

758466

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE SEÇME YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE
İŞ-KİŞİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TEKNİK
VE SATIŞ İŞLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevin KARABIYIK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Binali DOĞAN

İstanbul, 2005

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyad	: Nevin Karabıyık
Anabilim Dalı	: Kamu Yönetimi
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Binali Doğan
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans-Temmuz, 2005
Anahtar Kelimeler	: Seçme Yerleştirme, Kişilik, Örgüt Kültürü

ÖZET

İŞLETMELERDE SEÇME YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE İŞ – KİŞİLİK - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TEKNİK VE SATIŞ İŞLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Günümüzde tüm örgütler için eleman seçimi oldukça önemli bir süreç haline gelmiştir. Doğru insanın, doğru işte ve örgütte olması; başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu sebeple örgütlerin seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumuna önem vermeleri ve bu uyumu sağlayan adayları seçmeleri gerekmektedir.

Seçme yerleştirme sürecinin bu kadar karmaşıklaşması ve öneminin fark edilmesi sebebiyle bu çalışma, seçme yerleştirme kriterleri ve seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumu üzerine kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik bölümünde seçme yerleştirme süreci ve seçme yerleştirme kriterleri, iş, kişilik ve örgüt kültürü konuları açıklanmış olup; kişilik ve örgüt kültürü teorileri ve tipolojilerine değinilmiştir. Ayrıca kişiliğin sadece dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları ele alınmış olup; örgüt kültürünün ise Hofstede'nin yaklaşımından yola çıkılarak bireycilik-grupçuluk boyutu ele alınmıştır. Sonrasında ise seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisi açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulaması ise 3 ayrı ölçek kullanılarak iki ayrı işletmede gerçekleştirilmiştir. Buna göre iki ayrı işletmenin insan kaynakları yöneticilerine, hazırlanan mülakat formu uygulanmış ve seçme yerleştirme kriterleri belirlenmiştir. Sonrasında ise iki farklı işletmenin satış elemanları ve teknik elemanlarına hazırlanan bireycilik-grupçuluk ölçeği ve 16 PF kişilik envanteri uygulanarak, dışadönüklük ve bağımsızlık kişilik eğilimleri ile bireycilik-grupçuluk eğilimleri ortaya koyulmuştur. Bu ölçeklerden edinilen bulgular yorumlanmış, sonuçlar değerlendirilmiş ve örgütlerin seçme yerleştirme süreçleri ile ilgili olarak önerilerde bulunulmuştur.

GENERAL INFORMATION

Name & Surname	: Nevin Karabıyık
Department	: Public Management
Program	: Human Resources Management
Thesis Consultant	: Assoc. Prof. Dr. Binali Doğan
Thesis Type and Date	: Master, July 2005
Keywords	: Selection and Positioning, Personality, Organizational Culture

ABSTRACT

SELECTION AND POSITIONING CRITERIA IN COMPANIES – A COMPARATIVE ANALYSIS ON THE TECHNICAL AND SALES POSITIONS ON THE CHARACTER AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Today, selection of employees has become a very important process for all organizations. Correct person's being at the correct position and organization yields in success. Because of that, the organizations should emphasize job – personality and organizational culture harmony in the process of selection and positioning.

Given the complexity of the selection and positioning criteria and realization of its importance, this study was based on the job – personality and organizational culture harmony in the process of selection and positioning criteria. In the theoretical section of the study, selection and positioning process and criteria, job, character and organizational culture were explained and the character and organizational culture theories and typologies were mentioned. Furthermore, the character was examined with regard to outwardness and independence while the organizational culture was considered with regard to individualism and groupism from the Hofstede approach. Then, the job-character-organizational culture relation within the selection and positioning process was explained.

The application of the study was carried out in two different companies, using 3 different scales. Accordingly, the human resources managers of two different companies was provided with an interview form and the selection and positioning criteria were determined. Later, the individualism and groupism scale issued for the sales and technical personnel of two different companies and 16 PF personality inventory was applied to reveal outwardness and independence character tendencies as well as individualism and groupism tendencies. The findings obtained from those scales were interpreted, the results were evaluated and recommendations were made with regard to the selection and positioning criteria of the organizations.

ÖNSÖZ

Hızla farklılaşan iş yaşantısında, işletmeler için en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağının, rolü ve buna bağlı olarak önemi gün geçtikçe artmaktadır. Hızlı değişimi yönetebilmek ve değişimin önüne geçmek isteyen işletmelerin insan kaynağına yatırım yapması ve insan kaynaklarıyla uzun süreli çalışabilmeleri gerekmektedir. Hızlı değişim, yoğun rekabet vb. birçok etken, işletmelerin çalışanlarını daha iyi anlamalarını ve bu konu ile ilgili yoğun çalışmalar yapmalarını gerektirmektedir. Günümüz çalışan insanın, işinde ve işyerinde mutlu olması, işletmelerin verimlilikleri açısından önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde, insan kaynaklarının mutlu olmaları, performanslarının artmasını, iş tatminlerinin yükselmesini ve uzun süreli çalışmalarını sağlayacaktır. Çalışan insanın, örgütteki mutsuzluk sebeplerine bakıldığında kişilik eğilimleri ile işin özelliklerinin ya da örgüt yapısının örtüşmediği görülmektedir. Bu konu, işletmeler için seçme yerleştirme sürecini oldukça önemli bir konuma getirmektedir. Bu anlamda yapılan çalışma iş-kişilik-örgüt kültürü uyumu üzerine gerçekleştirilmiş ve işletmelerin başarılarının; kişilik özellikleri, işin ve örgüt kültürünün özelliklerine uygun adayın seçilmesine bağlı olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, işletmelerin, seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumuna önem verip vermediği, farklı işler bazında araştırılmaya çalışılmıştır.

Bu tez konusunun oluşturulması ve sonuçlandırılması süresince bana yardımcı olan, görüş ve eleştirileriyle tezime yön veren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Binali DOĞAN'a, manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Hocam Prof. Dr. F. Asuman YALÇIN'a, bu çalışma boyunca tüm sıkıntılarımı ve mutluluklarımı paylaşan sevgili aileme, dostum Birgül DEMİR'e, iş arkadaşım Tuğba KARA'ya ve son olarak tezimin uygulamasında 16 PF Kişilik Envanterini kullanmama izin veren ve araştırmam süresince ihtiyaç duyduğum her aşamada desteğini gördüğüm Davranış Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanı Uzm. Psikolog Emre KONUK'a sonsuz teşekkürlerimi sunar ve çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Nevin KARABIYIK

İstanbul, 2005

**İŞLETMELERDE SEÇME YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE İŞ-KİŞİLİK-
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TEKNİK VE SATIŞ İŞLELERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

1. GİRİŞ.....	1
2. SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİ.....	3
2.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	3
2.2 İş Analizi.....	5
2.3. Seçme Yerleştirme Sürecinde Değerlendirme Kriterleri.....	7
2.4. İnsan Kaynakları Arayışı – Aday Toplama.....	8
2.5 Sınav-Testler.....	10
2.6. Mülakat (Görüşme).....	11
2.7. Seçim İşleminin Sonuçlandırılması.....	12
2.8. Oryantasyon (İşe Uyum) Eğitimi	13
3. İŞ PROFİLİ-KİŞİLİK TİPİ-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	14
3.1. İŞ PROFİLİ.....	16
3.1.1. İş Analizi.....	16
3.1.1.1.İş Tanımı.....	19
3.1.1.2. İş Gerekleri.....	20
3.1.2.Örgüt Kültürü ve Kişilik Tipi Açısından İş Kavramının Önemi.....	20
3.2.KİŞİLİK TİPİ.....	22
3.2.1. Kişilik Kavramı.....	22
3.2.2. Kişilik Faktörleri ve Kişiliğin Özellikleri.....	25
3.2.3. Kişiliğin Boyutları.....	26
3.2.3.1. Karakter.....	27
3.2.3.2.Mizaç.....	27
3.2.3.3.Yetenek.....	28
3.2.3.4. Benlik.....	28
3.2.5. Kişilik Teorileri.....	30
3.2.5.1. Cattell’ın Kişilik Teorisi ve Tipolojisi.....	31

3.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	36
3.3.1. Kültür Kavramı.....	36
3.3.2. Hofstede'nin Kültür Boyutları.....	38
3.3.3 Örgüt Kültürü Kavramı.....	41
3.3.4. Örgüt Kültürünün Gelişimi.....	43
3.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci ve Öğeleri.....	44
3.3.6. Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	47
3.3.6.1. Örgüt Kültürünün Görünen Kısmı (Gözlenebilir Nesneler).....	48
3.3.6.2. Değerler.....	48
3.3.6.3 Temel Varsayım Kalıpları.....	49
3.3.7 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları, Yararları ve Özellikleri.....	52
3.3.8 Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	54
3.3.8.1 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	54
 3.4. SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİNDE	
İŞ-KİŞİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYUMU.....	61
3.4.1 İş - Kişilik -Örgüt Kültürü İlişkisi.....	61
3.4.2. Seçme Sürecinde İş-Kişilik ve Örgüt Kültürü Uyumunun Önemi.....	64
3.4.3. Seçme Sürecinde İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Belirlenmesi.....	68
3.4.3.1. Seçme Yerleştirme Sürecinde İşin Boyutlarının Belirlenmesi.....	68
3.4.3.2. Seçme Yerleştirme Sürecinde Örgüt Kültürünün Boyutlarının Belirlenmesi.....	70
3.4.3.3. Seçme Yerleştirme Sürecinde Kişiliğin Belirlenmesi.....	72
3.4.4. İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumlu Bazlı Seçim Sürecinin Sonuçları.....	76

4.	İŞLETMELERDE SEÇME YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE İŞ – KİŞİLİK - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TEKNİK VE SATIŞ İŞLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ.....	77
4.1.	Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı.....	79
4.2.	Araştırmanın Önemi.....	79
4.3.	Araştırmanın Kısıtları.....	79
4.4.	Teknik Ve Satış İşleri Hakkında Genel Bilgi.....	80
4.5.	Araştırmanın Metodolojisi.....	83
4.5.1.	Araştırmanın Modeli.....	83
4.5.2.	Ana kütle Örnek Kütle Seçimi.....	85
4.5.3.	Veri Toplama Yöntemi	85
4.5.4.	Veri Analizinde Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	86
4.6.	Araştırma Verilerinin Analizi Ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	86
4.6.1.	Teknik İşler ve Satış İşi Bazında Seçme Yerleştirme Sürecindeki Kriterler.....	87
4.6.2.	Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Demografik Özellikleri	89
4.6.3.	Örgüt Kültürü; Grupçuluk-Bireycilik Eğilimi Analizi.....	92
4.6.4.	Kişilik Tipi Analizi.....	105
5.	SONUÇ.....	113
	EKLER.....	119
	KAYNAKÇA.....	130

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Maslow'un Kendini Gerçekleştirmiş Bir Kişide Gördüğü Bazı Özellikler....	29
Tablo 2	16 PF Birincil Faktörler.....	31
Tablo 3	16 PF Global Faktörler.....	32
Tablo 4	16 PF Global ve Birincil Faktörler.....	32
Tablo 5	Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Anlamları.....	39
Tablo 6	Temel Varsayım Kalıplarına İlişkin Düzeyler.....	51
Tablo 7	Ortaklaşa Davranışçılık ile Bireycilik Arasındaki Evrensel Farklılıklar.....	58
Tablo 8	İş- Kişilik Tipi - Örgüt Kültürü İlişkisi.....	64
Tablo 9	Teknik Elemanların Cinsiyet Özellikleri.....	89
Tablo 10	Teknik Elemanların Yaş Özellikleri.....	90
Tablo 11	Teknik Elemanların Eğitim Özellikleri.....	90
Tablo 12	Satış Elemanlarının Cinsiyet Özellikleri.....	91
Tablo 13	Satış Elemanlarının Yaş Özellikleri.....	91
Tablo 14	Satış Elemanlarının Eğitim Özellikleri.....	91
Tablo 15	Teknik Elemanlarda Amaç Birliği Eğilimi Ortalaması.....	93
Tablo 16	Teknik Elemanlarda Gruba Bağımlılık Eğilimi.....	95
Tablo 17	Teknik Elemanlarda İşbirliği Eğilimi.....	95
Tablo 18	Satış Elemanlarında Amaç Birliği Eğilimi Ortalaması.....	96
Tablo 19	Satış Elemanlarında Gruba Bağımlılık Eğilimi.....	97
Tablo 20	Satış Elemanlarında İşbirliği Eğilimi.....	98
Tablo 21	Teknik İşler İçin Kültür Faktörleri ile Demografik Özelliklerin İlişkisi.....	102

Tablo 22 Satış İşi İçin Kültür Faktörleri ile Demografik Özelliklerin İlişkisi.....	103
Tablo 23 Teknik ve Satış İşletmelerinde Kültür Faktörleri	
Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 24 Teknik Elemanların İçin Kişilik Faktörleri ile	
Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 25 Satış Elemanların İçin Kişilik Faktörleri ile	
Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 26 Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Dışadönüklük	
Eğilimleri Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 27 Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Bağımsızlık	
Eğilimleri Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları.....	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	4
Şekil 2	İş Analizi Süreci.....	6
Şekil 3	Seçme Süreci Aşamaları	9
Şekil 4	Kültürün Katmanları.....	38
Şekil 5	Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	45
Şekil 6	Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	47
Şekil 7	Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli.....	55
Şekil 8	Kişisel Başarı Faktörleri.....	65
Şekil 9	İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Etkileri.....	68
Şekil 10	İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Seçme Yerleştirme Sürecindeki Rolü.....	83
Şekil 11	İş –Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Satış İşindeki Alt Boyutlarının Etkileri.....	84
Şekil 12	İş –Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun, Teknik İşlerdeki Alt Boyutlarının Etkileri.....	84

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 Teknik Elemanların Amacı ile Grubun Amaçlarının Uyum Eğilimi.....	94
Grafik 2 Satış Elemanlarının Amacı ile Grubun Amaçlarının Uyum Eğilimi.....	97
Grafik 3 Teknik ve Satış İşlerinde Amaç Birliği Eğilimi Karşılaştırması.....	99
Grafik 4 Teknik ve Satış Elemanlarında Gruba Bağımlılık Eğilimi Karşılaştırması.....	100
Grafik 5 Teknik ve Satış Elemanlarında İşbirliği Eğilimi Karşılaştırması.....	101
Grafik 6 Teknik ve Satış Elemanları Bazında Kişilik Faktörleri Ortalaması.....	106



KISALTMALAR

Bkz	Bakınız
C	Cilt
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
S	Sayı
Sf	Sayfa
16 PF Kişilik Envanteri	16 Personality Factors Kişilik Envanteri



1. GİRİŞ

İş hayatının hızlı değişimi beraberinde örgütlerin her anlamda çok daha titiz çalışmasını gerektirmektedir. Eleman seçme-yerleştirme süreci de bu konulardan birisi, belki de insan kaynakları yönetimi alanında en önemlisidir.

Doğru işe doğru elemanı yerleştiremeyen örgütler her anlamda maliyete katlanmaktadır. Bu maliyetler kısa sürede fark edilmese de uzun sürede mutlaka olacak ve kısa süreli kazanımlardan çok daha fazla gerçekleşecektir. Yanlış kişinin yanlış işte olmasının sonuçları, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği, bu sonuçlara bağlı olarak performans düşüklüğü ve işgücü devir oranının artması; stres ve moral bozukluğunun yükselişi, örgüt ikliminin olumsuzlaşması ve hepsinin toplamı, örgütsel başarısızlık, verimsizlik ve yüksek maliyetlerdir. Dolayısıyla eleman seçimi artık eskisi kadar kolay olmamaktadır. Günümüz örgütleri eleman seçme süreçlerini bilimsel bir sisteme dayandırmak durumundadırlar.

Verimsizliğin sebeplerine bakıldığında insan boyutu ile ilgili olarak görülen en önemli faktör performans düşüklüğüdür. Performans düşüklüğünün önemli sebeplerinden biri de kişilerin yaptıkları iş ile kişilik tiplerinin örtüşmemesidir. İnsanlar sevmedikleri işleri yaparken ne kadar başarılı olsalar da tüm performanslarını gösteremedikleri görülmektedir. Bununla birlikte iş-kişilik uyumu kadar, çalışanın, çalıştığı ortam ile de kişilik yapısının uyumlu olması süreklilik ve başarı için önemli olan bir diğer faktördür. Çalışan kişinin değerleri, inançları vb. ile örgütün değer ve inançlarının uyuşması, kişinin bulunduğu örgütte uzun süreli çalışması, yüksek katma değer sağlaması ve ortak bir vizyonu paylaşması için gerekmektedir.

Bu anlamda çalışmanın amacı iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun seçme sürecindeki rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada iş, genel anlamda üretim ve hizmet işi olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu; kişiliğin, dışadönüklük ve bağımsızlık boyutu ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Hofstede'nin kültürler arası çalışmalarda önemli bir değişken olarak kullandığı ve toplumsal ve örgütsel kültürel dokunun önemli bir göstergesi olara alınan ve örgütlerdeki verimliliği oldukça etkileyen ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik boyutu çalışmamızda örgüt kültürünün bir boyutu olarak araştırılmıştır.

Bu kültür boyutu ile ilgili olabilecek kişilik boyutları ise dışadönüklük ve bağımsızlık olarak belirlenmiştir. Çalışmamızın modeli üretim ve hizmet işleri için hem örgüt kültürünün hem de çalışan kişilik tipinin farklı olacağı üzerine kurgulanmıştır. Bu kurguya göre üretim işletmeleri ile hizmet işletmeleri kıyaslanarak farklılıkları iş-kişilik-örgüt kültürü farklılıkları ve seçme sürecinde bu uyuma önem verip vermedikleri araştırılmıştır. Çalışmanın modeli; üretim örgütlerinde ortaklaşa davranışçılık eğilimli örgüt kültürünün var olduğu ve bu bağlı olara içedönük ve bağımlı kişilik yapısına sahip kişilerin başarılı bulunduğundan seçme sürecinde bu tip kişilik özellikleri taşıyan adayların tercih edildiği; ancak hizmet örgütlerinde bireycilik eğilimli bir kültür yapısının var olduğu ve buna bağlı olarak dışadönük ve bağımsız kişilerin başarılı olacağından, bu kişilik özelliklerine sahip adayların seçme sürecinde tercih edildiği üzerine kurgulanmıştır.

Bu iki karşılaştırmalı hipotezin ölçümü; kişilik boyutu için Cattell'in geliştirdiği 16PF kişilik ilgi envanteri ile yapılırken; kültür boyutu Hofstede'nin teorisine dayanarak yapılandırılan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ölçeği ile ölçülmüştür.

Çalışmada tımdengelim yöntemi kullanılarak; performansı yüksek ve uyumlu kişiler üzerinden seçilen örnek kütle üzerinde gerçekleştirilerek; üretim ve hizmet işlerinde çalışanların kişilik ve kültür boyutları ilişkileri ve seçme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürüne ne derecede önem verildiği incelenmiştir.

Bu anlamda çalışmamızın ilk bölümü iş-kişilik ve örgüt kültürü kavramlarının ve ortaya koyulmasından, bu üç değişkenin birbiri ile ilişkisine değinilmiş, takip eden bölümde ise seçme-yerleştirme süreci açıklanmıştır. Teorik bölümün son kısmında ise seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürünün uyumunun etkileri açıklanmıştır.

Son bölümde ise araştırma, üretim ve hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde uygulanarak, seçme sürecinde iş-kişilik ve örgüt kültürünün ilgili boyutlarının dikkate alınıp alınmadığı incelenmiştir.

2. SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİ

Örgütlerde seçme yerleştirme süreci insan kaynakları planlanması ile başlayıp oryantasyon eğitiminin tamamlanması ile sona eren bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması, sadece seçme yerleştirme sürecini değil, diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen bir çalışmadır. İnsan kaynakları planlamasından sonra iş profilinin belirlenmesi amacıyla iş analizi yapılmaktadır. Her ne kadar iş analizi, ayrı bir süreç olsa da, birçok insan kaynakları fonksiyonunun temelini oluşturması ve seçme yerleştirme sürecinin dayanak noktası olması sebebiyle, seçme yerleştirme süreci için önemli aşamadır. İnsan kaynakları planlaması ile hangi bölüme, kaç eleman alınacağı belirlenirken, iş analizi ile hangi işe, nasıl kişilerin yerleştirileceği belirlenmektedir.

2.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütün insan kaynakları, stratejilerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesinde ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar da seçilen stratejiye uygun olarak düzenlenmektedir.¹

İnsan kaynakları planlaması, örgütün işgücü öngörülme (tahminleme) ve bu gereksinimi karşılamak için aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Örgütler, gelecekte oluşabilecek insan kaynakları fazlalığını ya da eksikliğini, belli dönemlerde yaptıkları insan kaynakları planlaması sayesinde engellemektedir. Plandaki bir başarısızlık, önemli finansal sorunlara sebep olabilir.²

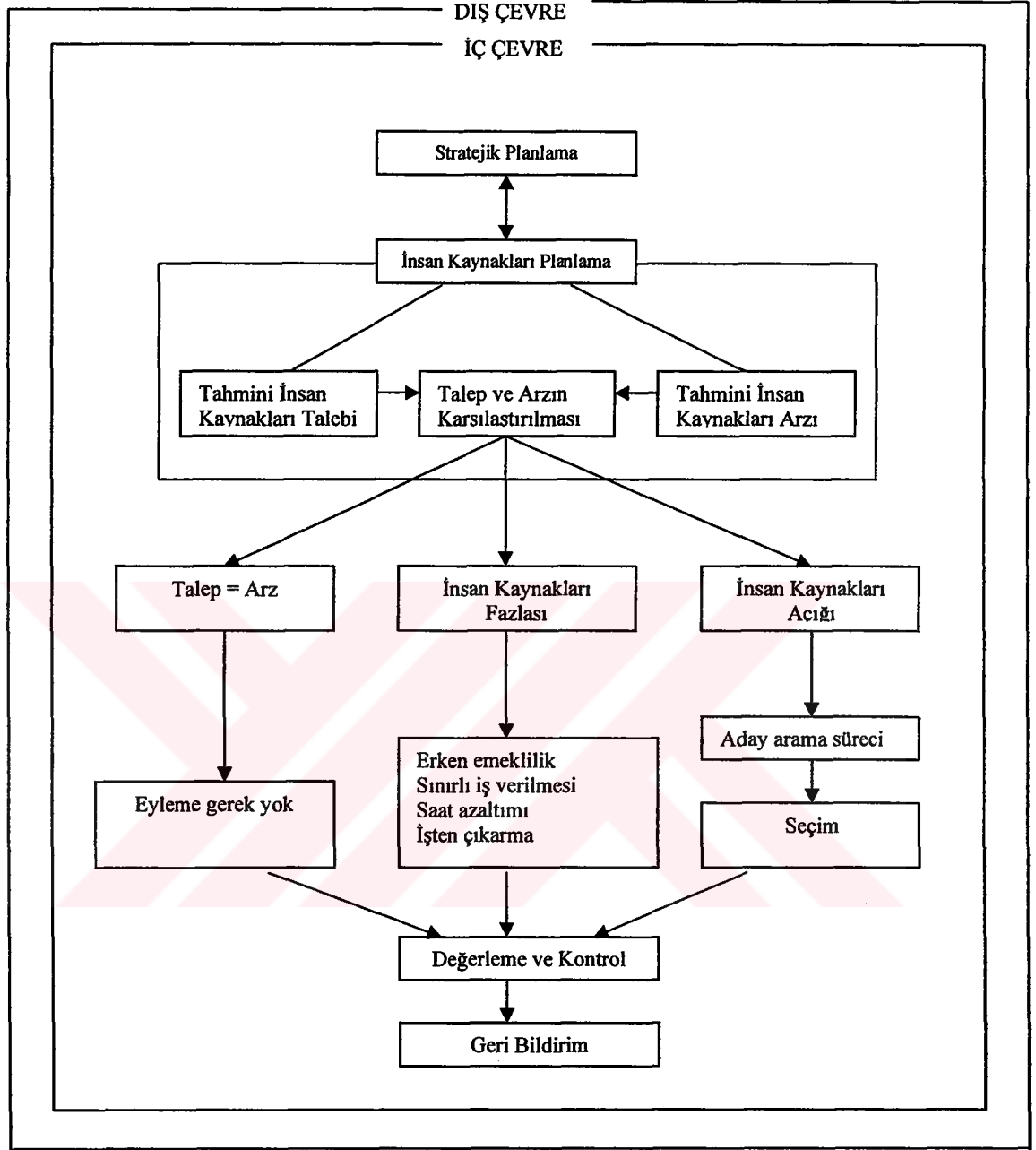
İnsan kaynakları planlama (İKP) sürecinde insan kaynakları yöneticileri, üst yönetim ve bölüm yöneticileri koordineli bir biçimde çalışmalıdır. . İKP, belirli dönemlerde gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlamada öncelikle iç çevre (örgüt iklimi, kültürü, iletişim, liderlik biçimleri, motivasyon vb.) ve dış çevre (yasal düzenlemeler, işçi sendikaları, rekabet, müşteri vb.) analiz edilmeli ve insan kaynakları planlaması için birtakım amaçlar belirlenmelidir. İKP süreci şekil 1’de açıklanmaktadır.³

¹ Necati, TAŞKIRAN, “İşletme Stratejileri ve Politikaları”, İzmir: DEÜ Yayın Brimi, 2.Baskı, 1999,Sf:185.

