğraşmaktan</u> hoşlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐
İnsanlara güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