² Luis R. GOMEZ – David B. BALKIN – Robert L. CARDY, “Managing Human Resources”, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998. 2. Edition, Sf: 147.

³ R. Wayne MONDY –Robert M. NOE –Shane R. PREMAUX, “Human Resource Management”, 7. Edition, New Jersey: Pretince Hall, Upper Saddle River, 1999, Sf: 142-149.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlama Süreci



Kaynak: R. Wayne MONDY –Robert M. NOE –Shane R. PREMAUX, “Human Resource Management”, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999, Sf: 149 ve BUDAK vd. Sf: 43.

İKP gerçekleştirilirken, örgütün stratejik planları formüle edilir ve İKP'nin, stratejik plan içindeki yeri belirlenir. Stratejik planlar niteliksel ve niceliksel olarak, İKP'ye indirgenir. Şekil 1'de görüldüğü gibi İKP'nin iki bileşeni vardır: İnsan

kaynakları talebi ve insan kaynakları arzı. Çeşitli formüller ve teknikler ile dönemsel olarak insan kaynakları arz ve talebinin tahmini yapılmaktadır. Sonrasında ise tahmini arz ve talep, gerçekleşen miktar ile karşılaştırılmaktadır. Arz ve talep eşit ise denge söz konusudur ve eyleme gerek yoktur. İnsan kaynakları fazlası olması durumunda erken emeklilik, işten çıkartma gibi uygulamalar gerçekleşebilir. İnsan kaynakları açığı söz konusu ise seçme süreci başlatılır ve örgütün iç ve dış kaynaklarından aday araştırmasına başlanır.⁴

Belirli dönemlerde çeşitli insan kaynakları parametreleri ile İKP değerlendirilir ve geri bildirimde bulunulur.

Ülkemizde 307 işletmenin katılımıyla gerçekleşen insan kaynakları araştırmasının sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin %86,3'ü insan kaynakları planlaması yapmaktadır. İşletmelerin %56,7'si 1-3 yıllık, %23,1'i 1 yıldan az süreler ile İKP yapmaktadırlar.⁵ Bu durum istikrarın sağlandığı ekonomilerde, önemi anlaşılan İKP'nin giderek uygulanacağını göstermektedir.

2.2 İş Analizi

İş analizi, işler ile ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin tanımının yapılması ve işi yapacak kişilerin doğru işte çalıştırılması gibi amaçları gütmektedir. Seçime dönük iş analizinin temelini, adayın, işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. Bu bilgiler, çalışanın ya da adayın yetkinlikleri ve kişilik özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır.⁶

İş analizi, günümüzde iki şekilde gerçekleştirilmektedir:⁷

1. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına temel teşkil etmesi amacıyla yapılan iş analizi.
2. Zaman – Hareket etütlerinin yapılması amacıyla yapılan iş analizidir ki bu, daha çok endüstri mühendisleri tarafından kullanılmaktadır

Bununla birlikte iş analizi uzun bir süreci gerektirmektedir:

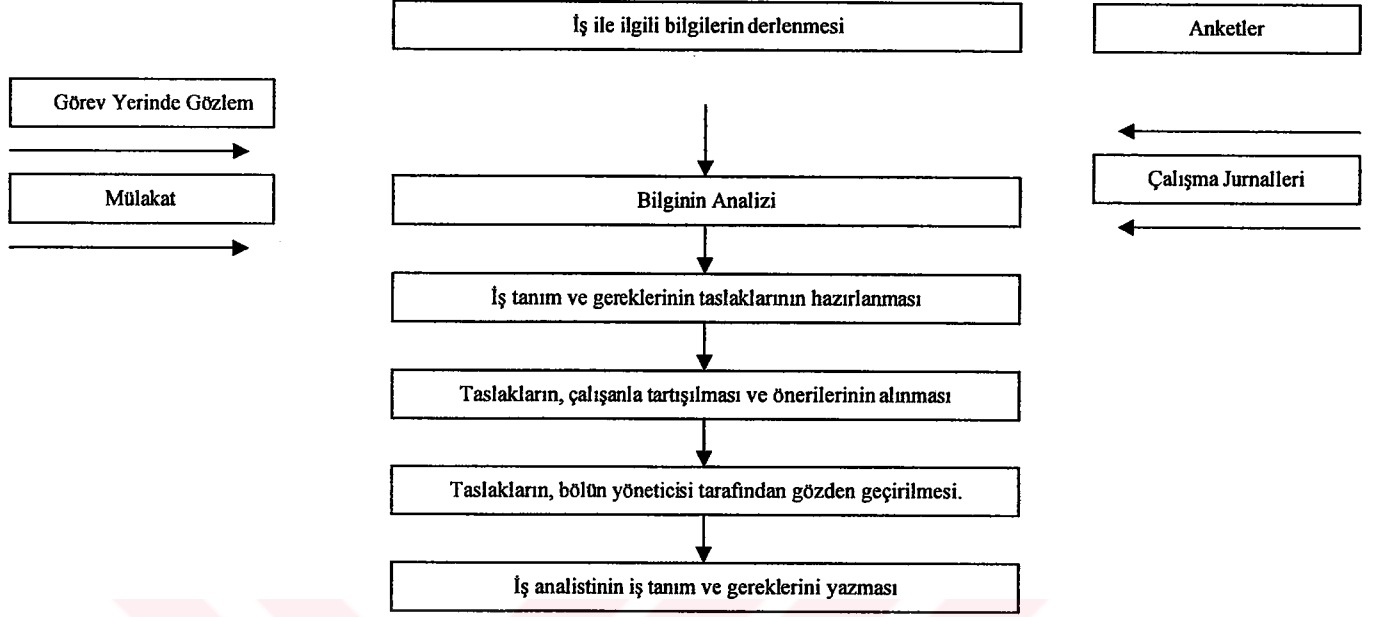
⁴ R. Wayne MONDY –Robert M. NOE –Shane R. PREMAUX, “Human Resource Management”, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999, Sf: 149.

⁵ “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, İstanbul:Sabah Yayıncılık, 2000, Sf:22-32.

⁶ Ali Mahmut BOYRAZ, “Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama”, İstanbul: İ.Ü., SBE, Davranış Bilimleri ABD, 2002,Sf:24.

⁷ Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İzmir:Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2003, Sf:63.

Şekil 2 İş Analizi Süreci



Kaynak: Gülruh ÖZİŞİK GÜRBÜZ, “Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci”, 1. Basım, İstanbul, 2002, Sf:19.

İş analizi sonucunda iş tanımlarına ve iş gereklerine ulaşılır. İş tanımı;

“İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının özet bir biçimde ifade edilmesidir.”

İş tanımında 6 bölüm bulunmaktadır.⁸

1. İşin kimliğinin belirlenmesi
2. İşin özeti
3. İşin yapılması sırasında kullanılan araç ve gereçler
4. İşin, diğer işler ile olan ilişkisinin belirlenmesi
5. Temel görev ve yetki alanının belirlenmesi
6. İş yapacak kişide bulunması gereken niteliklerin belirlenmesi.

İş gerekleri ise işi yapacak olan kişide bulunması gereken özelliklerin belirlenmesidir. Özellikle çalışan kişide bulunması gereken nitelikler, bu çalışmada

⁸ Mehmet ÖZTÜRK, “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim”, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003, Sf: 64.

ele alınan kişilik tipinin belirlenmesi ile yakından ilgilidir. İşin yapılabilmesi için gerekli olan kişilik özellikleri, iş analizinin sonucunda belirlenir ve iş tanımlarında yer alır. Bu noktada değerlendiricinin seçme yerleştirme sürecinden iş tanımların dan yararlanması ve o işe, uygun kişilik yapısındaki adayları seçmesi gerekmektedir. Kişilik eğilimleri, işten işe farklılık göstermekle beraber, her örgütte özel olarak da belirlenebilir. Mesela üst düzey yöneticilik pozisyonu için adayda, liderlik, etkili iletişim vb. kişilik özellikleri aranır. Bu ise işin kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

İş tanımı ve iş gerekleri özellikle seçme yerleştirme sürecinde çok önemlidir. İş tanımına ve gereklerine uygun adaylar aranacak ve hem iş ile hem de örgüt kültürü ile eşleşebilen adaylar işe yerleştirileceklerdir. Bu noktada iş tanımının hatalı yapılması ya da hiç yapılmaması, aday seçiminde sorun olacağı gibi, bilinçsizce seçilen adayların gelecekte örgüt içinde sorun yaşamasına ve örgütü olumsuz etkilemesine sebep olabilir. Bu noktada iş tanımları ve gerekleri oldukça önemlidir ve her örgütte yapılmalıdır.

2.3. Seçme Yerleştirme Sürecinde Değerlendirme Kriterleri

Örgütlerde, işe alım (personel seçme ve yerleştirme) aşamaları belirli kurallara bağlanmıştır. Bu kurallar örgütün büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre ve bağımsız bir şirket ya da grup (holding) şirketi olup olmamasına göre farklılıklar göstermektedir. Bu durumda işe alım aşamaları da farklılık gösterir.⁹ Seçme yerleştirme sürecinin birçok aşaması ya da sürecin tümünde farklılıklar olsa da örgütler genellikle kendi firmalarına uygun adayları seçme eğilimindedirler. Buradaki uygunluk, bazı örgütlerde tam ve net olarak belirlenebilirken; bazılarında farkında olmadan uygulanabilmektedir. Fakat bu uyumun net olarak belirlenebilmesi seçme kriterlerinin ya da yetkinliklerinin de netleşmesini sağlayacaktır. Aslında firmalar, üniversite mezunu, yabancı dil, bilgisayar bilgileri vb. kriterleri ararken aday ile işin uyumunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Hırslı, sonuç odaklı, empati yeteneği yüksek vb. kriterler ise daha çok adayların örgüt kültürüne uyumu ile ilgili beklentilerini oluşturmaktadır.

Bu noktada örgütler işe alım aşamasında iş-kişilik- örgüt kültürü uyumunu bilinçli ya da farkında olmadan aramaktadırlar. Bu sebeple tüm örgütlerin işe ve kendi

⁹Piramit Danışmanlık “Firmaların İşe Alım Sistemi”, 16.07.2003,
<http://www.turkiyedata.com/makale/?mID=14>

kültür yapısı ile kişilik yapıları uygun adayları seçme eğiliminde olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.4.İnsan Kaynakları Arayışı – Aday Toplama

İşe alımda temel amaç, doğru işte doğru insanın çalışmasını sağlamaktır. Bu şekilde yüksek performans ve memnuniyet gerçekleşecektir. Bu durum ise adayların ve çalışanların kişilik özellikleri ile yakından ilgilidir.

İnsan kaynakları seçim sürecinin amacı, çalışanların yetenek ve kişilik özellikleri ile iş gerekleri ve örgüt kültürü arasındaki en iyi kombinasyonu sağlayacak kişilerin seçilmesidir. Seçim sürecindeki her aşama, işe alınması durumunda hangi adayın başarılı olacağını tahmin etme esasına dayanmaktadır. İnsan kaynakları seçiminde kullanılan temel ölçüt şöyle formüle edilebilir:¹⁰

$$\text{Açık Olan İşin Gerekleri} = \text{Adayın Nitelikleri}$$

İnsan kaynakları seçim süreci ise iş profilinin (iş analizi; iş tanım ve gerekleri) oluşturulması ile işe yerleştirme ve oryantasyon süreci ile son bulan bir dizi süreçten oluşmaktadır.

¹⁰ BOYRAZ, Sf: 19–20.

Şekil 3 Seçme Süreci Aşamaları



Kaynak: Rota, Organizasyonel Değişim ve Yönetim Danışmanlık, Mülakat Teknikleri, İstanbul: Rota Yayınları, 2002.

Seçme süreci, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tanım ve gereklerine dayanmaktadır. Bu verilere göre iş profili ve adayda aranan yetkinlikler belirlenmektedir. Bu aşamada iç kaynaklardan, gerekirse dış kaynaklardan adaylar toplanmaya başlanmaktadır. En hızlı ve en ekonomik biçimde; mevcut çalışanlardan, mevcut çalışanların referanslarından, önceki çalışanlardan, ilanlar ile ya da üniversitelerden aday bulunabilmektedir.¹¹ Başvurular arasında uygun görülen adaylara çeşitli testler (kişilik, yetenek, teknik beceri vb.) uygulanmaktadır. Sonraki aşama mülakatlardan (görüşme) oluşmaktadır. İşin gereklerine göre en uygun görüşme teknik ya da teknikleri adaylara uygulanarak, doğru adayın seçilmesi sağlanmaktadır. Adayın son olarak referansları kontrol edilmektedir. Uygun görülen adaylar için işe alma kararı

¹¹ Luis R. GOMEZ, David B. BALKIN, Robert L. CARDY, "Managing Human Resources", New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2. Editin, 1998, Sf: 153-154.

verildikten sonra sağlık kontrolünden geçirilir ve iş teklifinde bulunulur. Seçim süreci adayın işe uyum suresinin bitimi ile son bulmaktadır.¹²

Uluslararası alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde farklı kültür ve lisanlar, örgütsel bütünleşme açısından büyük bir sorun olmaktadır. Uluslararası şirketler, bu sorunu aday toplama yöntemleri ile gidermeye çalışmaktadır. Gillete, yerel üniversitelerdeki en başarılı öğrencileri alıp, 18 ay boyunca stajyer olarak eğitim verdikten sonra onlara kendi ülkelerinde başlangıç seviyesinde yöneticilik teklif etmektedir. Bundan biraz farklı olarak Coca Cola ise uluslararası aday toplama programı geliştirmiştir. Coca Cola'nın aday toplama stratejisi Gillete'e göre biraz daha farklıdır ki Coca Cola, en iyi üniversitelerde okuyan yabancı öğrencileri hedeflemektedir. şirket, yabancı öğrenciler için staj programları hazırlamaktadır ve bu programlar sayesinde öğrencileri ortak kültürde, birçok dil konuşularak toplamaktadır.¹³

Görüldüğü gibi firmalar için aday toplama ve doğru kişinin doğru pozisyona getirilmesi çok önemlidir. şirketler kendilerine özgü eğitim programları ile her ne kadar adayların bilgisini arttırsa da onların kendi kültürel adaptasyonlarını da gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Adayın seçiminde işi ile kişilik özelliklerinin örtüşmesi kadar örgüt kültürü ile de uyumu oldukça önemlidir. Bu noktada örgüt kendi değerler sistemini ve temel varsayım kalıplarını doğru belirleyebildiği ölçüde adayın kültürel uyumunu değerlendirebilecektir.

2.5. Sınav-Testler

Aday toplama işleminde sonra kriterlere uygun olan adaylar iş gereklerine göre sınav ya da çeşitli testlere tabi tutulmaktadır.

Örgütlerde insan kaynağı seçiminde düzenlenen sınavların, örgütün tüm üyelerince benimsenmesi, kişinin içteki başarımını lme olanağı sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır ki bu ölçüt, iş analizi sırasında işlerin başarılması için gereken davranışlar saptanarak belirlenebilir. Adaylara uygulanan sınavların kesinlikle geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Sınavların, ikinci kez uygulanmasında aynı sonuca

¹² BUDAK vd., Sf:116-143.

¹³ GOMEZ vd., Sf: 159.

yakın sonuçlar vermesi güvenilirliğini; belirli puanlara sahip kişilerin yaptıkları işlerde ise yaklaşık değere ulaşması, sınavın geçerliliğini göstermektedir.¹⁴

Bununla birlikte adaylara örgütün politikasına ve işin gereklerine göre farklı testler de uygulanmaktadır. Testler, kullanımı standartlaşmış insan davranışı genelinden ya da duruma ilişkin davranışından bir örneklem ölçme, bu ölçümün sonucunda bir sayıya veya bir sınıf adına ulaşan, bu sonucu o teste ait norm ve standartlarla kıyaslayarak genel davranışa ilişkin öngöründe bulunmaya yarayan araçlardır.

Psikolojik testler, kişinin yetenekleri, becerileri, performansları, güdülleri, tutumları, savunmaları vb. hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli yaklaşımlardır. Test maddesi olarak isimlendirilen test sorularının içeriği, şekli, dizilişi ve sunulduğu standart hale getirilmiş olduğundan, uygulama koşulları kişiden kişiye ya da kısa zaman aralıkları içinde değişmez. Böylece yanıt farklılıklarının, ölçme koşullarından değil, ölçülen davranıştaki kişisel farklılıktan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu nedenle psikolojik testlerin, birtakım psikometrik özellikleri içermeleri gerekmektedir. Testlerde gerekli olan bu özellikler standardizasyon, normlar, geçerlilik ve güvenilirliktir.¹⁵

İş psikolojisinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan psikoteknik testler ise, fizyolojik ve psikolojik yöntemler ile çalışanı değerlendirmektedir. Amacı kişiyi elemek değil, yeteneklerine ve kişilik özelliklerine uygun işe yönlendirmek, böylece meslek hastalıklarından, düşük başarıma kadar pek çok olumsuzluğu engellemektir.¹⁶

2.6. Mülakat (Görüşme)

Mülakat, belirli bir amaca yönelik olarak yürütülen yapısal bir iletişim durumudur. Mülakat oldukça pahalı, etkili olmayan ve geçerliliği, diğer yöntemlere göre az olan bir yöntem olmasına karşın en yaygın olarak kullanılan eleman seçme araçlarından biridir. Birçok örgütün, diğer teknikleri, mülakatı destekleyen ek bilgi araçları olarak kullanmaktadır. Bazı araştırmacılara göre iş performansını yorumlamadaki yetersizliğine karşın, seçme sürecinde mülakatın bu kadar çok

¹⁴ BUDAK vd, Sf: 118-119.

¹⁵ Suna TEVRUZ, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Ankara: Kalder Yayınları, 1996, Sf:126.

¹⁶ Nazlı Yaşar SPOR, “Psikoteknik ve Kullanım Alanları”, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak, 2001, Sf:13. www.ttb.org.tr/sak/msg/ocak05/03_psikoteknik.pdf.

kullanılmasının en önemli sebebi, işverenlerin, adaylarla yüz yüze görüşme ihtiyacı olarak açıklanmaktadır.¹⁷Bunun yanında mülakat, değerlendiricinin, adayı kültürel uyumluluk açısından değerlendirebileceği, adayın kişisel değerlerini, varsayım kalıplarını algılayabileceği önemli bir seçme yerleştirme aracıdır. Bu noktada işe uygunluğu test-sınav vb. ile ölçülebilen adayın, örgüt kültürüne uyumunun mülakat yöntemi ile daha doğru gözlemlenebileceği ve değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Yapılandırılmış, yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış mülakatlar ya da stres mülakatları gibi mülakat teknikleri geliştirilmiştir. Mülakatın amacına göre hangi tekniğin kullanılacağı belirlenmektedir.¹⁸

Bununla birlikte son yıllarda yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre tecrübeli kişiler tarafından gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlar sonunda verilen kararların oldukça isabetli olduğu ortaya koyulmaktadır. Yapılandırılmış mülakatların en büyük avantajı, aynı iş için başvuran adayların hepsinin birbiriyle karşılaştırılma şansının olmasıdır.

2.7. Seçim İşleminin Sonuçlandırılması

Yöneticiler, örgüt kültürüne, örgütün yapısına ve işin gereklerine göre adaylar içinden iki yöntem aracılığıyla seçimi gerçekleştirebilirler.

- ✓ **Basit Yöntem;** İnsan kaynağı seçimi işlemi yöneticiler tarafından değerlendirilir ve tüm aşamalarda (iş başvuru formu, testler, mülakat...) en yüksek puanı alan aday ya da adayların referans kontrolleri yapıldıktan sonra en uygun olan seçilmektedir.
- ✓ **Karşılaştırmalı Yöntem;** Bu yönetime göre aday(lar)ın her aşamada aldığı puan, o işi daha önce ya da hala en başarılı yapan kişinin özellikleri ile; sınav sonuçları geçmiş sınavların sonuçları ile ve mülakat sonuçları, iş başvuru formundaki bilgileri ile vb. faktörler ile karşılaştırıldıktan sonra en uygun aday seçilmektedir.

¹⁷ ODTÜ, Psikoloji Bölümü Sürekli Eğitim Merkezi, İnsan Kaynakları Programı, Ankara, 2000.

¹⁸ BUDAK vd, Sf:130–132.

2.8. Oryantasyon (İşe uyum) Eğitimi

Oryantasyon, örgütlerin işe yeni başlayan çalışanların, örgüt kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanın işe uyumlaştırılması süreci başlıca dört temel faaliyeti içerir.¹⁹

- Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişiler arası ilişkiler oluşturmak (benimseme),
- İşi başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlilik),
- Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı)
- Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu)

Oryantasyon programlarının bir amacı da örgüt kültürünü tanıtmaktır. Bu amaçla çeşitli konferans, seminer gibi eğitim faaliyetleri uygulanır, personele firmayı tanıtıcı film, video izlettirilir, broşür ve dokümanları okuması sağlanır. Bireyin örgüte uyum sağlaması, kısmen “sosyalleşme” sürecinin başarılmasına bağlıdır.²⁰

Buraya kadar olan kısımda örgütlerdeki seçme yerleştirme süreci açıklanmış olup, seçim aşamalarında, değerlendiricilerin iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunu sağlayan adayı tercih etmelerinin, örgüt için oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Daha önceden belirtildiği gibi iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumu, aslında örgütlerin seçme yerleştirme kriterlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla adayın kişilik yapısının, işin özellikleriyle ve örgütün kültürüyle uyumlu olması oldukça önemlidir. Bu üç farklı değişkenin detaylı açıklamaları, konunun daha net ortaya koyulmasını sağlayacaktır.

¹⁹ Halil CAN, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, Sf:324

²⁰ A.CAN -Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 275, İstanbul, 1998, Sf:302.

3. İŞ PROFİLİ-KİŞİLİK TİPİ-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmeler; iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenecek ve etkileyerek, gelişimlerini sürdürüp, sürekli var olma ve karlılıklarını arttırmayı amaçlayan örgütlerdir. Rekabet koşulları, sosyo-ekonomik koşullar, siyasi ve coğrafi yapı gibi faktörler dış çevre faktörlerini oluştururken; teknoloji, finansal yapı, yöneticiler ve insan kaynağı gibi faktörler ise iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır. Bu noktada örgütlerin tüm faktörler ile uyumlu çalışması ve bu faktörleri yönetmesi gerekmektedir.

Bu faktörlerden teknoloji, finansal yapı gibi bazı faktörleri yönetmek ve öngörülebilir bulunabilmek, göreceli olarak daha rahat olabilmektedir. Ancak özellikle insan davranışları ile ilgili olan faktörleri öngörülmemek, planlamak ve istenilen biçimde tutabilmek; pozitif bilimlerdeki kadar kolay olmamaktadır. Özellikle insanın var olduğu her noktada kesin konuşmak oldukça güç bir durumdur ki bu güçlük, işletmeleri insan kaynakları ile ilgilenmeye, birlikte çalıştıkları insanları anlamaya ve onlar ile uyumlu halde çalışmaya zorlamıştır. En fazla kar ve en az maliyet amacını gerçekleştirmek isteyen her işletme bugün, insanına değer vermek, insanına yatırım yapmak ve stratejik ortağı olarak davranmak durumundadır. 1927–1932 tarihleri arasında gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları sonuçlarına göre yönetimde insan boyutunun mekanik bir yapı olmadığı; aksine sosyal bir yapı olduğu ve çalışanların birçok faktörden (iş, yöneticilerin tutumu, iş arkadaşları vb.) etkilenecek performanslarının değiştiği ortaya çıkmıştır. Yönetim alanında belki de bir devrim olarak kabul edilebilecek olan Hawthorne araştırmaları şu anda insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan önemli çalışmalardan biridir.

Bugün gelinen nokta ise çalışan insanın, işletmenin en önemli kaynağı olduğu görüşüdür. Bu sebeple artık insan kaynakları bir maliyet olarak değil, aksine yatırım olarak görülmekte ve çalışan insan her geçen gün geliştirilerek verimi arttırılmaktadır.

İşletmelerin insan kaynaklarına yoğunlaşması, onları tanıması; başarı için, başlı başına yeterli olmamaktadır. Bu durumdan çok daha önce örgütlerin kendilerini tanımaları ve yaptıkları işleri tanımlayabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin ya da örgütlerin kendilerini tanımaları, kendi kültürlerini oluşturabilmeleri ile mümkün olacaktır. Bu noktada örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini doğru belirleyebilmeleri, gelmek istedikleri son noktayı tanımlayabilmeleri gerekmektedir. En önemlisi ise bu

kültüre uygun kişiler ile çalışmaları ve her bir çalışanın, bu kültür yapısını benimsemesi ve gelişmesi için katkıda bulunmasıdır.

İşletmenin yapmış olduğu işi tanımlayabilmesi, kimin, neyi, nasıl yapacağını oluşturması, kültür yapısını belirleyebilmesi açısından oldukça önemlidir. İş analizi ile ortaya koyulan iş tanımları; işin özelliklerini ortaya koyacağından çalışan insanın taşınması gereken niteliklerin de belirlenmesini sağlayacaktır. Örgütlerin insan kaynaklarını anlayabilmeleri, tanıyabilmeleri ve seçebilmeleri özellikle bu iki önemli konunun oluşturulması ile gerçekleşecektir. Aksi halde kendini ve yapılan işleri tam anlamıyla ortaya koyamayan bir örgüt, nasıl kişiler ile çalışacağını da belirleyemeyeceğinden zaman, emek, para gibi önemli maliyetlere katlanacak ve başarı oranı düşecek, hatta imkânsızlaşacaktır

Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve optimum verimliliği sağlayarak, amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışan seçimlerinin isabetliliğine bağlıdır. Çalışanın kişilik tipinin de doğru belirlenmesi, örgütlerin işin özelliklerine ve kültür yapılarına uygun insanlar ile çalışmalarını sağlayacağından çatışmalar azalacak, işgücü devri azalacak, iş tatmini ve çalışanın performansı yükselerek, örgütün amaçlarına yaklaşması sağlanacaktır.

Endüstri / Örgüt psikolojisinin topluma ilk katkısı Psikolog R. Yerkes'in 1. Dünya Savaşı'nda orduya alınanların, kendilerine en uygun bölümlere yerleştirilmesi konusunda orduyu ikna etmesiyle başlamaktadır. Bu anlamda seçme süreci, her geçen gün daha da çok artan rekabet ortamında önemini oldukça hissettirmektedir.²¹

Çalışanın iş ortamına uyumu, iş doyumunu ve mutluluğunun temel koşulu, işinin; kendi yetenek, beceri, kişilik özellikleri ve değerler sistemine uygun olması ile mümkün olmaktadır. Kişisel ayrılıklar kuramından hareketle, insanların farklı özelliklerinin saptanmasında yalnızca diploma ve referansların yeterli olmayıp, bilimsel seçme yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir.

İnsan kaynakları seçim sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için "kimin" arandığı konusunda bir kararın verilmesi gerekmektedir.

²¹ P.E. SPECTOR, "Industrial And Organizational Psychology" New York: John Wiley and Sons, 1996,Sf: 12.

Başka bir deyişle işin özelliklerine uygun kişilik özelliklerine sahip kişiler aranmalıdır. Bu ise öncelikli olarak iş tanımının ve gereklerinin belirlenmesini gerektirmektedir.²²

3.1 İŞ PROFİLİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan seçme yerleştirme sürecinin iş-kişilik-örgüt kültürü temeline dayandırılması ve adaylar arasından kişilik özelliklerinin işe ve örgüt kültürüne uygun adayın seçilmesi örgütü başarıya götürecektir en önemli unsurlardan biridir. Bu noktada öncelikli olarak işletmede yapılan işin niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İş, iş analizi sonucunda ortaya çıkan, “iş tanımları” ve “iş gerekleri” ile belirlenmektedir. Bir başka deyişle doğru işe doğru insanın seçilebilmesi için öncelikli olarak işin profilinin belirlenmesi gerekmektedir. İş profili, işin çerçevesini çizip, işin ne olup ne olmadığını, neyi gerektirip, neyi gerektirmediğinin belirlenmesidir.

3.1.1. İş Analizi

İş analizi, örgütlerde, insan kaynaklarının yönünü uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır. Sanayi devrimi ile birlikte üretim kavramının şekil değiştirmesi, küçük çaplı üretimden kitlesel üretime geçilmesi; işletmelerde yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını, verimlilik açısından ön plana çıkarmıştır. Yapılacak işler için uygun standartların belirlenmesi ise, çalışanların da bu standartlara uygun olarak seçilmesini ve eğitilmesini gerektirmiştir.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ile daha önceleri üretim odaklı bir sistemle çalışan işletmelerin, insan odaklı olarak çalışmaya başlamaları sonucunda; müşteri ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde, gelişen teknolojik olanaklar ile birlikte rekabetin artması işletmelerin özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemelerini ve bunlara göre üretim anlayışlarını değiştirmeleri, var olabilmeleri ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmeleri için gerekli koşullardan biri haline gelmiştir. Gelişen ve değişen dünyada müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi de kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmeler de sürekli bir değişim ihtiyacı içindedirler. Değişebilmek ve artan rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmek için; işletmelerin öncelikle kendilerini ve sahip oldukları kaynakları

²² Suna TEVRUZ, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Ankara: Kalder Yayınları, 1996, Sf:124.

tanımlamaları, bu kaynakları geliştirebilmek için yapmaları gereken işleri belirlemeleri gerekmektedir. İş analizi kavramı; işletmedeki değişim ihtiyacını belirlemenin ve bu değişimi sağlamanın bir aracı olarak ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki genel olarak iş analizleri, yenilik yönetimi uygulamalarını başlatan firmalarda insan kaynakları uygulamalarına daha fazla değer katmaktadır.²³

İnsanlara yönelik sorunları çözmek için, işlerin ayrıntısıyla tanınması gerektiğinden; iş analizleri, insan kaynakları yönetiminin bir bilgi kaynağı haline gelmiştir

İş analizi farklı kaynaklarda; "iş oluşturan görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç"; "insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanması için iş ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi" ya da "işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci" ; "her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi" olarak tanımlanmaktadır.²⁴

Kısacası iş analizi; işin ve işi yapacak kişinin profilinin belirlenmesi işlemlerinin sistemli bir biçimde ortaya çıkarılmasıdır. İş analizi; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, organizasyonda yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

²³ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, "Geleneksel İş Analizinde Değişim...", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302> , 2001.

²⁴ Meryem Akoğlan KOZAK - Oya YAZICILAR, "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi",İşgüç.org: Endüstri ilişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yıl: 2003, Sayı:1, Cilt:5, www.isguc.org/is_analizi.php

İş analizi mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi ve sorumluluk, nitelik ve yeteneklere dair bilgi sağlamaktadır.

İş analizi sayesinde belirli bir işte çalışanın;²⁵

- Ne yaptığı,
- Nasıl yaptığı,
- Neden öyle yaptığı

Sorularından hareketle çalışanın mesleği ile ilgili bilgiler alınarak, iş profili oluşturulmaktadır.

İş analizinin amaçları şöyle sıralanabilir;²⁶

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak.
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak.
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans standartlarını belirlemek.
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Belirlenen işlerle ilgili bilgi toplanmadan önce örgütün amacı, stratejileri, kaynakları, ürünleri ve hizmetleri gibi kurum ve çevresel faktörler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Örgüt ve örgütü çevreleyen koşullar hakkında bilgi sahibi olunduktan sonra iş analizinde ihtiyaç duyulacak verilerin elde edilmesine yönelik yöntem daha isabetli

²⁵ İŞKUR İŞLEMLER EL KİTABI, “İŞKUR İş ve Meslekler Analizi”, 6.Bölüm (Değişik:02/03/2004 3624 sayılı makam onayı) Meslek Araştırma Geliştirme ile İş ve Meslek Danışmanlığı, 2004, file://A:/İŞ%20ANALİZİ%20FORMU.htm

²⁶ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İş analizi, İş tanımı ve İş Gereklileri”, www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68, 2002

seçilmiş olacaktır. İş analizi; gözlem, birebir görüşme, grup görüşmesi, konferans, günlük ve yapılandırılmış anket yöntemi gibi birçok yöntem ile gerçekleştirilebilir.²⁷

Bununla birlikte iş analizinin “iş tanımı” ve “iş gerekleri” olmak üzere iki çıktısı vardır ki bu iki kavram, tüm insan kaynakları fonksiyonlarının temelini oluşturmaktadır.

3.1.1.1. İş Tanımı

İş analizi bilgileri, işletmelerde çok farklı alanlarda kullanılan ve birçok insan kaynakları işlevinin temelini oluşturan bilgilerdir. İş analizi sonuçları işletmelerde, seçme – yerleştirme sürecinde, eğitim gereksinimlerinin tespitinde, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücretlendirmeden yasal ilişkiler, stratejik insan kaynakları planlaması, kariyer planlamasına iş güvenliği ve çalışan sağlığı konularına kadar birçok süreç ve konuda kullanılmaktadır.²⁸

İş analizinin önemli çıktılarından biri olan “iş tanımları”, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının özetlenerek yazılı olarak belgelenmesiyle oluşur.²⁹

Çalışanın sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğini ve yapılış amacını ifade eden yazılı ifade olan iş tanımlarında; iş unvanı, gerçekleştirilen görevler, işin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar ve iş sahibinin yetki ve sorumlulukları başlıkları yer almaktadır.³⁰

Seçme-yerleştirme süreci açısından bakıldığında iş tanımlarının önemi oldukça yoğun bir biçimde görülmektedir. Seçme-yerleştirme sürecinin temelini oluşturan iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun sağlanmasında öncelikli olarak işin profilinin belirlenmesi, iş tanımları ile gerçekleşmektedir. İş tanımlarına göre işin özellikleri, nasıl yapıldığı, hangi çevre şartlarında gerçekleştiği gibi birçok detaylı bilgiye ulaşılabilmektedir

²⁷ Oğuzhan ÖZARPACI, “İş Analizi ve İş Tanımı”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, 2001.

²⁸ İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, “İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları”
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374>, 2001.

²⁹ Emine YILDIZ, “Turizm İşlemlerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü”,
www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc,

³⁰ Oğuzhan ÖZARPACI, “İş Analizi ve İş Tanımı”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, 2001.

ve ilerleyen zamanda ilgili pozisyon için eleman arayışı sürecinde bu işin özelliklerine uygun kişilik özelliklerin sahip kişiler seçilebilecektir. Bu ise yüksek performanslı kişilerin işletmeye yüksek değerler kazandırmasını sağlayacaktır.

3.1.1.2. İş Gereklere

İş gereklere olarak literatüre girmiş olan kavram aslında işi yapacak olan kişide bulunması gereken nitelikler için kullanılmaktadır.

İş gereklere bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için o görevde çalışacak kişilerin sahip olmaları beklenen minimum yetkinlik düzeyinin ne olması gerektiğinin ortaya koyulmasıdır.

İş analizinden elde edilen verilere dayanarak, iş gereklere işin en etkin şekilde yerine getirilebilmesi için gereken bilgi düzeyi, yetenek, eğitim, deneyim, beceri ve sahip olunması gerekli sertifikaları belirlemektedir. Bununla birlikte iş tanımlarında belirtilen davranış biçimlerine uygun kişilik özellikleri de iş gereklereinde belirtilmelidir. Mesela bir satış elemanı pozisyonu için müşterilerle iletişime geçilmesi, ürünün, işletmenin vb. anlatılması vb. görevler bulunmaktadır. İş gereklereinde ise bu görevleri gerçekleştirecek kişinin çabuk iletişim kurabilen, dinamik vb. yetkinliklere sahip olması gerektiğie belirtilir. Bu yetkinlikler ise dışadönüklük, bağımsızlık gibi kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Dolayısıyla iş gereklereinde pozisyonun gerektirdiğie kişilik özelliklerinin belirtilmesinde yarar olmaktadır.

Bu bağlamda iş gereklere, işe alım sürecinde büyük önem taşımaktadır. Bu sayede adaylardan hangisinin görevin gerektirdiklerini karşıladığie işe alım kararını verecek kişie tarafından değerlendirilmiş ve daha isabetli bir karar verilmiş olacaktır.

3.1.2.Örgüt Kültürü ve Kişilik Tipi Açısından İş Kavramının Önemi

McCormick 1979 yılında iş analizi ile ilgili genel olarak kabul gören bir terminoloji geliştirmiştir. Bu terminolojiye göre;³¹

Görev, belli bir amaç doğrultusunda yürütölen iş faaliyetleridir. *Pozisyon* ise, bir işletme tarafından bir kişiye verilen sorumlulukları ve görevleri kapsar. *İş*, bir işletme

³¹ İnsankaynaklari.com içerik Ekibi, “İş Analizi ve Değerlendirmesi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=56> , 2000

içindeki benzer sayıdaki pozisyonlarından oluşur. *Meslek*, farklı zamanlardaki farklı işlerin bütünüdür.

İşletmede yapılan iş ya da işler ile örgüt kültürü arasında bir ilişki söz konusudur. İşletmede yapılan iş, o örgütün kültür yapısının belirlenmesine de etki de bulunmaktadır. Örgüt kültürü, her ne kadar üyeler tarafından paylaşılan değerlerin, inançların, kavrayışların ve normların bütünü olsa da yaptıkları işlerden dolayı bazı değerlerin farklılaşması ya da benzemesi gerekecektir. Örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili olarak ortak değer ve varsayımların bir göstergesi olan örgüt kültürü, örgütteki üyelerin iç ve dış çevrede ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeleri sonucu ortaya çıkmıştır ve yeni üyelere, doğru yolu bulmalarına yardımcı olacak algılamayı, düşünmeyi ve hissetmeyi öğretmektedir.³² Her örgütün kendini karakterize eden ve diğer örgütlerden ayıran bir kültürü vardır. Örgüt kültürünü, örgütün kurucuları olduğu kadar, o örgütte yapılan iş de belirlemektedir. Bankalardaki kültür yapısıyla ile reklâm ajanslarındaki kültür yapısının birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir. Bu iki sektördeki 2 ayrı işletmenin kurucularının düşünce yapılarının, vizyonlarının, değerlerinin vb. birbirine yakın olması durumunda dahi bu iki ayrı sektördeki işletmenin, yapılan işin niteliğinden dolayı, farklı kültürel özellik göstereceği ortadadır. En basit örneği bankacılık sektöründe normlara sıkı sıkıya bağlı kalınırken (biçimsel yapı hâkimken), reklâmcılık sektöründe kurallar duruma ve şartlara göre değişkenlik (biçimsel olmayan yapı) gösterebilmektedir. Bu durum ise, işin, örgüt kültürünün biçimlenmesinde önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte iş ile çalışanın kişiliği arasında da bir ilişki söz konusudur. İş analizi yapılarak, iş gereklerine ulaşılması ve iş gereklerine uygun nitelikte insan kaynağı arayış süreci ise bu durumun bir göstergesidir. İş gerekleri her ne kadar eğitim, deneyim gibi biçimsel bilgileri insan kaynakları yöneticilerine sunsa da özellikle iş tanımları işin özellikleri, nasıl yapıldığı gibi bilgileri ortaya koymaktadır. Bu durum ise

³² Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, “Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul: İ.Ü, S.B.E, İşletme A.B.D, İşletme Yönetimi ve ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2003, Sf:84.

seçme yerleştirme sürecinde işin özellikleri ile adayın özelliklerinin uyumunun değerlendirilmesinde oldukça önemli bir noktadır.

3.2.KİşİLİK TİPİ

3.2.1. Kişilik Kavramı

Kişilik, uzun yıllardır birçok disiplini ilgilendiren ve üzerinde çok çeşitli araştırmacıların çalıştığı bir kavramdır. Başta psikoloji olmak üzere eğitim, tıp, yönetim, sosyoloji vb. birçok alanda ilgi uyandırmıştır.

Kişilik, örgütte insanın değerinin anlaşılması ile birlikte, insan kaynakları alanında oldukça önemsenmiş ve araştırılmıştır. Son zamanlarda gelişen kişilik ilgi envanterleri, kişilik testleri vb. uygulamalar yöneticilerin karar vermelerini kolaylaştıracak niteliktedir.

Kişilik tipleri, insan kaynaklarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bir değişken durumundadır. Çalışanın kişiliği, seçme-yerleştirme sürecinde işin özelliklerine uyması anlamında; performans sisteminde iş başarımı anlamında; kariyer planlamasında, çalışanın kariyer beklentileri anlamında, motivasyon sisteminde motive edici faktörler/ödüller anlamında ve ücretlendirmede ücret beklentisi vb. anlamında bir çok açıdan insan kaynaklarını dolaylı ya da dolaysız etkilemektedir ve bu önemli değişkeni göz önüne alan yöneticiler, amaçlarına sorunsuz bir biçimde ulaşabileceklerdir.

İnsanlar, genellikle diğer insanların da dünyaya, kendileri gibi baktığını, benzer değerlere sahip olduklarını, hatta aynı olaylara aynı tepkileri verdiklerini ve aynı sebepler ile motive olduklarını düşünmektedirler.³³ Oysa ki her insan farklıdır ve olaylar karşısında verebilecekleri tepkiler de bu sebeple farklı olacaktır. Her ne kadar kültürel, coğrafik, iklimsel vb. sebepler ile benzerlikler olsa da nasıl ki her kişi fiziksel açıdan birbirine benzemiyor ise davranışsal açıdan da birbirinden çok farklı olabilmektedir.

Kişinin dış çevresini oluştıran tüm faktörler, belirli bir zaman ve davranış düzleminde benzer özellikler taşısa da bu ortamlarda bulunan kişilerin, çevreden gelen uyarıcılara tepkileri farklı olabilmektedir. Bu durum ise davranışların analizini, düzenlenmesini ve önceden tahmin edilmesini güçleştirmektedir. Bu farklılığın sebebi

³³ Ebru KATİP LAİNLER, "Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi", Human Resouces: İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi, şubat-1997, Y:1, S:4, Sf:29.

ise “kişilik” denilen temel değişken ile açıklanmaktadır. Her kişinin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde ve derecede etkilendiği, aynı şekilde çevreyi de değişik biçim ve derecede etkilediği ileri sürülmektedir.³⁴

İnsanın yer aldığı her ortamda olduğu gibi işletmelerde de çalışanların kişilikleri oldukça önem taşımaktadır ve bu, işletme etkinliğini etkileyebilecek bir konudur.

Kişilik konusunun önemi ilk çağlardan itibaren anlaşılmış ve günümüze kadar kişilik ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Konunun uzun yıllardır araştırılması, kişiliğin dinamik ve komplike bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kişilik, Yunanca’da “Persona” sözcüğünden gelmektedir ve Antik Yunan Tiyatrosu’nda aktörlerin taktığı “maske” anlamında kullanılmaktadır. Bu sayede rol-maske ve kişilik arasında ilişki kurularak, bu durum seyirciye aktarılmaktaydı.

Kişiliğin günümüze kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

“Kişilik, kişiye kendine özgü davranış biçimlerini veren tüm elemanların sentezidir.”

Alport’a göre kişilik; “Kişinin çevresine, kendine özgü ve tek olarak tanımlanabilecek uyumunu sağlayan psikofizik sistemlerin, kişinin içinde oluşturdukları dinamik örgüttür.”³⁵

Cattell’e göre kişilik, kişinin statüsüne göre tanımlanmalıdır ve kişiliğin ölçülebilmesi için kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır.

Bir başka görüşe göre ise kişilik durağandır ve genetik bileşenler ile açıklanabilir. Kişilik, bu yaklaşıma dayandırılıp, genelleme yapılabilir, ancak kişilerin gelecekteki davranışlarının, genetik bileşenlerden yararlanarak tahmin edilmesi çok zordur.³⁶

Kişiliğin tanımlanmasında çok çeşitli bakış açılarından yararlanılmaktadır. Mesela kişilik, kişinin kendisi ve çevresindekiler açısından değerlendirilirse, birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Kişinin kendisi açısından kişilik, fizyolojik, zihinsel

³⁴ Uğur ZEL, “Kişilik ve Liderlik:Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açidan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık,2001, Sf:21.

³⁵ Tuncel ALTINKÖPRÜ, “Karakter Bilim İnsan Tanıma Sanatı: Şahsiyet Analizi: Kişiliğin Yapısı ve Yorumu”, 3. Basım, İstanbul: Altinköprü Yayınları: Psikolojik Dizi:1,1985, Sf:12

³⁶ Timothy A. JUDGE – Daniel M. CABLE, “Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction”, Personnel Psychology, Summer, 1997, No:2, S:50, Sf: 361.

ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Oysa ki çevresindekiler (toplum) açısından kişilik, kişinin toplum içerisinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.³⁷

Bununla birlikte bir başka görüşe göre kişilik, üç grupta toplanarak tanımlanmıştır:³⁸

- ✓ Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlar ile olan, çeşitli konularda, çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışlarının toplamıdır.
- ✓ Kişilik, bir insanın, diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkalarının üzerinde bıraktığı etki, çevresindekilerin kişiyi algılama biçimi insanın kişiliğidir.
- ✓ Bir insanın, kendinde olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu, davranış eğilimlerinin toplamıdır.

Bununla birlikte psikologlar kişiliği, üç bölüme ayırarak tanımlamışlardır:³⁹

- ✓ *Kişiliğin Davranışsal Tanımları*; kişilik, bireye özgü ve az çok her zaman gözlenebilen davranış ve alışkanlıklarıdır.
- ✓ *Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik*; bireyin, diğer insanlar üzerinde bıraktığı izlenimdir.
- ✓ *Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik*; bireyin iç hayatındaki dinamik güçlerin kendine özgü özellikleridir.

Görüldüğü gibi kişilik, bakış açılarına göre çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Tüm bu tanımları kapsayan ve sistematik bir biçimde kişilik, şu şekilde tanımlanabilir:⁴⁰

“Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.”

Bu tanımda dikkat edilmesi gereken bazı kavramlar söz konusudur. Öncelikle kişiliğin, bireyin *iç ve dış çevresiyle* ilgili olmasıdır ki buradan kişiliğin hem dinamik bir yapıya sahip olduğu hem de açık sistem özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır.

³⁷ Metin ATEŞ, “Kişilik”Management, 2003, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm>, (31.Ekim.2003), (Sf:1-Paf:6).

³⁸ Selma ÜNAL, “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile TKY İlişkisi”, İstanbul: M.Ü.,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Okul Öncesi Eğitimi A.B.D., 2000, Sf: 67.

³⁹ Feriha BAYMUR, “Genel Psikoloji”,12. Baskı, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1994, Sf:253-254.

⁴⁰ Doğan CÜCELOĞLU, “İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kuramları”, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, Sf: 404-405.

Bununla birlikte kişilikte, bireyin kendini diğer bireylerden *ayrıt edici* bir özelliğe sahip olması durumu söz konusudur ki bu, kişinin diğerlerinden farklılıklarının belirlenmesi anlamını taşır. Kişilik, her bireye *özgüdür* ve kişilerin *farklılıkları* ile ilgilidir.

Tanımda yer alan bir diğer kavram ise tutarlılık kavramıdır. Bu kavramdan kastedilen, zaman boyutu içinde o kişinin, benzer durumlarda davranışının pek değişmediğidir.

Yapılaşmış kavramıyla, kişiliğin, çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğu ve sistemin her biriminin birbiriyle bağlantılı olarak bir örüntü geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Son olarak kullanılan kavram ise *ilişki kuruş biçimidir*. Kişi, iç ve dış çevresiyle sürekli ilişki halindedir. Başka bir deyişle kişi, kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar, kendi dışında yer alan insan, olay ve nesneleri de algılamaktadır. Bireyin kişiliği, iç ve dış çevreyle kurduğu ilişkinin biçimini belirler. İlişki biçimi olarak tanımlanan kişilik, soyut bir kuram olmaktan çıkıp, kişinin her günlük davranışında gözlenebilen somut bir kavram olmaktadır.

Yukarıda sözü edilen kavramlara bakıldığında her birinin işletme için öneminin olduğu görülmektedir. Örgütte çalışan kişiler birbirinden farklı ve kendilerine özgüdürler. Dolayısıyla örgütlerin, kişileri aynı ortak paydada buluşturmak gibi bir sorun ile karşı karşıya gelmeleri söz konusudur. Çalışanların birbirinden farklı olmaları şartlara, iç ve dış çevreye vb. faktörlere göre değişse de tüm örgütlerin farklı kişiliklerdeki çalışanlarını, belli ortak paydada buluşturarak, ortak amaca yönlendirmesi gerekir. İnsan kaynakları açısından bu durumun gerçekleşebilmesi ise ancak, iş ve işletmeyle örtüşen kişilik tipine sahip çalışanların istihdam edilmesi ile gerçekleşebilir.

3.2.2. Kişilik Faktörleri ve Kişiliğin Özellikleri

Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Kişi, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır.⁴¹

⁴¹ ZEL, Sf: 22

Psikologlar algılama, cinsiyet, tutum, yetenek vb. özellikler üzerinde yoğunlaşarak, bu dinamikler ile yaşam deneyimlerinin bireyin, kişiliğinin şekillenmesinde rol oynadığını belirtmektedirler.⁴²

Bu faktörleri genel olarak beş grupta incelemek mümkündür; kalıtsal faktörler, kültürel faktörler, aile faktörü, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörü ve coğrafi faktörlerdir⁴³.

Kişiliğin özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁴

1. Kişilik soyut bir kavramdır ancak davranışların yorumlaması ile somutlaştırılabilmektedir.
2. Birçok olguya dayansa da, onların toplamından farklı ve fazladır.
3. Kişinin tüm yaşantısının etkilerine dayanmaktadır.
4. Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmektedir.
5. Kişilik, kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir.
6. Her insanı, diğerinden ayıran sayısız kişilik farklılıkları bulunmaktadır.
7. Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurmaktadır. Bu kavram ise *sosyal uyum* olarak nitelendirilmektedir.
8. Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter, kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur

3.2.3. Kişiliğin Boyutları

Kişilik, birtakım alt unsurların toplamından oluşan bir bütündür ve bu dört boyut karakter, mizaç, yetenek ve benlik olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiliğin anlaşılması için bu dört boyutun incelenmesi gerekmektedir. Bu dört boyutun ne yönde geliştiğini anlayabilmek, işe alınacak kişinin doğru tanınmasını ve ilgili kişinin işe ve örgüte uygun aday olup olmadığına karar verilmesini sağlayacaktır. Mesela satış işi için sert ya da sinirli mizaçlı bir kişinin tercih edilmesi pek de uygun olmamaktadır. Bu sebeple

⁴² Selim ATAY, “Örgüt İçerisinde Bireysel Farklılıklar ve Kişilik Kuramları”, Öneri, Ocak, 1997, Y:3, C:1, S:6, Sf: 198.

⁴³ Özcan KÖKNEL, “Kaygıdan Mutluluğa Kişilik”, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1984, Sf:28–29 ve ZEL, Sf:29.

⁴⁴ Erol EREN, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, Sf: 84–85 ve ALTINKÖPRÜ, Sf:13.

kısaca kişiliğin boyutlarının açıklanması, seçme yerleştirme sürecinde adayların kişiliğine etki eden faktörlerin anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

3.2.3.1. Karakter

Alport karakteri, “insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanış biçimi” olarak tanımlamaktadır.⁴⁵ Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine, çevrenin verdiği değer olarak tanımlanmaktadır.

Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan, doğuştan var olan ve çevrenin etkisi ile güçlü olarak ortaya çıkan eğilimlerin bütünüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için kişinin, ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlendirmesi gerekirken; karakter çocuğun dünyaya gelmesi ile kendini belli etmektedir. Karakterin, kişilik oluşana kadar kişiliğin dışında gelişmekte olduğunu, kişilik oluştuktan sonra da kişiliğin içinde yer aldığını söylemek mümkündür.⁴⁶ Bireyin karakteri, kişisel özellikleri ile içinde yaşanılan çevrenin değer yargılarından oluşmaktadır.

Bununla birlikte karakter, aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya başlamaktadır. Toplumsal yaşamda karakter, edimsel şartlanma yollarıyla, mantık yürütme, duygusal benimseme ve model alma vb. şekillerde gelişmektedir. İnsanın sosyalleşmesi ile oluşan karakter iş yaşamında oldukça önemlidir. Örgütler çalışacakları kişinin karakterini iyi analiz edebilmelidir.

3.2.3.2. Mizaç

İnsanlar arasındaki en önemli farklılık sebeplerinden biri de kişiliğin bir boyutu olan mizaçtır ve genelde kişiler mizaç farklılığını en iyi diğer insanlar ile çatışma yaşadığında hissedebilmektedir.⁴⁷

Mizaç, kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir.⁴⁸

⁴⁵ KÖKNEL, Sf: 24

⁴⁶ EREN, Sf: 84.

⁴⁷ Fatih Ferda FREDERICO, “Kişilik ve Kariyer Planlama”, 2003, http://www.cvtr.net/makale/akademik/kisilik_ve_kariyer.planlama.htm, (25.Eylül.2003),(Sf:1, Paf: 2).

⁴⁸ YURTSEVER, Sf:26.

Bir başka tanıma göre mizaç, otonom sinir sisteminin veya iç salgı bezlerinin az ya da çok çalışması gibi genetik özelliklerin psikolojik tutumlara sebep olmasıdır.⁴⁹

Kısaca mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir ve mizacın büyük bir oranı, kalıtım yolu ile kişilere geçerken, bir kısmı da öğrenilmiş davranışların sonucudur. Bir insanın mizacı, bir başka deyişle duyuş ve davranış tarzı üzerinde, beden kimyasının büyük ölçüde etkisi olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda hormonların, ruh çökkünlüğü, kızgınlık, çabuk öfkelenme, çabuk duygulanma gibi durumlara yol açtığı görülmektedir. Bununla birlikte iltihaplı hastalık geçiren 900 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan incelemeler, bu öğrencilerin, normal öğrencilerden daha huysuz ve öfkelenmeye eğilimli olduklarını ortaya çıkarmıştır.⁵⁰

3.2.3.3.Yetenek

Yetenek, kişinin sahip olduğu bedensel ve zihinsel özelliklerinin tümüdür, şeklinde tanımlanmaktadır. Burada bedensel ve zihinsel özelliklerden, kişinin olay, obje, konu vb.ni algılayabilme ve uygulayabilmesi anlaşılmalıdır. Kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklinde bedensel özelliklerinin tamamıdır ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir.⁵¹ Dolayısıyla yetenek; bedensel ve zihinsel yetenek olmak üzere iki grupta incelenmektedir:⁵² Araştırma bulguları, özellikle kişinin yaratıcı yönü ile zekâ arasında güçlü ve doğrusal bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.⁵³

3.2.3.4. Benlik

Benlik kavramı, birçok araştırmacı tarafından kişiliği en çok etkileyen faktör olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte benlik yaklaşımlarının çoğu açık ve kesin olmamakla birlikte, kişiliği açıklamada önemli bir bakış açısı sağlamaktadır

Benlik kuramcılarının biri olan Carl Rogers benliği şöyle açıklamaktadır:

“Bir kimsenin benlik bilinci, onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini oluşturur; kendisini nasıl gördüğünü özetler.” Rogers benliği; iyi(olumlu), kötü (olumsuz) ya da ortada olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Kişinin olumlu bir

⁴⁹ ALTINKÖPRÜ, Sf:14.

⁵⁰ BAYMUR, Sf:252.

⁵¹ YURTSEVER, Sf:27.

⁵² ALTINKÖPRÜ, Sf:18.

⁵³ ZEL, Sf: 28–29.

benlik geliştirebilmesi, ancak koşulsuz sevgi ortamında büyümesi ile mümkündür. Koşulsuz sevgi, kişi ne yaparsa yapsın, onun sevgi ve saygıya layık olduğunu kabul eden bir anlayış ve davranış biçimidir. Koşulsuz sevgi içinde büyüyen kişilerin benlikleri güçlü ve olumludur. Yapılan davranışla benlik bilinci arasında bir farklılık varsa kaygı ortaya çıkmaktadır. Farklılık ne kadar büyükse, kaygı da o kadar güçlü olmaktadır. İşletmelerin güçlü ve kararlı çalışanları tercih ettikleri düşünöldüğünde, olumlu benlik yapısına sahip adayların tercih edileceği düşünölmektedir.

Maslow'un kuramı da çoğu kez kişilik kuramı olarak görölmekte ve benlik kavramı "ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına" da dayandırılmaktadır. Buna göre kendini gerçekleştirebilen kişilerin benlik bilinçleri, sağlıklıdır; ancak çoğu insan için "kendini gerçekleştirme" bir anlıktır, bu dereceyi uzun bir biçimde yaşayabilen insanlar ise az da olsa bulunmaktadır. Maslow'a göre "kendini gerçekleştirme" aşamasına ulaşmış insanın özellikleri Tablo 1'de sıralanmıştır.⁵⁴

Tablo1: Maslow'un Kendini Gerçekleştirmiş Bir Kişide Gördüğü Bazı Özellikler

Gerçeği, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eder.
Gerçeğin bilinebilecek yönlerini doğru olarak algılar.
Bilinmeyecek olanların, bilinmeyeceğini doğru olarak algılar.
Yaşamın getirdiği olayları, tam anlamıyla yaşayarak, tadını çıkarma eğilimindedir.
Kendiliğinden hareket eder.
Yaratıcı bir biçimde hareket eder, dürüsttür, savunucu değildir.
Kendine ve yaşama gülebilir.
İnsanlığa değer verir ve onun sorunlarını ciddiye alır.
Son derece yakın ve derin birkaç dostu vardır.
Yaşamı bir çocuğun gözö ve kalbiyle görüp, yaşayabilir.
Gerektiğinde çok çalışır ve sorumluluğunun farkındadır.
Çevresinin farkındadır, sürekli çevresini araştırır ve yeni şeyler dener.

Kaynak: CÜCELOğLU, Sf: 429.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde aslında örgütlerin, adaylarda aradığı birçok özelliğin sıralandığı görölmektedir.

⁵⁴ CÜCELOğLU, Sf:428-429

3.2.5. KİŞİLİK TEORİLERİ

Karmaşık bir yapıya sahip olan insan kişiliği ilk olarak Antik Yunan'da Hipokrates tarafından incelenmeye başlanmıştır. Uzun yıllardır araştırılan konu hakkında araştırmacıların tam bir görüş birliğine vardığı söylenememektedir. Bunun sebebi ise kişiliğin dinamik ve kişiden kişiye değişkenlik gösteren bir yapıda olmasıdır. Ancak konunun sistemleştirilmesi açısından tarih boyunca çeşitli sınıflandırmalar ve teoriler geliştirilmiştir. Bu kapsamda en çok kabul gören teoriler; Frued'un kişilik teorisi (kişiliği; id, ego ve süper ego kavramlarıyla açıklar.)⁵⁵, Berne'nin kişilik teorisi (kişiliği, etkileşim analizi ve egonun 3 biçimi ile açıklar.)⁵⁶, Jung'un kişilik teorisi (kişiliği, kalıtsal özelliklere dayandırır⁵⁷ ve kişiliği 4 ayrı boyutta 16 kişilik tipine göre açıklar.^{58/59}), Adler'in kişilik teorisi (kişiliği, üstünlük arzusu ve aşağılık kompleksine göre açıklar⁶⁰), Freidman ve Rosenman'ın kişilik teorisi (kişiliği, strese dayandırarak; Tip A ve Tip B kavramlarıyla açıklarlar.^{61/62}), Eysenck'in Kişilik Teorisi (kişiliği, dışadönük/içedönük ve nevroitik/normal boyutları ile açıklar.⁶³) ve Cattell'in kişilik teorisidir. (Kişiliği sosyal faktörlere göre açıklar).

Bu çalışma, kişiliği sosyal faktörlere göre açıklamasından ve iş hayatının beklentilerini karşılamasından dolayı Cattell'in kişilik teorisi ve tipolojisi üzerine esas alınarak açıklanmaktadır.

⁵⁵ "Psikanalitik Kişilik Kuramı",2004, <http://freud.hypemart.net/kisilik.htm> , (Sf:1 - Paf:1-3). ZEL, Sf: 33.

⁵⁶ Chis DAVIDSON- Anita MOUNTAIN, "Transactional Analysis: Eric Berne's Transactional Analysis-TA Theory Development and Explanation", <http://www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm>, 2004, (Sf:2, Paf:1).

⁵⁷ EREN, Sf: 88-89.

⁵⁸ KÖKNEL, Sf: 107-ZEL, Sf:39.

⁵⁹ Isabel B. MYRES – Peter B. MYRES, "Kişilik: Farklı Tipler, Farklı Yetenekler", İstanbul: Kuraldışı

Pegasus Ajans Yayıncılık, 1997, Sf: 27-31-33.

⁶⁰ ADLER, Sf:128-135.

⁶¹ Özgür DEMREN, "Stres Yönetimi", İstanbul: Şişe ve Cam Sanayii A.Ş. Eğitim Müdürlüğü, Basılmamış Eğitim Notları, 2001, Sf: 1-4.

⁶² Acar BALTAŞ – Zuhâl BALTAŞ, "Stres ve Başa Çıkma Yolları", 18. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998, Sf: 146-147-148.

⁶³ ZEL, Sf:42.

3.2.5.1. Cattell'in Kişilik Teorisi ve Tipolojisi

Cattell kişiliği, sosyal faktörlere göre açıklamıştır. Cattell'in ve Eysenck'in teorilerinde metodolojik açıdan bir benzerlik olsa da Cattell'in kişilik teorisi, kişiliği, sosyal faktörlere göre açıkladığından Eysenck'in kişilik teorisinden ayrılmaktadır.⁶⁴

Rymond Cattell öncülüğünde değişik ülkelerden bir grup araştırmacı, 30 yılı yakın geniş kapsamlı bir araştırma sonucunda, kişiliğin temel taşları olarak nitelendirdikleri 16 kişilik özelliği belirlemiştir. Daha sonra kişilerin, bu 16 kişilik özelliğine hangi oranlarda sahip olduklarını belirlemek amacıyla kısaca "16PF" olarak adlandırılan bir anket geliştirilmiştir. Bu ankette yer alan 100'den fazla soruya verilen evet veya hayır yanıtları sonucunda 16 kişilik özelliğine ait skorlara ulaşılmaktadır. 16 kişilik özelliğinin ilk 12'si, kişinin başkaları tarafından değerlendirilmesi, son dördü ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesi sonucunda elde edilmektedir. 16 kişilik özelliğine ait skorların, onlu ölçek üzerine yerleştirilmesi sonucunda kişiye ait "kişilik profili" ortaya çıkarılmaktadır.

Cattell ve arkadaşlarının belirlediği ve geliştirilerek günümüzde uygulanan 16 PF testinde 5 global ve 16 birincil faktör söz konusudur. Birincil faktörlerin birleşimi beş farklı global faktörü oluşturmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: 16 PF Birincil Faktörler

FAKTÖR	SOL ANLAM	SAĞ ANLAM
<i>Sıcakkanlılık</i>	Mesafeli, eleştirel	İlgili, sıcak.
<i>Problem çözme</i>	Az sayıda doğru cevap	Çok sayıda doğru cevap
<i>Strese Tolerans</i>	Çabuk etkilenen	Strese dayanıklı
<i>Baskınlık</i>	Alttan alan	Baskın
<i>Canlılık</i>	Ciddi, tedbirli	Coşkulu, spontan
<i>Kurallara bağlılık</i>	Kuralları sorgulayan	Kurallara bağlı
<i>Sosyal girişkenlik</i>	Tehlikeye duyarlı, ürkek	Girişken, gözüpek
<i>Duyarlılık</i>	Nesnel, gerçekçi	Öznel, duygusal
<i>İhtiyatlılık</i>	Güvenen, şüphe etmeyen	Şüpheli, ihtiyatlı
<i>Soyuta odaklılık</i>	Çözüm yönelimli, pratik	Düşünce yönelimli

⁶⁴ ZEL, Sf:37-38

Ketumluk	Açık, ardnıyetsiz	Diplomatik
Kendini sorgulama	Kendinden emin	Kendine güvenmeyen
Değişimlere açıklık	Geleneksel	Yeni deneyimlere açık
Kendine yeterlilik	Katılımcı	Bireysel
Mükemmeliyetçilik	Esnek	Organize, disiplinli
Gerginlik	Rahat, sabırlı	Gergin, sabırsız.

Kaynak: DBE-16 PF Temel Yorum Raporu-Kullanım Manteli, 2005

Cattell ve arkadaşlarının getirtirmiş olduğu bu 16 boyut, kişilik ölçümlerinde oldukça kullanılmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar bu 16 faktörün 5 global faktör altında toplandığını ortaya koymuştur. Bir başka deyişle dünya çapında kişilik, 5 boyutla ölçülmektedir. 16 PF'in 5 global faktörü şu şekildedir:

Tablo 3: 16 PF Global Faktörler

GLOBAL FAKTÖRLER	SOL ANLAM	SAĞ ANLAM
Dışadönüklük	İçedönük	Dışadönük
Endişe düzeyi	Kaygısız	Endişeli
Gerçekçilik	Duygusal	Gerçekçi
Bağımsızlık	Kabullenen	Bağımsız
Oto-kontrol	Serbest	Kontrollü

Kaynak: DBE-16 PF Temel Yorum Raporu-Kullanım Manteli, 2005

Yukarıda açıklan bu beş global faktör 16 faktörün çeşitli şekillerdeki kombinasyonundan oluşmaktadır ve işe alım sürecinde değerlendiricilere iş ve örgüte uygunluk hakkında adayın kişiliği ile ilgili bilgi vermektedir. 16 PF'in 5 global faktörü ve bu faktörleri oluşturan birincil faktörler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: 16 PF Global ve Birincil Faktörler

16 PF GLOBAL FAKTÖRLER	16 PF BİRİNCİL FAKTÖRLER
Dışadönüklük	Sıcakkanlılık Canlılık Sosyal girişkenlik Ketumluk Kendine yeterlilik
Endişe düzeyi	Strese tolerans İhtiyatlılık

	Kendini sorgulama Gerginlik
Gerçekçilik	Sıcakkanlılık Duyarlılık Soyuta odaklılık Değişimlere açıklık
Bağımsızlık	Baskınlık Sosyal girişkenlik İhtiyatlılık Değişimlere açıklık
Oto-kontrol	Canlılık Kurallara bağlılık Soyuta odaklılık Mükemmeliyetçilik

Kaynak: DBE-16 PF Temel Yorum Raporu-Kullanım Manüeli, 2005

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında seçme yerleştirme sürecinde iki önemli faktöre dikkat edilir. Birincisi iş ile adayın kişilik özelliklerinin uygun olması, ikincisi ise örgüt kültürü ile adayın kişilik özelliklerinin uygun olmasıdır. Bu durumda beklenen durum iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü uyumunu sağlayan adayın seçilmesidir. Ancak adayın kişilik özelliklerini anlayabilmek oldukça zor ve uzun bir süreç gerektirmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi için adayın tüm kişilik özelliklerini bilmekten ve değerlendirmekten ziyade işini etkileyebilecek ve yönetim anlamında anlamlı olabilecek kişilik özelliklerini değerlendirmek çok daha doğrudur. Bu amaçla geliştirilen 16 PF testi şu anda birçok insan kaynakları yöneticisinin doğru ve rahat karar vermesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada 16 PF testi kullanılmakla beraber Cattell'in geliştirmiş olduğu kişilik boyutları, çalışan insanda aranan kişilik özelliklerini daha doğru yansıtacağı gerekçesiyle dikkate alınacak ve dışadönüklük boyutu ile bağımsızlık boyutu, iş ve örgüt kültürü boyutları ile ilişkilendirilecektir. Bununla birlikte bu çalışmada bireysellik/ortaklaşa davranış ile dışadönüklük/içedönüklük ve bağımsızlık/bağımlılık boyutları arasında ilişki aranmaktadır. Bu sebeple kişiliğin dışadönüklük/içedönüklük ve bağımsızlık/bağımlılık boyutunun detaylı ele alınması çok daha anlamlı olacaktır

Dışadönüklük-İçedönüklük: Dışadönüklük boyutunda düşük puan alanlar içedönük olarak tanımlanmaktadır. Enerjilerini kendi iç dünyalarına yönelten kişilerdir. İçedönük kişiler kendi kendilerine yeten, ilişkilerinde soğuk ve mesafeli kişilerdir. Bu niteliklere kendi başına ne iyi ne de kötü denilebilir; kişinin içinde bulunduğu duruma

göre değişebilir. Bu kişilerin, yalnız ve titiz çalışması gereken işlerde ya da ortamlarda daha başarılı oldukları görülmektedir. İçedönüklüğü oluşturan birincil faktörler; düşük sıcakkanlılık, düşük canlılık, sosyal girişkenliğin düşük olması, ketumluğun yüksek olması ve kendine yeterliliğin yüksek olmasıdır. İçedönük kişilerde sosyal girişkenlik, sıcakkanlılık gibi özellikler oldukça az seviyededir. Yaşam enerjilerini kendi iç dünyalarından alan ve daha ziyade kendileri ile baş başa kalmayı seven kişilerdir.

Dışadönüklük puanı yüksek olanlar ise sosyal kişilerdir. Girişken, ilişki kurmada ve yürütmede başarılı kişilerdir. Dikkatleri dış dünyaya, olaylara ve insanlara yöneliktir. Bu tür nitelikleri gerektiren satışçılık, insan kaynakları yönetimi vb. işlerde daha başarılı olmaktadır. Dışadönüklüğü oluşturan birincil faktörler ise yüksek sıcakkanlılık, yüksek canlılık, yüksek sosyal girişkenliktir. Buna karşılık dışadönük kişilerde ketumluk ve kendine yeterlilik düşüktür. Ayrıca dışadönük kişiler, ilişki yoğun kültürlerde de daha başarılı olan kişilerdir. İçedönük kişilerin ise teknoloji yoğun ya da çok daha resmi (biçimsel) kültürlerde daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

Bu kişilik boyutları adayın işe ve örgüte uyumunu ve iş başarımını etkileyebilecek boyutlardır. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin, işin ve örgütün kültürünün yapısının adayın kişilik özelliklerine uygunluğunu, bu boyutları kıstas olarak değerlendirmelerinin, gelecekte örgüte ve çalışanlara yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bağımsızlık-Bağımlılık; Bu faktörden düşük puan alan kişiler, bağımlı ve pasif kişilerdir. Diğer insanların desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür destek veren insanlara yönelirler ve onlarla birlikte olmaya çalışırlar. Dolayısıyla bu kişilik yapısına sahip çalışanların var olduğu örgütlerde ortaklaşa davranışçılığın yüksek olması beklenir. Bu eğilim ise bazı noktalarda örgüte büyük zararlar verebilecek duruma gelse de tek başına davranmaktan çekinen kişilerin birleşmesi, iş birliği yapması vb. sebepler ile bertaraf edilerek, fark ettirilmeyebilir. Bağımlılığı oluşturan kişilik boyutlarına bakıldığında ise baskınlık, sosyal girişkenlik, ihtiyatlılık ve değişimlere açıklık boyutlarının düşük olduğu görülmektedir.

Bağımlılığın tam zıt noktası olan bağımsızlık boyutu ise birçok örgütte durumsallık yaklaşımına göre tercih edilen bir özellik olmaktadır. Bağımsız kişiler kendi başlarına harekete geçebilen kişilerdir. Bağımsız, cesur ve ısrarlı kişilerdir. Kararlarında ve davranışlarında başkalarının düşüncelerini ikinci plana atan kişilerdir.

Karar aşamasında gruba danışmaz ve tek başına karar vermek ister. Bağımsız kişiler ise baskın, sosyal girişkenliği yüksek, ihtiyatlı ve değişimlere açık kişilerdir. Bireycilik eğilimli örgütlerde ise insan kaynakları yöneticilerinin, bağımsız kişilik yapısına sahip adayları tercih ettiği düşünülmektedir.

Özellikle satış işi ile ilgilenen kişilerin bağımsız ve dışadönük kişilik yapısına sahip olması beklenirken; teknik işler ile ilgilenen kişilerin daha kabullenen ve içedönük kişilik yapısına sahip ve ortaklaşa davranma eğiliminde olan kişiler olduğu beklenmektedir.

Buraya kadar olan açıklamalardan anlaşılacağı gibi seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik tipi uyumu kesinlikle gereklidir, ancak yeterli değildir. Adayın kişilik özelliklerinin işin özelliklerine ve örgütün kültür yapısına uygun olması gerekmektedir. Bu sebeple örgüt kültürü kavramının detaylı açıklanması, bu ilişkinin ortaya koyulması için gereklidir.

3.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmeler için oldukça önemli olan bir diğer kavram ise örgüt kültürüdür. Özellikle seçme yerleştirme sürecinde örgüt kültürü, değerlendiriciler tarafından doğru bilinmeli ve bu kriterlere uygun adaylar seçilmelidir. Aslında örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak değerlendirilebilir. Eğer kültür, toplumların yaşam biçimiye; örgüt kültürü de örgütteki çalışanların, o örgütteki yaşam biçimidir, denilebilir. Bu sebeple önce kültürü açıklamak, örgüt kültürünü daha iyi ortaya koyacaktır.

3.3.1. Kültür Kavramı

Kültür, en geniş anlamı ile bir toplumun yaşam biçimidir. Bir toplumun kültürü, o toplumdaki bireylerin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşmaktadır.

Kültür kelimesinin, Latince’de bakmak ya da yetiştirmek anlamına gelen “colera” ya da “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilmektedir. İlk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1973 tarihli Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir.⁶⁵

Bununla birlikte kültürün işlevini dikkate alan ilk tanımın Tylor tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Fakat Tylor’un kültüre ilişkin tanımı, bireyin, kültürden yalnızca etkilenen, edilgen bir unsur olarak ele alınması, doğal çevresel koşulların ele alınmaması, kültüre duyulan ihtiyacın göz ardı edilmesi sebebiyle eleştirilmektedir.⁶⁶ Psikologların yaygın olarak kabul ettikleri tanım ise, Herskovits’in hem fiziksel kültürü hem de öznel kültürü (insan tarafından yapılmış olana verilen öznel tepkileri) içeren “çevrenin, insan yapısıdır” şeklinde yapılmaktadır.⁶⁷ Daha geniş bir tanımda ise kültür; bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesneleri (aletler ve aletler ile yapılan eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür.

⁶⁵ Bozkurt GÜVENÇ, “İnsan ve Kültür”, 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991, Sf: 96.

⁶⁶ Binali DOĞAN, “ Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar” , M.Ü. Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısı’na Özel Sayısı, 1997, Sf: 40.

⁶⁷ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, “Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile”, İstanbul: Altan Matbaacılık, 1998, Sf: 38.

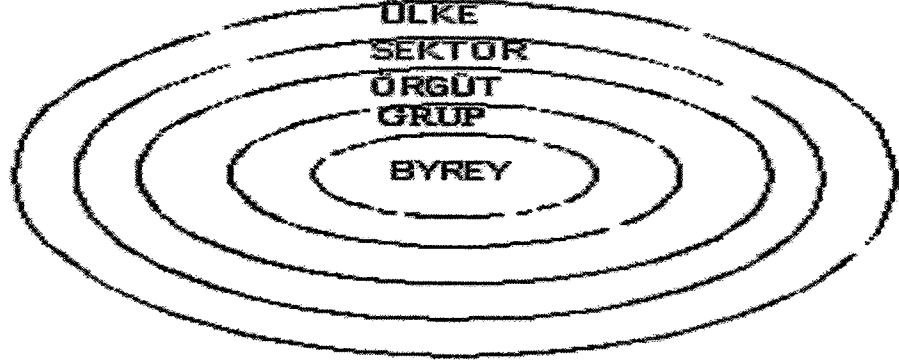
Ergin'e göre kültür; sosyal akrabalık bağları olup, doğuştan değil, eğitim öğretim ve sosyalleşme süreci ile kazanılmakta ve sosyal miras olarak nakledilmektedir. Kültür, kişisel olmaktan çok, sosyal değerler ve kişisel davranışlar sistemidir. Kültür, tarihi bir birikimdir. Kültür, bir toplumun bütün ideallerinin ve sosyal kişiliğinin bir sembolüdür. Kültür değerleri dogmatik olmayıp, ihtiyaçlara göre özünü bozmadan değişebilir.

Genel anlamda kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini karşılama çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir.⁶⁸

Bununla birlikte kültürün değişik katmanları mevcuttur. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi mikro düzey olarak adlandırabileceğimiz bireyden, makro düzeyi ifade eden ülke ya da topluma kadar bütün katmanlar arasında kültürel biçimlendirme ve bunun yanında katkı verme açısından karşılıklı ve güçlü bir etkileşimden söz etmek olanaklıdır.

⁶⁸İsmail BAKAN- Tuba BÜYÜKBEŞE- Çetin BEDESTENCİ, “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, İstanbul: Aktüel Yayınevi, 2004, Sf: 11–14.

Şekil 4 Kültürün Katmanları



Kaynak: Kandemir EREN, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür”,
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html#y.2001>.

Kültür, bir toplumda olan tüm sistemleri etkiler ve bu sistemlerden etkilenir. Örgüt de bu sistemlerden birini oluşturmaktadır. Hofstede’nin 1980 yılında 40 ülkeyi kapsayan araştırmasının sonuçlarına göre örgütler ulusal kültürlerden etkilenmekte ve ulusal kültürde yer alan kültür özelliklerine, örgütlerde de rastlanılmaktadır.⁶⁹ Bu noktada örgüt kültürü, eleman alımında önemli bir gösterge olarak yerini almakta ve iş ile kişilik tipinin uyumunun, örgüt kültürü uyumunu da içine almak zorunda olduğunu göstermektedir.

3.3.2.Hofstede’nin Kültür Boyutları

Greet Hofstede’nin kültür konusundaki düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik (deneysel)  alışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede, kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün, örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında toplamıştır: Ek araştırmalar sonucunda bu 4 boyuta ilave olarak, zaman oryantasyonu da eklenmiştir. Aslında Hofstede’nin kültür sınıflaması toplumsal kültür ile ilgili olmakla birlikte, örgütlerde de aynı özelliklerin g r ld  i ortaya çıktığından yönetim alanında kullanılabilir.

Hofstede’nin kültür boyutları şu şekilde gösterilebilir:

⁶⁹ BAKAN-BüYüKBEşE-BEDESTENC , Sf:82.

Tablo 5: Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Anlamları

KÜLTÜR BOYUTU	ANLAMI	ÜLKELER
Güç Mesafesi	Bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Örgütteki gücün, eşit bir biçimde dağılması ve bu durumun benimsenip benimsenmemesi ile ilgilidir.	<u>Güç Mesafesi Yüksek Ülkeler</u> Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan, Panama, Guatemala, Filipinler, Venezuela, Türkiye vb. <u>Güç Mesafesi Düşük Ülkeler</u> Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda, İrlanda vb.
Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizlikten kaçınma, bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir	<u>Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek Olan Ülkeler</u> Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa, Guatemala, Uruguay, Salvador, Türkiye, <u>Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük Olan Ülkeler</u> Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, A.B.D. ve İrlanda
Erillik-Dışillik	Kültürün bu boyutu, cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Dışil kültürlerde; davranma, duyarlı olma, nazik ve sadık olma gibi davranışlar ile gözlemlenebilir. Eril boyut ise, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve para kazanmaya önem vermek gibi davranışlar ile görülebilmektedir	<u>Dışil Kültür Eğilimli Ülkeler</u> Norveç, Hollanda, Danimarka, İsveç, İspanya, Fransa, İran, Yugoslavya, Türkiye, Tayland, Tayvan, Peru, Şili vb. <u>Eril Kültür Eğilimli Ülkeler</u> Japonya, İtalya, Meksika, Venezuela, İsviçre, Hindistan, Yunanistan vb.
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	Toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışlar ile ilgilidir.	<u>Bireycilik Eğilimli Ülkeler</u> A.B.D., Avustralya, İngiltere, Kanada, İsveç ve Danimarka <u>Ortaklaşa Davranışçılık Eğilimli Ülkeler</u> Guatemala, Ekvador, Panama, Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Türkiye
Zaman Algısı	Zaman algısı, bir toplumun kararlarının, ne kadarını gelenek ve geçmişteki olaylara; ne kadarını kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandığını göstermektedir.	<u>Zaman Algısı Yüksek Ülkeler</u> Amerika ve Kuzey Avrupa ülkeleri <u>Zaman Algısı Düşük Ülkeler</u> İtalya, İspanya ve Latin Amerika ülkeleri

Kaynak: BAKAN-BÜYÜKBEŞE-BEDESTENCİ, 2004, Sf:82-90 ve SARGUT,2001, Sf: 171-196 eserlerinden uyarlanmıştır.

Toplumsal kültürel özellikleri temel alması sebebiyle Hofstede'nin kültür boyutları oldukça önemli bir noktadadır. Hofstede'nin kültür konusundaki düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede'nin kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün, örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmanın sonuçları dört başlık altında incelenmektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık (grupçuluk) ve eril-dişil özelliklerdir.⁷⁰

Sargut ise, Hofstede'nin kültürel sınıflamasını Türk toplumu üzerinde değerlendirmiş ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili şu yorumu getirmiştir:⁷¹

“İnsan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında toplumumuzda insanların seçiminde beceri ve yeterlilikten çok, güven ve sadakat öne çıkar. İç grubun çıkarlarını koruyabilmek açısından seçim sırasında genellikle görüşme öngörülür ve iş olanakları. biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla duyurulur. Kültürümüzde bireysel terfi yerine, grupsal terfi tercih edilir. Ayrıca performans değerlendirmeleri pek önemsenmez. Toplumumuzun çalışma yaşamı ve yönetim anlayışı ile ilgili, ortaklaşa davranış ve bireycilik ayrımı önemli ipuçları vermektedir”

Sargut'un yorumundan anlaşılacağı gibi, eleman seçme sürecinde beceri ve yeterlilik, tek başına yeterli olmamakla birlikte güven ve sadakate önem verilmektedir. Bu yorum her ne kadar bir eleştiri olarak yapıldıysa da burada Türk toplumunun iki önemli değeri “güven” ve “sadakat” görülmektedir. Tabii ki yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olan adayların salt değerler sistemi ile uyuşmaması, bir olumsuzluk cevabı olmamalıdır. Ancak burada iş-kişilik ve örgüt kültürünün uyumunun gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Şayet kişinin yetenek ve becerileri, iş ile örtüşse de değerler sistemi, davranış ve tutumları vb. kavramları örgüt kültürü ile uyuşmuyorsa çatışma, iş tatminsizliği, iş gücü devir oranı yüksekliği gibi olumsuz sonuçlar kaçınılmazdır.

Bununla birlikte Türkiye’de bir çok sistem gibi insan kaynakları yönetim sisteminin de henüz tam anlamıyla doğru ve etkin bir biçimde uygulanamaması, iş ilanlarından performans sitemlerine kadar pek çok insan kaynakları uygulamalarını maalesef olumsuz etkilemektedir. Yine de eleman seçim kriterlerinde örgüt kültürü

⁷⁰ İsmail BAKAN – Tuba BÜYÜKBEŞE- Çetin BEDESTENCİ, Sf 82.

⁷¹ Selami SARGUT, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, Ankara: İmge Kitabevi, 2. Baskı, 2001, Sf: 195-196.

önemli bir değişken olup, adayların kişilik tiplerinin örgütün kültür yapısı ile uyum göstermesi gerekmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü kavramının ve sınıflamalarının incelenmesi, konunun daha iyi ortaya koyulmasına yardımcı olacaktır.

3.3.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramından bahsetmeden önce örgüt kavramından bahsetmek daha doğru olacaktır. Örgütün birçok tanımı yapılmıştır. Bernard örgütü, “iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve örgütün belli bir amacının olması gerektiğini ve kişilerin, bu amaç için birbirleri ile iletişimde bulunmaları gerektiğini ileri sürmüştür.⁷²

Schein örgütü, “iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın koordinasyonudur⁷³”, şeklinde tanımlarken, Marc ve Simson üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapıdır şeklinde tanımlamıştır.⁷⁴ Eren ise “üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır”, şeklinde tanımlamaktadır.⁷⁵

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda, kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine ait bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.⁷⁶

Örgütler, içerisinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir.⁷⁷

Son yirmi yıldır aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanımda bileşilememiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir.

Stephan P.Roddins “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım”, demiştir. Rue ve Bayers örgüt kültürünü, örgüt

⁷² C. BERNARD, “The Functions of Executive”, Cambridge: Harward University Press, 1994, Sf: 112.

⁷³ E. SCHEIN, “Örgüt Psikolojisi”, Çev: M. TOSUN, TODAİ Yayınları, No:173, 1977, Sf:152)

⁷⁴ G.J. MARC – H.A. SIMON, “Organizations”, New York: John Willey and Sons Inc., 1958, Sf: 105

⁷⁵ EREN; Sf:188.

⁷⁶ Nezahat GÜÇLÜ, “Örgüt Kültürü”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları, <http://www.pdfactory.com>, 2004, Sf: 147.

⁷⁷ Ferda ERDEM – Jansat ÖZEN İŞBAŞI, “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (1), 2003, Sf:38.

içindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve örgüt kültürü denen bu görünmez varlığın, dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna dair ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır.

Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünü, örgütte işlerin yapılış şekli olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü, örgüt üyelerine ve müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yine Deal ve Petersan örgüt kültürünü; paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öykülerdir, şeklinde tanımlamıştır.

Schein kültürü; belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır, şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü; örgütteki kişiler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan, beklentiler, inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir. Bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri değer ve inançları içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür, kişilerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını benimsetirse; örgüt kültürü de kişinin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini göstermektedir.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgüt kültürünü; somut olarak görmek çok zordur. Ancak değerler, normlar, kurallar vb. unsurlara yansıyan davranış biçimleri ile görülebilir ve hissedilebilir. Ayrıca bu tanımlardan anlaşılacağı gibi örgüt kültürü uzun bir tarih sonucunda oluşur ki örgüt tarihindeki birçok unsurun da örgüt üyelerince paylaşılması gerekir.

Sonuç olarak örgüt kültürü; örgüt içerisindeki kişiler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün üyeleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır.⁷⁸

⁷⁸ BAKAN-BÜYÜKBEŞE-BEDESTENCİ, Sf: 16-20.

Çalışanların başarımı ise işlerindeki performanslarında olduğu kadar, örgüt kültürünü oluşturan tutum, davranış, değerler ve normlara uyumu ile de ölçülmektedir. Seçme yerleştirme sürecinde, adayın, kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin işe uyumu tek başına yeterli olmamakla beraber; örgüt kültürüne uyumlu kişilik özelliklerine sahip adayların seçilmesi gerekmektedir. Bu noktada ise adayın kişilik tipi ile örgüt kültürünün birbirine uygunluğunun mutlaka seçim sürecinde çeşitli boyutlara göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu örgüt kültürü boyutları ise temelde aynı olsa da (değerler, normlar vb...) aslında örgütten örgüte değişmektedir. Mesela satış örgütlerinde daha bağımsız, sert, agresif bir örgüt kültürü söz konusudur. Çünkü yapılan iş satıştır ve çalışanlar hem örgüt içinde birbirleriyle rekabet halindedir, hem de örgüt dışında diğer işletmelerin satış elemanlarıyla rekabet içindedir. Dolayısıyla satış elemanlarının iletişimlerinin iyi, strese toleranslı, empati yeteneği yüksek, girişkenlik seviyesi yüksek kişiler olması beklenir. Dolayısıyla satış elemanlarının bu özelliklere sahip kişilerden seçilmesi hem işin özelliklerine uyumu, hem de örgütün özelliklerine uyumu açısından önemlidir. Bir sekreter için aynı özellikler aranmayabilir, ancak satış işi ile uğraşan kişilerde ve bu tip örgütlerde bu özellikler, hem iş başarımı açısından, hem de örgüte uyum açısından aranmaktadır. Örgüt kültürü boyutlarına geçmeden önce konunun biraz daha derinlemesine açıklanması için örgüt kültürünün gelişiminden bahsedilecektir.

3.3.4. Örgüt Kültürünün Gelişimi

Örgüt kültürü, ilk olarak 1979 yılında Pettigrew'in "Örgütsel Kültürleri İncelerken" adlı makalesiyle literatüre girmekle birlikte, uygulamadaki yeri çok daha eskiye dayanmaktadır.⁷⁹

Örgüt kültürü pek çok akım tarafından tanımlanmakla beraber, bu konudaki çalışmaların çoğu işlevselci okul kaynaklıdır.

"Örgüt kültürü, bir grup tarafından dışsal adaptasyon ya da içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında öğrenilmiş, icat edilmiş ya da keşfedilmiş, işlerliği ve işlevselliği nedeni ile dikkate alınan, bu sebeple de grup üyelerine öğretilmek istenen

⁷⁹ Tülay BOZKURT, "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", Suna TEVRUZ (Editör), "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını, 2. Baskı, Ankara:Şelale Matbaası, 1997, Sf:83.

doğru algılama, düşünce, duygu, ilişki ve temel varsayım kalıplarının tümüdür.” Örgüt kültürünün tanımlanmasında, öğrenme olgusu temel unsurdur.

Trice ve Bayer kültürü, insanların belirsizlikler ile mücadelesi ve sosyal hayatı oluşturma süreci olarak tanımlamaktadırlar. Kültür ile ilgili tanımlamalar, belirsizlikleri ortadan kaldırmak amacını gütmektedir ve Hofstede’ ye göre belirsizlik, doğadan, insanların bir arada yaşamasından ve fizik ötesi olmak üzere üç farklı alanda, endişelere sebep olmaktadır.⁸⁰

Bu kaynaklardan doğan endişeler ise sosyalleşme süreci ile giderilmektedir. Newcomb'a göre sosyalleşme, kişinin çocukluğundan itibaren kapasitesi ölçüsünde toplumdaki sosyal ilişkilere girerek elde ettiği tutum ve davranışlardır. Bu süreç, temelde bir tür öğrenmedir. Ancak, bu tanım tüm sosyal öğrenmeyle birlikte daha ziyade kişisel sosyalleşmeyi ifade etmektedir. Diğer yazarlara göre ise sosyalleşme daha çok grup değerlerinin öğrenilmesidir. Çocuk, diğer insanlarla bir araya gelerek kültürlerinin etkisi altına girer; toplumun bir üyesi olur ve kişiliği gelişir. Sosyalleşme, insanın kişiliğinin oluşmasına doğru bir olgunlaşma sürecini ifade eder. Kişi, ancak sosyal değerleri öğrenerek tutum ve davranışlarını sergilemektedir.⁸¹

3.3.5 Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci ve Öğeleri

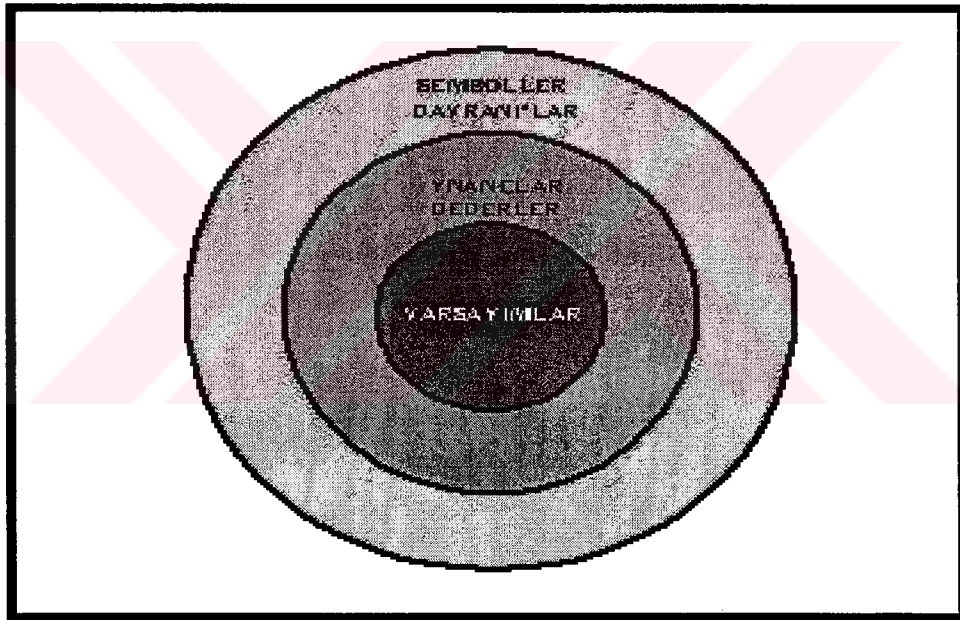
Örgüt kültürünün oluşumu, birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan dinamik yapılardır. Dolayısıyla örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre faktörlerinin, değişen oranlardaki etkisi ile oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler; örgütün faaliyet alanı, amaçları, hedefleri, yöneticileri, yönetim yaklaşımları, örgütün yapısı ve biçimselliği, alt kültürleri, kontrol biçimi, ödül sistemi vb. faktörleri kapsayan *iç çevre faktörleri* ve toplumun yapısı ve kültürel değerleri, sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler vb. faktörleri kapsayan dış çevre faktörleri olarak iki grupta toplanabilir.

⁸⁰ Binali DOĞAN, “ Örgüt Kültürü: Kültürel değerler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar”, M.Ü. Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısı’na Özel Sayısı, 1997, Sf:40–41.

⁸¹ M. Cüneyt BİRKÖK, “Bilgi Sosyolojisi Işığında Kimlik Sorunu”, 1988, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303–5134, www.insanbilimleri.com, (Sf:2)

Yapılan farklı araştırmalarda, kültürün en önemli etkisinin, değerler yoluyla topluluk üzerinde kurduğu sosyal kontrol mekanizması olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar, kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği toplumsal çevrelerde yattığı söylenbilir. Programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, ğeleri açısından ele alınacak olursa, aşağıdaki şekilde grldğu gibi i içe geçmiş halkalar biçiminde bir yapı ile karşılaşılmaktadır.

şekil 5 rgt Kültürünün ğeleri



Kaynak: Kandemir EREN, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür",
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html#y,2001>.

Örgüt kültürünün ilk algılanan kısmı normlar, semboller ve davranışlardan oluşmaktadır. Normlar, rgt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir, şeklinde tanımlanabilir. Normlar, alışanların örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl iletişimde bulunacağını göstermektedir.

Çalışanların rolleri, normlarla değerlendirilmektedir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, çalışanların örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün kültürel normları, bir çalışandan beklenen rolleri belirlediği gibi, çalışanların bu rolleri yapmasını da onaylamaktadır. Ayrıca normlar, bir çalışandan haksız yere istenecek rolleri de engellemektedir. Böylece normlar, çalışanın hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirmektedir.

Örgüt kültürünün ikinci basamağı olan değerlerin kaynağı, toplumun inançlarına dayanmaktadır. Pasquale Galgaliari'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir:⁸²

1 Örgütün kuruluşu sırasında, liderlerin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar, onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşabilirler. Ancak liderin, davranışı istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenmektedir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğine emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan sebeplere çevirmektedir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece sebepler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanmaktadır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya başlanmaktadır.

⁸² Osman ATAY, “Örgüt Kültürü ve Süreci” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 2001.

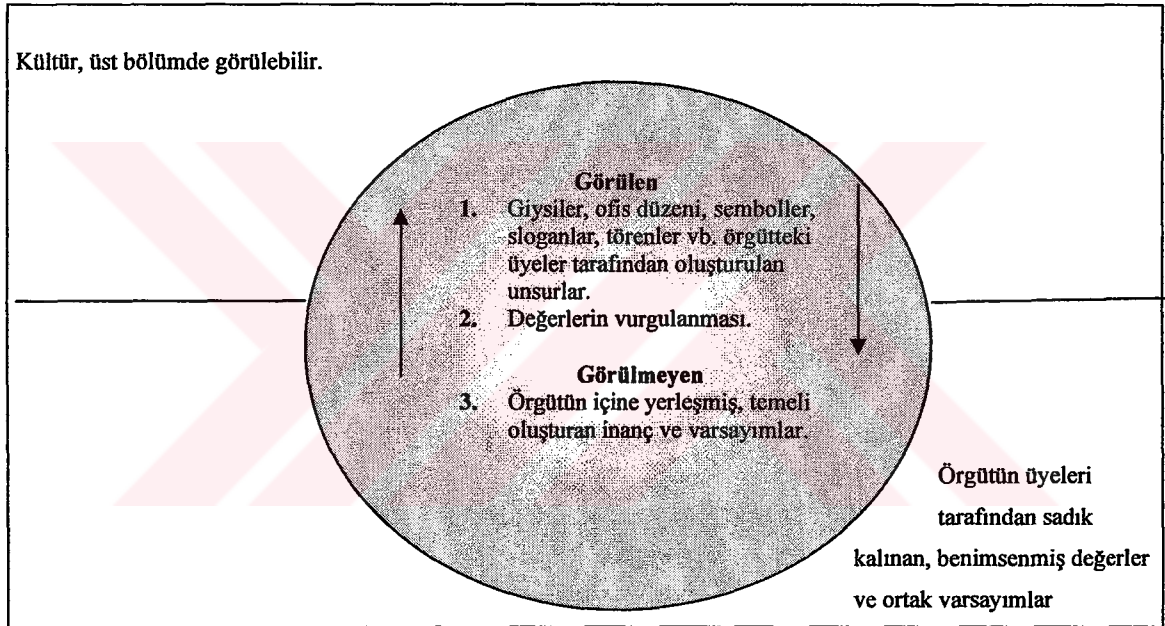
3.3.6. Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Örgüt kültürü aynı kişilik gibi her zaman somut olarak algılanamayacağından belli faktörlerden yararlanarak ortaya çıkarılmaktadır. Örgüt kültürü analiz edilirken, kültürün kendisini belli ettiği üç temel düzeyden söz etmek gerekmektedir;⁸³

- Görülen kısım (gözlemlenebilir nesneler),
- Değerler,
- Görülmeyen kısım (temel varsayım kalıpları).

Bu üç düzey aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Şekil 6 Örgüt Kültürünün Düzeyleri



Kaynak: Richard DAFT, “Management”, The Dryden Press, 2000, Sf: 86

Bu üç düzeyin alt kırılımlarının örgütlerde incelenmesi, o örgütün kültür yapısı ile ilgili bilgi vereceğinden seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü uyumuna dikkat edilip edilmediği görülmektedir. Bu anlamda bir örgütte örgüt kültürü analiz edilirken; görülen kısımdan, temel varsayım kalıplarına doğru gidilerek, temel varsayım kalıplarının algılanmasındaki ve oluşmasındaki asıl sebepler ortaya çıkarılmalıdır. Bunun farkında olan örgütlerde, eleman seçimi süreci, doğru kişinin,

⁸³ SCHEIN H. Edgar, “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Çev: Atilla AKBABA, C:4, S:3, 2002, Sf: 8.

doğru işe ve örgüte yerleştirilmesini mümkün kılabilir. Bu anlamda örgüt kültürünün analizini sağlayan bu üç düzey şu şekilde açıklanmaktadır:

3.3.6.1. Örgüt Kültürünün Görünen Düzeyi (Gözlenebilir Nesneler)

Yeni bir üyenin ya da dışarıdan bir kişinin örgüte ilk girdiğinde gördüğü ve hissettiği suni yapıların tümüdür. Fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, örgütün duygusal yoğunluğu, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildirgeleri vb. birçok kanıt örgüt kısmının gözlemlenebilir düzeyidir ve yeni kişilere o örgütle ilgili birtakım bilgileri aktarır.

Örgüt kültürünün görünen kısmı somuttur; fakat örgüt kültürünün altında yatan temel varsayımlar, bu şekilde algılanamaz.⁸⁴ Bu düzey sadece kişilere, örgüt ile ilgili genel bir bilgi verebilir; ama bu bilginin doğruluğunun anlaşılması için daha içteki düzeyler incelenmelidir.

3.3.6.2. Değerler

Hofstede'nin kültürün yapı taşları olarak nitelendirdiği değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan, bunlarla çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır.

Bu bölümde görülemeyen, fakat çalışanların yaptıklarından fark edilebilen değerler ve inançlar yer almaktadır. Bu değerlerin varlığından örgüt kültürü haberdardır. Anlatılan hikâyeler, kullanılan ifadeler ve semboller yardımıyla yorumlanabilir.⁸⁵

İşletme sahipleri ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler, örgüt kültürünün paydasını oluşturmaktadır.⁸⁶ Davranışı anlamada önemli bir anahtar olan değerler, kişilerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak; istekleri, tercihleri, istenen ve istenmeyen unsurları göstermektedir. Bununla birlikte Tevruz'a göre dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması gereken soyut davranış biçimleriyle, Deal ve Kennedy'ye göre örgütte başarı standartlarını oluşturan somut kavramlardır.

Değerler sistemi fonksiyonel (işlevsel) ve elitist (seçkin) değerler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Özellikle amaçlarda, işlevlerde ve operasyonel stillerde odaklaşan işlevsel değerler, örgüt üyelerinin faaliyet yürütme biçimini kapsamaktadır.

⁸⁴ SCHEIN H. Edgar, "Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Çev: Atilla AKBABA, C:4, S:3, 2002, Sf: 8.

⁸⁵ ASLANTAŞ, Sf: 85

⁸⁶ Cem KOZLU, "Kurumsal Kültür" İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986, Sf:64.

İşlevsel değerler üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilikçilik, müşteri memnuniyeti vb. şeklinde ifade edilebilir.

Seçkinici değerler ise işletmenin diğer kurumlar ve toplumla ilişkilerinde örgütün kendisine, ürünlerine ve işletmenin üstünlüğüne dayanan değerleridir. Seçkinici değerler, örgüt hakkında güçlü hisler oluşmasını sağlamaktadır. Bu değerler, “bir numarayız”, “en iyiyiz” şeklinde ifade edilebilir.

İşlevsel değerler, örgüt üyelerinin davranışlarına kılavuz açıklamalar yaptığından ve amaçları başarma anlamını güçlü bir biçimde vurguladığından seçkinici değerlere göre daha yapıcıdır.⁸⁷

Seçme yerleştirme sürecinde değerlendiricinin, adayda en çok dikkat etmesi gereken konulardan birini değerler oluşturmaktadır. Bu anlamda kişinin ve örgütün değerlerinin birbiri ile uyumlu olması; seçilen adayların örgüte çok daha kolay bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte adayın ve örgütün değerlerinin birbirinden uzak ya da zıt olması, adayın seçilmemesi ile sonuçlanmalıdır; aksi halde gelecekte örgüt içinde çeşitli çatışmalara ve sorunlara sebep olacaktır.

Değerler sistemi, örgüt kültürü ile ilgili olarak, örgüt kültürünün görülen kısmından daha detaylı bilgi verse de değerlerin oluşma sebeplerini tek başına açıklayamaz. Bir örgütün kültürünü anlayabilmek için temel değerlerinin altında yatan temel varsayım kalıplarına kadar inilmesi gerekmektedir.

3.3.6.3 Temel Varsayım Kalıpları

Bu düzey ise görülemeyen bölümdür. Bu bölümü oluşturan unsurlar, ana temeli oluşturan varsayım ve inançlardır. Kültürün en önemli özelliğidir ve bilinçaltında davranışlara ve kararlara rehberlik etmektedir.⁸⁸

Temel varsayım kalıpları, örgütü oluşturan kişi ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğitimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir.

Literatürde varsayımlar ve inançlar bazı araştırmacılara göre aynı anlamda kullanılsalar da inançların bilinçli, varsayımların ise bilinç dışı oluşması ve inançların tartışılabilir olma, varsayımların ise sorgusuzca kabul edilebilir olma özelliklerinden dolayı birbirinden farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir.

⁸⁷ İsmail BAKAN – Tuba BÜYÜKBEŞE- Çetin BEDESTENCİ, Sf:38-40.

⁸⁸ ASLANTAŞ, Sf:85.

Bu düzeyde başlıca temel varsayım kalıpları; belirsizlik algısı, cinsiyet özellikleri, güç algısı, zaman algısı gibi dış dünyayı kavramaya ve sosyal hayatı anlamlandırmaya yönelik bilinç dışı düzeyine itilmiş ilkelere dayanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, temel varsayım kalıplarının kültürün temelini oluşturduğunu, ancak belli bir toplumda alt kültürleri ve örgütleri birbirinden ayıran kültürel farklılıkların ortaya çıkmasında temel varsayım kalıplarının değil, temel varsayım kalıplarının algılanma, anlamlandırılma ve davranış düzeyleri olduğu söylenebilir.⁸⁹

Temel varsayım kalıpları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Schein temel varsayım kalıplarını, örgüt kültürü ile ilişkilendirerek şöyle açıklamaktadır:



⁸⁹ Binali DOĞAN, “ Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar” , M.Ü. Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısı’na Özel Sayısı, 1997, Sf: 43-44.

Tablo 6: Temel Varsayım Kalıplarına İlişkin Düzeyler

TEMEL VARSAYIM KALIPLARI	ALGILAMA DÜZEYİ	ANLAMLANDIRMA DÜZEYİ	DAVRANIŞ DÜZEYİ
Dış gerçekliği algılama yöntemi:Tümdengelim-tümevarım	Çözümleyici - Bütünleyici	Genelden özele veya özelden genele	Sorun çözme davranışı - çözümleyici - bütünleyici
Belirsizlikten kaçınma düzeyi (güven ihtiyacı)	Belirsizlik endişe kaynağıdır.	Belirsizlikle mücadele için - Teknoloji ve Süreçler - Kurallar geliştirme	Evrensel kurallara yönelme - istisnalara yönelme
Bireycilik – toplumculuk	Bireyin sosyal bir varlığın üyesi olarak algılanması-önce birey gelir, sosyal varlıklar, birey aracılığıyla oluşur.	Aile, grup, toplum	Kişinin refahı, grubun refahının artması ile sağlanabilir - grubun refahı, kişinin refahının artması ile sağlanabilir. Belirsizliğe karşı mücadele kişisel - kolektif olmalıdır.
İnsan faaliyetlerinin doğası	Dominant ve aktif - Pasif ve boyun eğici (içe yönelik - dışa yönelik)	Yönlendirme - otonomi	Dış etkenlere uyum sağlama - iradi davranış.
Zaman algısı	Bölümsel zaman- bütünsel zaman	Ardışık zamanlama - senkronizasyon	Zamana karşı yarış- davranışlar arasında uyum. Geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanı birlikte değerlendirme - belli bir ana göre değerlendirme.
Eşitsiz güç dağılımının belirlenme düzeyi	Grup veya toplumun bireylerinin sahip olduğu güçler, eşitsizlik esasına dayanır.	Eşitlikçi - otokritik	Otonomi - merkezi yönetim
Cinsiyet Özellikleri	Kadınısı - Erkeksi (Saldırgan - Yumuşak)	Başarı için saldırganlık - yumuşak ve iyi huyluluk	Saldırganlık - savunmacılık
Statü	Grup veya toplumun üyelerinin arasında statü farklılığı vardır.	Verilen statü - kazanılan statü	Statüye kavuşmak için oluşmuş normlara özen gösterme, Performansa yönelme
Bireyler arasındaki farklılıkların algılanması	Kişiler, birbirinden çeşitli farklılıklar gösterir.	Kişiler arası farklar önemlidir - önemsizdir.	Farklılıklara yönelik davranışlar, farklılıkları göz ardı eden davranışlar.

Kaynak: Binali DOĞAN, “ Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar” , M.Ü. Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısı’na Özel Sayısı, 1997, Sf:45.

Örgüt kültürü, seçme yerleştirme sürecinde değerlendiriciye bir çok açıdan yardımcı olacaktır. Özellikle, temel varsayım kalıplarının ve buna bağlı olarak değerlerin, tutum, davranış ve normları iyi bir biçimde ortaya koyabilen değerlendirici,

adayın örgüt kültürüne uyumlu olup olmamasını belirleyebileceği gibi tarafsız bir bakış açısına da sahip olacaktır.

3.3.7 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları, Yararları ve Özellikleri

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün belli başlı fonksiyonlarını şöyle sıralamak mümkündür.⁹⁰

- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandır. Kimlik duygusu kazanan kişiler, çalıştıkları örgütle bütünleşirler. Bu, onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Çalışanların davranışlarını biçimlendirir.
- Örgütteki uygulama ve süreçlere standartlaşma getirir.
- Örgütte iç bütünleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı artırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapmaktadır.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması fonksiyonu görür.
- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek, başarıya ulaşmaları konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına imkân tanır.
- Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkân tanıyarak, yetişme ve gelişmelerine önemli boyutta yardımcı olur.
- Getirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedeler ile ortaya çıkan çatışmaları azaltır.
- Verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini arttırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.

⁹⁰ BAKAN – BÜYÜKBEŞE-BEDESTENCİ, Sf: 30-32

- Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Stoner, Freeman, Peters gibi araştırmacılara göre örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin, örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgütün, stratejik değişimler ile başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.
- Örgüt içerisinde yenilik düşüncesini geliştirir ve motivasyonu artırır.
- Belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Özellikle dış dünyadan kaynaklı belirsizlikler ile mücadelede güç kazanır.
- Yaratıcılığı etkiler.
- Örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırır.

Örgüt kültürü konusunda çalışan araştırmacılar, örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:⁹¹

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında kabul edilebilir ve paylaşılabılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer almaktadır.
- Örgüt kültürü düzenli bir biçimde tekrarlanan ya da ortaya çıkartılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- Örgüt kültürü, kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşımaktadır.
- Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içermektedir.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür

⁹¹ İsmail BAKAN – Tuba BÜYÜKBEŞE- Çetin BEDESTENCİ, Sf: 32–33 – Suna Tevruz, Sf:88

3.3.8 Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüte bir kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tipleri bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ile ilgilenen çeşitli araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre farklı sınıflandırmalar yapılmış ve değişik örgüt kültürü tiplerinin varlığından söz edilmiştir. Bu sınıflamaların başlıcaları şu şekildedir. Schneider'ın örgüt kültürü sınıflaması (örgüt kültürünü, kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve geliştirme kültürü olmak üzere 4 boyutta açıklar.⁹²), Goffee – Jones'ın örgüt kültürü sınıflaması (örgüt kültürünü soyolojik açıdan değerlendirir; sosyallik ve dayanışma boyutlarına göre 4 farklı örgüt kültürü tipine göre açıklar.⁹³), Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür sınıflaması (örgüt kültürünü rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürü olarak 4 kategoride açıklarlar⁹⁴) ve Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflaması (örgüt kültürünü, klan kültürü, yenilikçilik kültürü, hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürü olmak üzere 4 boyutta inceler.)

Bu çalışmada Hofstede'nin kültür boyutlarından bireycilik-grupçuluk boyutu ele alınmış olup; bu boyutun örgüt kültürüne yansımaları pazar ve klan kültürü olarak görülmektedir.

3.3.8.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflaması içsel odaklanma- bütünleşme, durağanlık-kontrol, esneklik-sağduyuluk ve dışsal odaklanma-farklılaşma boyutlarına dayanmaktadır.

Cameron ve Quinn örgüt kültürünü örgütlerin pazara ilk girişlerinden Pazar lideri olana kadar farklılaştığını ileri sürmüşlerdir ve bu konuyu Apple firmasının 20 senelik gelişimini inceleyerek ortaya koymuşlardır. Apple, pazara ilk girdiğinde klan kültürünün özelliklerini taşımaktaydı. Fakat macintoshu geliştirmeleri ve piyasaya sürmeleri ile birlikte bilgisayardan mac.e geçiş olmuş ve talep artmıştır. Bu ise

⁹² Walter SCHNEIDER, "The Reengineering Alternative; A Plan For Making Your Current Culture Work", Illinois: Irwin Pub, 1994, Sf: 28.

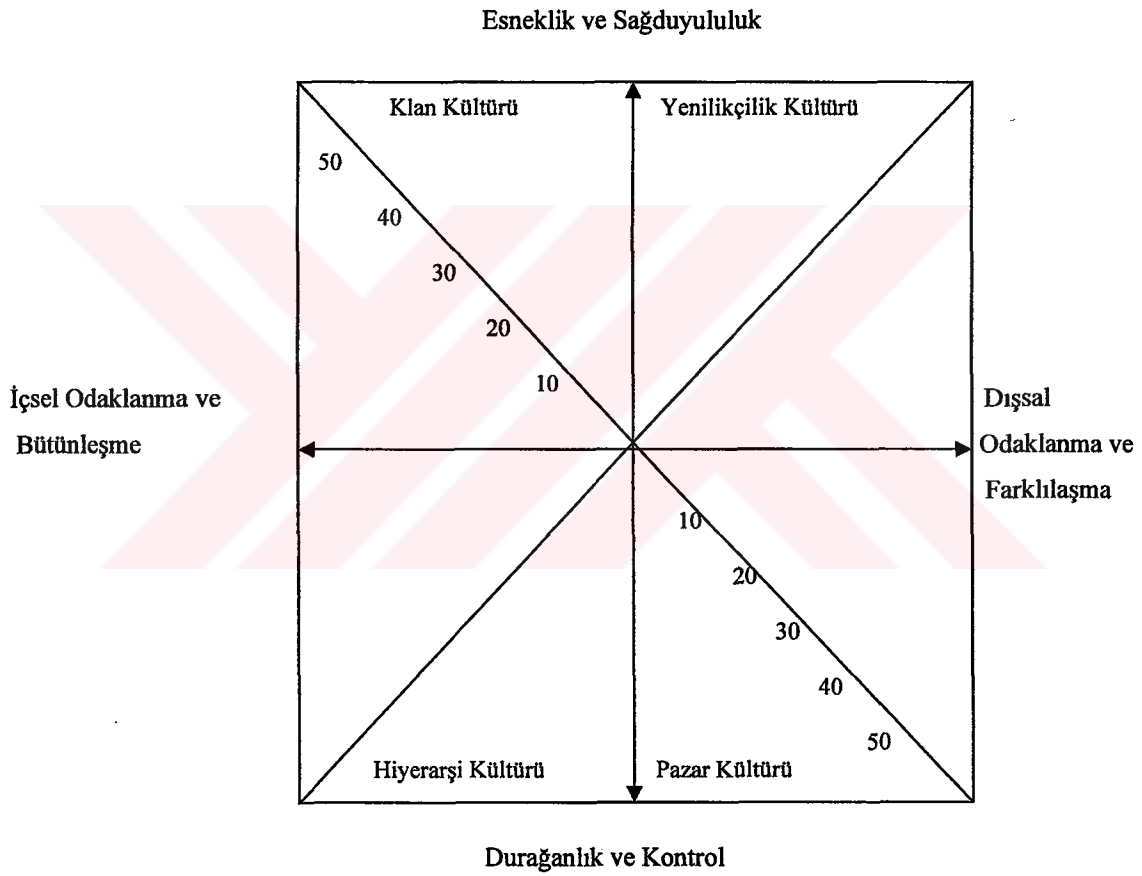
⁹³ Rob GOFFEE – Gareth JONES, "Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?", Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler, İnsanları Yönetmek, Çev: Gündüz BULUT, İstanbul: Mess Yayınları, 1999, Sf: 13–14–15.

⁹⁴ BAKAN-BÜYÜKBEŞE-BEDESTENCİ, Sf:90.

yenilikçilik kültürünün bir göstergesidir. Artan talebin karşılanması, seri üretimin gerçekleşmesi ve firmanın durağan hale gelmesi ise hiyerarşi kültürünün bir göstergesidir. Artan talep ile birlikte büyüyen firmanın IBM vb rakiplerinin olması kültür yapısını değiştirerek daha agresif ve girişimci olan Pazar kültürüne çevirmesine sebep olmuştur. Bu noktada Pazar lideri olabilmek ya da Pazar payını korumak gibi hedefleri vardır.

Görüldüğü gibi örgütlerin içinde bulundukları ekonomiler de kültür yapılarını etkilemekte ve değişen koşullar değişimi gerektirmektedir.⁹⁵

Şekil 7 Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Kim S.CAMERON-Robert E. QUINN,"Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company,Inc., 1999,Sf:50

⁹⁵ Kim S.CAMERON-Robert E. QUINN,"Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company,Inc., 1999,Sf:48-51.

Birçok araştırmacı bakış açılarına göre örgüt kültürünü farklı biçimlerde sınıflamışlardır. Örgüt kültürü, toplumdan, ekonomiden, dış çevreden, kişilikten, örgütün faaliyet alanından ya da bir başka deyişle örgütte yapılan işten vb. bir çok faktörden etkilenen ve aynı zamanda bir çok alanı da etkileyen dinamik bir yapıdır. Bu anlamda denilebilir ki örgütteki iş – çalışanın kişiliği ve örgüt kültürü arasında çift taraflı bir ilişki vardır ve çalışanlar seçilirken bu etkileşim dikkate alınmalıdır. İş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun seçme yerleştirme sürecinde uygulanabilmesi için bu 3 değişkenin göstergelerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda örgüt kültürünün göstergelerini belirlemek, konun ölçülmesinde çok daha anlamlı olacaktır.

Bu çalışmada örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık (grupçuluk) boyutu üzerinde çalışılmıştır. Önemli bir inanç (varsayım kalıbı) olan bireycilik-grupçuluk boyutu Hofstede tarafından kültürler arası araştırmalarda önemli bir gösterge olarak kullanılmıştır. Özellikle birlikte hareket etme eğilimi yüksek olan Türk toplumunda olumlu bir özellik olarak görülmekte olup, bu çalışmada ortaklaşa davranma- bireycilik boyutu ile yapılan iş, dışadönüklük ve bağımsızlık boyutlarının uyumu incelenerek, bu üç değişken üzerinde bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir.

Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık (Grupçuluk/Toplumculuk)

Hofstede'nin yapmış olduğu kültürler arası araştırmalarda önemli bir gösterge olarak yer alan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu; toplumların bireysel davranmaya mı yoksa birlikte hareket etmeye mi eğilimli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Diğer kültür boyutları ile ilişkilendirildiğinde ortaya daha anlamlı sonuçlar çıksa da bu çalışmada Hofstede'nin diğer kültür boyutları yer almayacaktır. Bireycilik-toplumculuk boyutu; kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları ve örgütte yapılan iş ile ilişkilendirilerek açıklanacak ve bu değişkenler arasında bir ilişki aranacaktır.

Ortaklaşa davranış; toplumda ilişkilerin gücünü, bir davranış kişilerin birlikte yapma derecelerini göstermektedir. Ortaklaşa davranışın egemen olduğu toplumlarda kişiler gruplaşırlar ve grup halinde davranış gösterirler. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, arkadaş grupları, örgütler vb. diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar ve karşılığında da sadakat bekler. Belirlenimcilik, ortaklaşa davranış kültüründe

etkilidir. Grubun iradesinin üyelerinin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Bu sebeple grup üyeleri genelde sorgulamaktan, çok kabullenmeyi tercih eden kişilerden oluşmaktadır. Bununla birlikte ortaklaşa davranışçı kültürlerde denetim dış çevrede ağır bir utanma duygusu ile sağlanırken, bireyci toplumlarda denetim iç baskıyla, öze saygı öne çıkarak sağlanmaktadır.

Ortaklaşa davranışçılık eğilimli toplumlarda kişiler, diğer grup üyelerine kendilerini bağımlı hisseder ve en ufak işlerden (yemeğe gitmek gibi) en büyüğüne kadar (proje liderliği vb.) her türlü iş ve davranışı birlikte yapma eğiliminde olurlar. Bireyci kişi ise ortaklaşa davranış eğilimli kişiye göre çok daha bağımsız bir tavır sergilemektedir.

Bu davranış biçimlerinin örgüt kültürüne yansımış biçimi klan kültürü olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde ve kobilerde rastlanabilen klan kültürü örneklerinin altında yatan en önemli faktör toplumsal kültürel özelliklerdir. Bununla birlikte uluslar arası faaliyette bulunan şirketlerde ise bu eğilimin yerini Pazar kültürüne bıraktığı görülmektedir. Tabii ki yapılan işin niteliğine göre de işletmelerin kültürel yapıları farklılık gösterebilmektedir. Bir mühendisin klan kültürü eğilimli bir örgüt kültüründe daha başarılı olabileceği düşünülmektedir. Yapılan iş bir sistem ya da üretim işi ise bu işin, çok fazla kişi ile yapılacağı ortadadır ve böyle bir ortamda kişilerin ortaklaşa davranma eğiliminde olmaları beklenir. Yine kişilerin ortalama dışadönük ve ortalama bağımsız olmaları; grupla birlikte hareket etmeleri için beklenen kişilik özellikleridir.

Bireycilik eğilimli toplumlardaki kişilerin amaçları, üyesi oldukları grubun amaçlarından farklı olabilirken; ortaklaşa davranışçı toplumlardaki kişiler amaçlarını, içinde bulundukları grubun amaçlarına uydurmak için çaba göstermektedirler.

Bireycilik eğilimli toplumlardaki kişiler davranışlarını, kişisel ihtiyaçlarına, algıladıkları haklarına göre belirlerken; ortaklaşa davranışçı toplumlardaki kişiler davranışlarını, grubun normlarına, görev ve sorumluluklarına göre belirlemektedirler.

Ortaklaşa davranışçı kişi için grubu ile ilişki içinde olması ön plandayken; bireyci kişi için ilişkide bulunduğu insanlar ile faydacı bir ilişkide bulunmak önemlidir. Bunun en iyi örneği, yine satış örgütlerinde, tıbbi mümessillerde vb. meslek gruplarında görülmektedir. Pazardaki yoğun rekabet, hızlı bir satışı beraberinde getirdiğinden bu işi yapan kişilerin tek başlarına çalışmaları ve fayda sağlayabilecekleri kişileri doğru

seçmeleri gerekmektedir. Oysa ki bir makine mühendisi için birlikte çalıştığı teknik elemanlar ile hareket etmesi, uzun sürede amaca ulaşması ve direkt rekabetin baskısını hissetmemesi bu meslek grubundaki kişilerin grupçuluk eğilimindeki örgütlerde daha başarılı olacağını ortaya koymaktadır.

Sargut tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre türk toplumu, ortaklaşa davranış eğilimli bir kültür yapısına sahiptir. Sargut bireyci ve ortaklaşa davranışçılık arasındaki evrensel farklılıkları ve göstergeleri şu şekilde açıklamıştır.⁹⁶

Tablo 7: Ortaklaşa Davranışçılık ile Bireycilik Arasındaki Evrensel Farklılıklar

ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK EĞİLİMLİ KÜLTÜRLER	BİREYCİLİK EĞİLİMLİ KÜLTÜRLER
<u>Kişinin kendini tanımlama biçimi:</u> Diğerleriyle iç bağımlı Aynı kaynakları kullanmak Çözümleme birimi grup <u>Amaçların Yapısı:</u> Amaçlar iç grubun amaçları ile çakışır. <u>Normlara Karşı Tavrılar</u> Toplumsal davranışın belirleyicileri: Normlar, görevler ve sorumluluklardır. <u>İlişki Kurma Biçimi</u> Koşulsuz ilişkili olma üzerinde odaklanma Yarar sağlamasa da öncelikle, başkalarının ihtiyaçları ve ilişkiler gelir. <u>Denetim Biçimi</u> Çevresel baskı-utanma	<u>Kişinin kendini tanımlama biçimi:</u> Bağımsız, gruba bağımlı değil. Çözümleme birimi birey. <u>Amaçların Yapısı:</u> Amaçlar, iç grubun amaçlarından farklıdır. <u>Normlara Karşı Tavrılar</u> Toplumsal davranışların belirleyicileri tavırlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmelerdir. <u>İlişki Kurma Biçimi</u> Akılcılık üzerinde yoğunlaşmak, Akılcılık maliyet/fayda oranını önde tutar. <u>Denetim Biçimi</u> İç baskı-kendini suçlama

Kaynak: SARGUT, 2001, Sf:188'den uyarlanmıştır.

Kanungo ve Aycan , Türkiye'nin de içinde bulunduğu toplam yedi ülkede (Kanada, ABD, Romanya, Türkiye, Çin, Pakistan ve Hindistan) 1606 katılımcıyla gerçekleştirdikleri ve Türkiye'den 287 kişinin katıldığı kültüre uyum araştırmasında ortaklaşa davranışçılık eğilimi yüksek ülkeler kategorisinde çıkmıştır.⁹⁷ Bu sonuç Sargut'un araştırmasını destekler nitelikte olup; yine Hofstede'nin 1980 IBM araştırmasına göre ulusal kültürün örgüt kültürünü etkilediği sonucu bireycilik-ortaklaşa davranışçılık eğiliminin örgütlerde de toplumsal eğilim ile paralel olduğunu

⁹⁶ SARGUT,2001, Sf:185-188

⁹⁷Seçil TAŞTAN, "Kültürel Farklılıkların Liderlik Davranışı Üzerine Etkileri", http://www.humanresourcesfocus.com/proje5_1.asp

göstermektedir. Ancak Hofstede bu araştırmasında özellikle kurumsal değerlerin ve temel varsayım kalıplarının, içinde bulunulan ulusal kültürden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Mesela çokuluslu örgütlerin ülke şirketleri, merkezden çok, ait oldukları ülkenin ulusal kültürünün değerlerine yakındırlar. “Bir sorunu çözmeden peşini bırakmamak” ya da “zor durumlarda çalışan arkadaşına yardımcı olmak” gibi değerler örgütten örgüte farklılık göstermektedir.

Bununla birlikte davranış biçimleri ve normlar ise her örgütün kendine özgü olup, değerlere ve temel varsayım kalıplarına oranla ulusal kültürden fazla etkilanmemektedir.⁹⁸

Bir başka deyişle Hofstede’ye göre değerler, ulusal kültür düzeyinde etkili olmakta, örgütsel düzeye doğru inildikçe bu etki büyük ölçüde azalmaktadır.

Sargut’a göre ortaklaşa davranışçı ve bireyci toplumlarda iki noktada farklılaşma olasılığı vardır. Birincisi ortaklaşa davranışçı toplumlarda ulusal düzeydeki kültürel değerlerin, örgütsel alana etkisi belirgin bir biçimde daha fazladır. İkincisi, ortaklaşa davranışçı toplumlarda, çalışma ortamının toplumsallaşma sürecindeki rolü, bireyci toplumlara göre daha az olacaktır. Bu sürecin sonunda ortaklaşa davranışçı toplumlarda kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyi düşük, toplumsallaşma baskısı sınırlı örgüt kültürleri oluşacaktır.

Yine Sargut’a göre ortaklaşa davranışçılığın getirdiği en büyük sorunlar; yenilikçiliğin, yaratıcılığın ve girişimciliğin engellenmesi olmakla beraber Japonya, Hong Kong gibi ülkeler bu sorunları önemli ölçüde çözmüşlerdir. Ortaklaşa davranışçılığa getirilen en büyük eleştirilerden biri de “toplumsal kaytarmacılık” olmuştur. Fakat son araştırmalar; ortaklaşa davranışçılığın egemen olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarını ve kültür, ortak yararı öne aldığından kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Buna karşılık bireyciliği önde tutan toplumlarda, grup çalışması gündeme geldiğinde, kültür bireysel yararı öngördüğünden kişilerin, grubun amacına

⁹⁸ Eksen AR-GE Birimi, “Kurum Kültürünü Ölçebilir miyiz?”, Batlaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Nisan-Haziran 2004, Sayı: 18, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergisiyazi.asp?PRI=298&SAYI=18>

ulaşması için az katkıda bulundukları ve toplumsal kaytarmacılığın arttığı görülmektedir.⁹⁹

Artan hızlı değişimle birlikte günümüzde de kişilerin sürekli birlikte çalışması, ortak amaçlar peşinde koşması ve sinerji oluşturması gerekmektedir. Dolayısıyla aşırı bireyciliğin olduğu toplumlardaki kişiler bu eğilimlerini değiştirmelidirler. Ortaklaşa davranışçılık eğilimli toplumlar ya da örgütler bu eğilimlerini, amaç ve hedef belirlemede, sinerji yaratmaya çevirmelidirler. Aksi halde sorumluluk dağılımı grup arttıkça azalır ve amaçlar ve hedefler ulaşılamaz hale gelebilir. Bu noktada seçme yerleştirme sürecinde yöneticiler, örgüt kültürlerini iyi belirlemeli ve iş ve adayın kişilik yapısının uyumunu ölçebilmelidir.

Bununla birlikte nasıl her örgütün belli bir kültürü var ise her insanın da kültürden etkilenen ve kültürü etkileyen bir kişiliği söz konusudur. Bu anlamda kişilerin kişilik tipleri ile örgüt kültürünün yapısının uyuşması çok önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla seçme sürecinde kişilik tipleri ile örgüt kültürüne özellikle dikkat edilmelidir. Nasıl ki bir reklâm ajansına içedönük, sayısal zekâsı gelişmiş vb. yapıda bir kişinin alınması işletmeyi başarısızlığa götürme riskini yüksek miktarda taşıyorsa; bir bankaya da yaratıcı, rahat, kuralları sevmeyen, dışadönük vb. tipteki kişilerin getirilmesi çok büyük sorunlara sebep olabilir. Bu sebeple işletmelerde kültür ve kişiliğin birbirine uyumu ya da benzemesi büyük önem taşımaktadır.

Özellikle içedönük, bağımlı kişilik yapısına sahip adaylar, sürekli müşteri ile iç içe olan hizmet sektörlerinde ve bireysellik eğilimli örgütlerde başarısız ve mutsuz olabilir ki bu durumun tam tersi de aynı sonucu oluşturabilir. Bu sebeple işin, örgüt kültürünün ve kişilik tipinin doğru analiz edilmiş olması, tüm taraflar için en olumlu sonucu beraberinde getirecektir.

⁹⁹ SARGUT, 2001, Sf:226-227.

3.4. SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİNDE İŞ-KİŞİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYUMU

Örgütlerin seçme süreçlerini üç kategoriye göre belirlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Buna göre “işin – çalışanın kişiliğinin ve örgüt kültürünün” uyumu, seçme sürecinin temel belirleyicisi durumundadır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, insanların çeşitli kişilik özelliklerine sahip olduklarını ve bu özelliklere uygun olarak seçtikleri işlerde daha başarılı ve mutlu olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin veriminin, çalışanların başarısından ve mutluluğundan geçtiği, bunun ise kişilik tipine uygun işlerde çalışması ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte seçme yerleştirme sürecinde kişilik tiplerinin tespit edilmesi, çalışan ile iş uyumunu sağlayacağından, kişilik tiplerinin öncelikli olarak seçme sürecinde önemli olduğu söylenebilir. Eğer ki bir seçme süreci, kişilik tipleri göz önüne alınarak gerçekleştirilmiş ise bu durumda çalışanlar, mutlu ve başarılı olacaktır, aksi halde böyle bir durumdan bahsetmek doğru olamaz. Belki kişi, yeteneklerinden(yetkinliklerinden) dolayı bulunduğu işte başarı sağlasa da kişilik özellikleri ile tam anlamıyla örtüşmeyen bir işte çalışırken, kendini yeterince ifade edememesinden ve potansiyelini tam olarak kullanamamasından dolayı mutsuzluk yaşaması çok yüksek bir olasılıktır. Bu bağlamda kesinlikle seçme sürecinde adayların, kişilik tiplerinin dikkate alınması ve kişilik tiplerine uygun işlere yerleştirilmeleri başarıyı sağlayacaktır.

Bununla birlikte sürekli başarı için salt kişilik ve iş profilinin uyumu ne yazık ki yeterli olmamaktadır. Bu durumu yüksek derecede etkileyen ve işin yapılış biçimini örgütten örgüte değiştiren çok önemli bir unsurdan daha bahsetmek gerekir ki bu kavram ise kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerinin, iş ile olduğu kadar örgütün kültürü ile de uyumlu olması gerekmektedir.

3.4.1 İş - Kişilik -Örgüt Kültürü İlişkisi

İş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisine bakıldığında iki yönden birbirleriyle ilgili oldukları görülmektedir. Kişilik – örgüt kültürü ve kişilik – iş türü. Bir örgütte kişiliğin etkili olduğu ve etkileşimde bulunduğu çok farklı konular ve değişkenler olmakla birlikte, temelde kişilik, kültür ve yapılan iş ile ilgilidir ve çalışanların kişilik yapılarının işin türüne ve örgütün kültürüne uyması beklenmektedir. Bu anlamda seçme

sürecinin etkinliği, bu iki beklentiyi karşılaması ile ölçülmektedir demek, birçok açıdan yanlış olmamaktadır.

Örgütlerin iki temel ögesi olan “yapılan iş” ve “iş yapan kişiler” hakkındaki inanç ve varsayımlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar, işin niteliği ve en iyi nasıl yapılması gerektiğine yönelik varsayımlar olup, çalışanlar hakkındaki varsayımlar ise çalışanların yapısal özellikleri ve davranışlarına yöneliktir. Mesela yöneticiler arasında çalışanların güdümlene beledikleri inancı yaygın ise böyle bir örgütte çalışanlara insiyatif kullanmaları için olanak tanınmayacak ve yakın takip altında tutulacaklardır.¹⁰⁰

Bununla birlikte kişi – örgüt uyumunun sağlanması için örgüt ve kişinin değerlerinin birbirine paralel olması gerekmektedir. Kişi- örgüt uyumu her zaman iş hayatında olması gereken bir durum olmamakla beraber kişinin değerleri ile örgütün değerlerinin uyuşmaması, kişinin başarısız olacağının göstergesi değildir. Ancak belli bir oranda kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyumu, performans ve çalışan memnuniyeti açısından gereklidir.¹⁰¹ Kişi-örgüt uyumunun temelinde ise kişilik tipleri ile-örgüt kültürünün ve iş türünün var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kişisel değerleri; kişinin dürtüleri, hayata bakışı, mizacı, karakteri vb... oluşturmaktayken; örgütsel değerler ise, o örgütün kültür yapısından, mevcut işlerinden ve işlerin nasıl yapıldığından oluşmaktadır. Bu anlamada öncelikli olarak; kişilik tipleri, iş türleri ve örgüt kültürü arasında bir ilişki aramak daha doğru olacaktır. Bu sebeple işe ve örgüt kültürüne uygun kişilerin seçilmesi örgütü başarıya götürecektir. Bu noktada iş analizi sonucunda ortaya koyulan iş tanımının doğru belirlenmesi oldukça yüksek öneme sahiptir. Bu duruma ilave olarak kişilik tipinin ve örgüt kültürü boyutlarının doğru belirlenmesi ve iş-kişilik –örgüt kültürü uyumunu sağlayan kişilerin seçilmesi örgüt ve çalışan açısından çok önemlidir. Bazı durumlarda çalışanın kültüre uyum sağlamaması ya da işe uyum sağlayamaması örgüt açısından büyük sorunlara sebep olmaktadır. Mesela dışadönüklük seviyesi yüksek bir kişinin muhasebe ya da arşiv bölümünde çalıştırılması kişinin önce iş tatminsizliği yaşamasına, buna bağlı olarak potansiyelini

¹⁰⁰Zeynep AYCAN – . Rabindra N. KANUNGA, “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, McGill Üniversitesi, 2002, Sf:28.

¹⁰¹ Ercan AYGÜNDÜZ, “Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Çalışan Suaylar Üzerinde Bir Araştırma”İstanbul,İ.Ü., SBE, İşlerme ABD, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, 2003, Sf:16.

tam kullanamamasına ve örgütün o kişiden potansiyelinin altında verim almasına sebep olacaktır. Belki bu durum ilk bakışta bir performans düşüklüğü olarak algılanmasa da kişinin uzun dönemde iş ile uyumlamasından dolayı gizli bir verimsizlik olarak ortaya çıkacaktır. Bu noktada mutlaka insan kaynakları yöneticileri eleman seçerken kişi-iş uyumuna dikkat etmelidirler.

Bununla birlikte daha önce de belirtildiği gibi kişiliğin ve işin uyumunun yeterli olmadığı da uygulamada oldukça görülen bir durumdur. Bir örgüt için ideal çalışan, iş-kişilik ve kültür uyumunun yakalandığı aday olmalıdır. Örgüt kültürü dışsal bütünleşme, içsel uyum gibi birtakım fonksiyonları yerine getirdiği gibi yönetim biçimleri ile de ilişkilidir. Erkmen ve Ordun tarafından yapılan bir araştırmaya göre kültür tipleri ile yönetim biçimleri arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte örgütte baskın kültürün dışında, bölümler bazında (muhasabe, finans, insan kaynakları vb.) alt kültürlerin var olduğu da belirtilmektedir. Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeline göre yapılan araştırmada; pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinde başarı ve destek kültürünün; muhasabe bölümünde ise rol kültürünün yüksek değerlerde olduğu belirlenmiştir. Bu durum iş-kişilik ve kültür arasında bir etkileşim olduğunu ve bu etkileşimin her üç faktöründe birbirine uyumlu olması gerektiğini destekleyici niteliktedir.¹⁰²

Bu üç değişken ile ilgili olarak ele alınan boyutlar düşünüldüğünde ortaya şöyle iki model çıkmaktadır.

Kültür boyutu olarak seçilen bireycilik - ortaklaşa davranışçılık boyutuna göre; satış, insan kaynakları, pazarlama, halkla ilişkiler, eğitim vb. iş gruplarında bireycilik boyutu eğilimli, dışadönüklük ve bağımsızlık seviyesi yüksek kişilerin çalıştığı, dolayısıyla seçme – yerleştirme sürecinde bu modele uygun kişilerin tercih edildiği düşünülmektedir.

Oysaki üretim, mühendislik, programcılık, muhasabe vb. işlerde ortaklaşa davranışçılık boyutunun yüksek olduğu; içedönüklük ve kabullenme kişilik boyutlarının yüksek olduğu ve bu kişilik tipinde adayların seçildiği düşünülmektedir. Bu model aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

¹⁰² Turhan ERKMEN-Güven ORDUN, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001, Sf: 67-87.

Tablo 8: İş-Kişilik Tipi - Örgüt Kültürü İlişkisi

İŞ TÜRÜ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	KİŞİLİK TİPİ
Satış, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, halkla ilişkiler, eğitim vb...	Bireycilik Eğilimli	Dışadönük (sıcakkanlılık, canlılık ve sosyal girişkenlik seviyesi yüksek; ketumluk ve kendine yeterlilik faktörleri düşük) Bağımsız (Baskınlık, sosyal girişkenlik, ihtiyatlılık ve değişimlere açıklık faktörleri yüksek).
Teknik, üretim, mühendislik, Programcılık, muhasebe vb...	Ortaklaşa Davranışçılık Eğilimli	İçedönük (sıcakkanlılık, canlılık ve sosyal girişkenlik faktörleri düşük; ketumluk ve kendine yeterlilik faktörleri yüksek.) Bağımlı (baskınlık, sosyal girişkenlik, ihtiyatlılık ve değişimlere açıklık faktörleri düşük)

Şekilde görülen modele göre seçilen elemanların örgütlerde daha başarılı ve yüksek iş tatminine sahip kişiler olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple her iki ayrı iş için kültür ve kişilik ilişkisi karşılaştırmalı olarak araştırılmaktadır.

3.4.2. Seçme Sürecinde İş-Kişilik ve Örgüt Kültürü Uyumunun Önemi

İnsan kaynakları seçimi, örgütlerde herhangi bir nedenle boşalan ya da yeni açılan bir pozisyonun (kadronun, görev yerinin) gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur.¹⁰³ Bu anlamda adayın iş ve örgüt kültürü ile eşleşmesi beklenir. Bir başka deyişle örgütün, adaydan iş (performans) ve kültür (davranış) ile ilgili olarak birtakım beklentileri vardır

İlgili pozisyon için yapılan araştırma, aday görüşmeleri vb. her zaman örgütün çalışmak istediği profile göre gerçekleşecektir. Mesela banka operasyon elemanı için dışadönüklük seviyesi düşük, oto-kontrolü yüksek adaylar tercih edilecektir. Dolayısıyla

¹⁰³ BUDAK vd, Sf: 115.

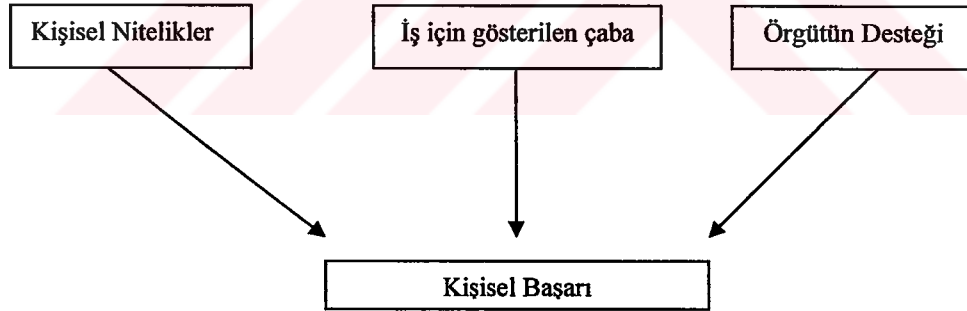
kişilik tipi, gerek yapılan iş açısından, gerekse örgüt kültürü açısından çok önemlidir ve seçme sürecinin temel faktörlerinden biri konumundadır.

Bununla birlikte örgütlerde çalışanın kişilik profilinin doğru belirlenmemiş olması; seçme sürecinin uzamasına, işgücü devir oranının artmasına, kişi ve örgüt performansının düşmesine vb. olumsuzluklara sebep olmaktadır.

Kişilik özellikleri, insanların işlerini seçmelerini, o işte çalışırken verdikleri tepkileri ve iş verimliliklerini kaçınılmaz bir şekilde etkilemektedir. Birçok araştırmada kişilik özellikleri rol oynamaktadır. Meslek seçiminin başarılı olmasından, verilen eğitimlerin işe yaramasına; iş memnuniyetinden performansa; iş yaşamından birlikte çalıştığı insanlar ile uyumundan örgütün değerleriyle uyushmasına kadar... Bu sebeple işe uygun kişilikleri seçmek, işletmeler için hayati önem taşımaktadır.¹⁰⁴

Kişilik ölçümünün insan kaynakları seçim aşamasında kullanılmasındaki hedef, adayların iş ve rollerle ilgili kişilik boyutlarını ya da profillerini tanımlamaktır. İnsan kaynakları seçimi işte başarı gösterecek adayların seçimini hedef alır. İş performansını etkileyen temel unsurlardan birinin de kişilik özellikleri olması sebebiyle, kişilik ölçümünün insan kaynakları seçim kararında önemli bir yer alması gerekmektedir.¹⁰⁵

Şekil 8: Kişisel Başarı Faktörleri



Kaynak: Boyraz, Sf: 46–47 ‘den esinlenerek gerçekleştirilmiştir.

Örgütlerde kişisel başarı, yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kişisel nitelikler; iş için gösterilen çaba ve örgütün desteğinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişisel nitelikler; demografik özellikler, yeterlilik ve psikolojik özelliklerden oluşmaktadır.

¹⁰⁴ Acar BALTAŞ, “İş Hayatında Başaranların, İsteyenlerden Farkı...”, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı: Seçilmiş Yazılar ve Röportajlar, 2003, Sf:14.

¹⁰⁵ K.HUFFMAN, M.VEMOY, J.VERNOY, “Psychology in Action”, 3. b, USA:John Wiley&Sons, 1994, Sf: 474 – 503.

Demografik özellikler kişinin ne olduğunu ortaya çıkaran cinsiyet, yaş gibi temel değişkenleri içerir. Yeterlilik özellikleri ise kişinin öğrenme yeteneği ve hali hazırda iş yapabilme kapasitesidir.

Kişisel nitelikler kapsamında yer alan psikolojik özellikler tanımı ile kişinin kişilik özellikleri belirtilmektedir. Kişilik özellikleri, kişinin davranışı ile kişiliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması açısından çok önemlidir. İş analizi sonucunda ortaya çıkan iş gerekleri, insan kaynakları seçiminde, kişi-iş uyumu temelinde işe uygun adayın özelliklerini belirttiği için önemli bir role sahiptir. Adayların kişilik özelliklerinin envanter ile ortaya çıkartılması, adaylarda iş gereklerinde ortaya koyulan kişilik özelliklerine sahip olup olmadığına yardımcı olmaktadır. Kişilik envanterleri, aday ile iş uyumunu kişilik özellikleri açısından değerlemede en yaygın yöntemlerden biridir.¹⁰⁶

Yapılan araştırmalar ve gözlemler göstermiştir ki kişilik-iş uyumunun gerçekleşmesi, insan kaynakları performansının artması için tek başına yeterli değildir. Bu duruma ek olarak kişilik-örgüt kültürünün uyumu da gerekir ki bu da seçme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü değişkenlerinin birbiri ile uyumlu olması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kişilik kuramı ile davranışsal kuram arasında bir köprü oluşturan etkileşimci yaklaşım, özellikle örgütsel davranış alanında oldukça benimsenmiştir. Etkileşimci yaklaşım temeline göre oluşturulan kişi-çevre uyumu modeli insan kaynakları seçim stratejilerinden, daha geniş biçimde, kişi özellikleri ve mesleklerin, işin ve örgütün arasındaki uyumu dikkate alan birçok uygulama alanı bulmaktadır.

Schneider'a göre farklı kişiliklere sahip kişiler, farklı örgütsel tercihlerde bulunacaklardır. Her kişinin kendine özgü bir dünya görüşü, doğru ve yanlışla ilişkin inançları vardır. Bu doğrultuda değişik kişiliklere sahip kişilerin, olaylara yaklaşımı, bir diğer deyişle ortama vereceği tepkiler farklı olacaktır. Bu durumda örgüt kültürü ile kişilik arasında bire bir ilişki bulunmaktadır. Mesela dayanışmacı kişiliğe sahip bir kişinin, takım çalışmasına olan inancı doğrultusunda, grup düzeyinde performans değerlendirmesi yapan kültürleri daha fazla tercih etme eğilimi olacaktır.

¹⁰⁶ BOYRAZ, Sf:46-47.

Schneider, ASA (Attraction-Selection-Attrition) teorisine göre, kişinin sahip olduğu özelliklere (kişilik, tutum, değer vb.) benzer özelliklere sahip örgütlerde çalışma eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Bu uyumun seçme sürecinde adayın değerlendirilmesinde etkili olduğunu belirtmiştir.¹⁰⁷

Çekim sürecinde (ASA Modeli-Çekim-Seçim-Yıpranma → Örgüt Amaçları) kişi-kültür uyumunu inceleyen bir araştırmaya göre farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin, farklı örgüt kültürü tercihlerinde bulunduğunu destekleyici nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişilerin örgütsel tercihlerini başarı güdüsü, öz saygınlık, uyumluluk, düzenlilik, dışa dönüklük, nevrotik olma ve deneyime açıklık olmak üzere yedi farklı kişilik özellikleri etkilemektedir.¹⁰⁸

Seçme sürecinde iş-kişilik-kültür uyumunun dikkate alınması ve bu uyumu sağlayan adayların seçilmesi örgütleri her anlamda başarıya götürecektir. Bu noktada öncelikli olarak işin ve sahip oldukları örgüt kültürünün boyutları belirlenmelidirler. Sonrasında ise bu boyutlar ile uyumlu kişilik boyutları belirlenerek uygun aday seçilmelidir. Bu faktörlerden birinin eksikliğinin olması, düşük performans ve memnuniyetsiz çalışan sonuçlarına sebep olmaktadır.

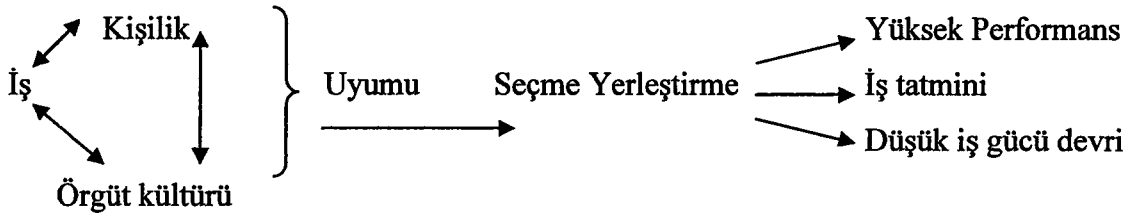
¹⁰⁷ Benjamin SCHNEIDER, "People Make Place", Personnel Psychology, 40, 1987, Sf:448.

¹⁰⁸ Ö.Nezcan T.ÖZMEN, "Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma; Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla; Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları" Zeynep AYCAN (Editör), Ankara: Koç Üniversitesi Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Yayın No:21 1. Basım, 2000, Sf: 92-111

3.4.3. Seçme Yerleştirme Sürecinde İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Belirlenmesi

Seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun belirlenmesi ve bu uyumun dikkate alınarak seçim yapılması örgüt ve çalışan açısından çeşitli sonuçları getirecektir. Bu anlamda araştırmanın modeli şöyle açıklanabilir:

Şekil 9: İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Etkileri



Yukarıda görülen modele göre iş-kişilik ve örgüt kültürü çift taraflı bir etkileşim içindedir ve seçme-yerleştirme sürecinde iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumunun sağlandığı adayların seçimi örgütü başarıya götürecektir; yüksek performans, iş tatmini ve düşük iş gücü devri oluşturacaktır.

Seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun belirlenebilmesi için öncelikli olarak işin boyutları; iş tanımları ve gerekleri ile; örgüt kültürünün boyutları; kültür faktörleri ile ve son olarak kişilik; kişilik faktörleri ile açıklanacaktır.

3.4.3.1. Seçme Yerleştirme Sürecinde İşin Boyutlarının Belirlenmesi

Etkin ve doğru bir seçimin gerçekleştirilebilmesi için iş-kişilik- örgüt kültürü uyumunun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu noktada işin boyutlarının belirlenmesi, seçme yerleştirme sürecinin ilk adımıdır. Bu ise iş analizi ile gerçekleşen iş tanımları sonucunda ortaya çıkarılmaktadır.

İş analizinden bahsetmeden önce işin tanımını vermek daha doğru olacaktır. İş, çalışanın, yerine getirmekle yükümlü olduğu ve iki veya daha çok görevden oluşan bütündür. Teknik anlamda iş tanımlamasının bu derece ayrıntılı yapılmasının nedeni ise işin en küçük ayrıntılarının saptanarak zaman ve hareket standartlarının belirlenmesi

için gerekli çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlanmasıdır. Bu şekilde iş kavramı ayrıntılı bir şekilde ortaya konulabilmektedir.¹⁰⁹

İş analizi; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.¹¹⁰

İş analizi sonucunda elde edilen iş tanımı ise belli bir iş için gerekli olan görev, sorumluluk ve davranışların yazılı ifadeleridir.¹¹¹ Buradan hareketle ortaya çıkarılacak işin boyutları adayın kişilik özellikleri ile işin uyumlu olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Özellikle işletmelerin ana faaliyet alanını oluşturan fonksiyonlarının, kültür yapılarını etkilediği gözlemlenmektedir. Belki bu etki liderlerin vizyonları, değerleri, temel varsayım kalıpları gibi değişkenler kadar güçlü olmasa da firmada yapılan temel iş, örgütteki davranış biçimlerini, tutumları ve değerleri etkilemektedir.

Bir üretim işletmesinin kültürü ile satış işletmesinin kültürünün farklı olması ya da finans sektörü ile medya sektörünün kültür yapılarının farklı olmasının yapılan işin niteliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu sebeple iş ile örgüt kültürü arasında bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada iş; mühendislik ve teknisyenlik işleri olan teknik işler ve satış işi olarak iki ayrı kategoride ele alınmaktadır. Bu anlamda bu çalışmadaki asıl amaç iş yapılarına bağlı olarak bu iki farklı işe göre kişilik profilinin ve kültür yapısının belirlenmesidir. (Teknik işler ve satış işi araştırmanın uygulama bölümünü oluşturduğundan 4. bölümde açıklanacaktır.)

¹⁰⁹ Gökhan ŞENOL, “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, İş güç.org., Cilt : 5 Sayı: 1, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31&hit=ny

¹¹⁰ İŞKUR İŞLEMLER EL KİTABI, “İŞKUR İş ve Meslekler Analizi”, 6.Bölüm (Değişik:02/03/2004 3624 sayılı makam onayı) Meslek Araştırma Geliştirme ile İş ve Meslek Danışmanlığı, 2004, <file:///A:/İŞ%20ANALİZİ%20FORMU.htm>

¹¹¹ İnsankaynaklari.com içerik Ekibi, “İş Analizi ve Değerlendirmesi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=56> , 2000

3.4.3.2. Seçme Yerleştirme Sürecinde Örgüt Kültürünün Boyutlarının Belirlenmesi

Kişilik-iş uyumu ile ilgili ilk araştırma Schneider'in ASA modeli ile başlamıştır. Bu teoriye göre insanların kişilik özellikleri ile örgütün kültürel özellikleri arasında bir ilişki vardır ve kişiler, kişilik özelliklerine uygun örgütleri tercih etmektedirler. Örgüte giren kişilerin kendi aralarında ve üst yönetim ile aralarında uyum olacağı; bu uyumla birlikte örgütte ortak değerlerin oluşacağı, sonuçta bu değerlere uyum sağlayanların örgütte kalacağı, uyum sağlamayanların ise örgütten ayrılacağı belirtilmiştir.¹¹²

Bu noktada kişilik-iş uyumunun tek başına yeterli olmadığı, kişilik –örgüt kültürü uyumunun da olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle kişilik-iş uyumu gerekli koşuldur; fakat yeterli değildir. Bu koşula ek olarak kişilik-örgüt kültürü uyumunun olması adayın uzun süreli, mutlu ve yüksek performans ile çalışmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte kişilik-örgüt kültürü uyumunun bir diğer unsuru ise değerler ve normlardır. Adayların değer ve normları ile örgütün değer ve normları arasındaki uyum, seçme sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer unsurdur. Yapılan bir araştırmaya göre, kişilik-örgüt uyumunun, iş tatmini üzerinde, kişilik-iş uyumuna göre daha etkili olduğu belirlenmiştir. Fakat aynı araştırmaya göre kişilik-iş uyumunun ise işten ayrılma düşüncesine, kişilik-örgüt uyumuna göre daha etkili olduğu belirlenmiştir.¹¹³

Bir örgütün, kültür yapısının anlaşılabilmesi ve tanımlanabilmesi için öncelikle o örgütün kültür boyutlarının belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün ortaya çıkmasından günümüze kadar örgüt kültürü farklı boyutlarda ele alınmış ve ölçülmüştür. Bu farklı boyutlar bir çok açıdan birbirine benzese de bazı farklılıkları bulunmaktadır.¹¹⁴

Robbins, bazı yönetsel/örgütsel uygulamalara dayalı olarak örgüt kültürünün (1)kişisel özerklik, (2)örgütsel yapı, (3)örgütsel destek, (4)örgütsel kimlik, (5)performans-ödül ilişkisi, (6)çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik olmak üzere

¹¹² Benjamin SCHNEIDER vd., "The ASA Framework: An Update", Personnel Psychology, 48, 1995, Sf:758.

¹¹³ Kristy J. LAUVER-Amy KRISTOF-BROWN, "Distinguishing Between Employees Perceptions of Person – Job and Person-Organization Fit", Journal of Vocational Behavior, 59, 2001, 454.

¹¹⁴ İsmail BAKAN – Tuba BÜYÜKBEŞE- Çetin BEDESTENCİ, Sf:108–114.

yedi boyut içinde açıklanabileceğini ve örgütün bu boyutlara verdiği önemin örgüt kültürünü yansıtacağını açıklamaktadır.

Schein'e göre örgüt kültürü araştırmaları diğer örgütsel değişkenler olan strateji, yapı, etkinlik ve çıktılar ile ilişkilendirilerek açıklanmalıdır.

Sergiovanni ve Corbally ise örgüt kültürü araştırmalarının deneysel, betimleyici ve objektif olmak üzere üç düzeyde yapılabileceğini açıklamıştır.

Pascale ve Athos, Japon yönetim sistemlerini incelerken örgütsel çözümlemelerde yedi temel boyut kullanmıştır. Bunlar (1)strateji, (2)yapı, (3)sistemler, (4)insan, (5)üslup, (6)yetenekler ve (7)temel amaçlardır. Bu boyutlar “yumuşak değişkenler (temel amaçlar, yetenek, insan ve üslup) ve “sert değişkenler” (strateji, yapı ve sistemler) olmak üzere ikiye ayrılmıştır. ABD'deki örgüt ve yönetim uygulamalarında sert değişkenlere, Japon örgüt ve yönetim uygulamalarında ise yumuşak değişkenlere önem verildiği belirtilmiştir.

Z teorisini literatüre kazandıran W. Ouchi, örgüt kültürünü (1)iş görenlere bağlılık, (2)değerlendirme, (3)kariyer gelişimi, (4)kontrol, (5)Karar verme, (6)sorumluluk ve (7)çalışanlara ilgi boyutlarına göre açıklamıştır.

Parsons örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında “değerler” üzerinde duran ve bu konuda model geliştiren ilk sosyologdur. Parsons, her sosyal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunlar; uyum-adaptasyon, amaca ulaşma, bütünleşme, yasallık-meşruluktur.

Siehl çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında dil, örgütsel hikâyeler, törenler, normlar, işe uyum, büro düzenlenmesi, rol modelliği, ödül sistemi, çalışan değerlendirmesi, giyim, örgüt içi eğitim, örgütteki gündem konuları vb. boyutları kullanmıştır.

Yukarıda birçok araştırmacının örgüt kültürünün boyutlarını farklı şekillendirdiği görülse de temelde aynı kişilik kuramcıları gibi bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmektedir. Bu çalışmada Hofstede'nin bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu esas alınacaktır. Örgütlerin en büyük sorunlarından biri olan bireycilik mi birliktelik mi sorusuna cevap olabilmesi ve kültür anlamında yapılmış olan en kapsamlı araştırmalardan biri olması gerekçesiyle bu boyut ölçülecektir. Bu anlamda dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları ile ilişkilendirilecektir.

Ayrıca örgütler, kendi kültür yapılarını belirlemek ve ölçebilmek için bazı ölçülebilir boyutlar belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu örgütsel boyutlar eleman alımı sırasında da dikkate alınacak önemli değişkenlerdir. İş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun sağlanması, bu boyutların doğru ve ihtiyaca uygun olarak belirlenmesi ile gerçekleşebilir.

3.4.3.3. Seçme Yerleştirme Sürecinde Kişiliğin Belirlenmesi

Seçme –yerleştirme sürecinde çok farklı ve genelde birbirini tamamlayıcı nitelikte birçok araç kullanılmaktadır. Bu süreçte hangi araç kullanılırsa kullanılsın hedeflenen nokta “doğru işe doğru kişiyi” almaktır. Bu sebeple de seçme sürecinin etkin olması, dolayısıyla seçme sürecindeki araçların etkin olması gerekmektedir.

Seçme araçları, adayların bilgi, vasıf ve yetenekleri hakkında bilgi toplamaya yarayan birer gösterge olarak düşünülmektedir. Bu sayede adayın, gelecekteki davranış ve performansı tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

Seçme araçlarının Avrupa’daki kullanımını inceleyen bir araştırmaya göre, bu ülkelerdeki işletmeler, seçme süreçlerinde, çoğunlukla mülakatlara ve başvuru formlarına yer vermektedir.¹¹⁵

Türkiye’de çeşitli sektörlerden 307 şirketin katıldığı bir insan kaynakları araştırmasına göre, ülkemizde en çok kullanılan seçme araçlarının mülakatlar olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, %90'lara varan bir oranla örgütlerin, adaylar ile birebir mülakat yaptıkları belirlenmiştir. Bu teknik yönetici ve yönetici olmayan çalışanların alımında da ortalama %90 oranında kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra mülakatlardan sonra en çok kullanılan seçme aracının %25’lik bir oranla psikometrik testler olduğu belirlenmiştir. Bu oranlar eleman alımlarında objektif ve mümkün olduğunca ölçülebilen kriterlerden çok , subjektif unsurlar ve sezginin ağır bastığını göstermektedir.¹¹⁶ Bu durum ise işgücü devir oranının artması, eğitim vb maliyetlerin artması, moralin bozulması vb. sorunlara sebep olmasına yol açmaktadır.

¹¹⁵ Serap PEKİN, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması”, İstanbul, İ.Ü. sbe, Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkiler ABD, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2001, Sf:13 – 14.

¹¹⁶ Arthur ANDERSEN, “2001’E Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Human Capital, Faruk Türkoğlu’nun Katkıları ile, İstanbul: Ayhan Matbaası, 2000, Sf:38.

Bu sorunlara çözüm olarak, eleman seçiminde, kişilerin genel olarak yetenek, beceri ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi yoluna gidilmektedir. Bu çalışmalar, kişilerin iş ortamındaki verimini ve bu durumun, işyerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda güvenilir bir ipucu vermektedir. Bir başka deyişle kişinin bugünkü durumuna bakılarak, gelecekteki performansı öngörülmektedir.

Kişilik, iş hayatındaki başarıyı biçimlendiren en önemli unsurdur. Uzun yıllar düşünsel zekânın, iş başarısında belirleyici olduğu düşünülmüş olsa da iş sonuçları ve yapılan araştırmalar, iş başarısında kişilik özelliklerini öne çıkarmaktadır. Yüksek performans ve kişinin iş doyumunu için, ne yapıldığı kadar, nasıl yapıldığının da önemli olduğu görülmüştür. İşin nasıl yapıldığı ise kişinin kişilik özellikleri ile ve örgütün kültürel yapısı ile ilgilidir.

Her meslek için belirli kişilik özellikleri tanımlanabilmektedir. Mesela bir satış temsilcisinin sosyal becerilerinin çok yüksek olması gerekmektedir; bu kişinin sorumluluğu insan ilişkilerine dayalıdır ve insanları ikna etmek ya da iyi bir biçimde bilgilendirmek durumundadır. Buna karşılık bir Ar-Ge elemanı için sosyal beceri o kadar önemli değildir. Buradan da anlaşılacağı gibi her meslek ve iş için başarıyı belirleyen kişilik özellikleri farklıdır. Ayrıca her örgütün mesleki özellikler ile ilgili puan aralıkları da farklı olabilir.¹¹⁷

Kişilik özellikleri, insanların işlerini seçmelerini, o işte çalışırken verdikleri tepkileri ve iş verimliliklerini kaçınılmaz bir şekilde etkilemektedir. Parson'un mesleki seçim modeline göre meslek seçimi, kişinin kendini tanıması, örgütün taleplerini bilmesi ve bu ikisini mantıklı ve doğru bir biçimde bir araya getirme süreci olarak açıklanmıştır.¹¹⁸

Buna karşılık Super'a göre kişi, mesleğini öz kavramına göre seçer ki bu, kişinin, bilgisi, yeteneği, ilgisi ve değerleridir. Bu konu ile ilgili ve bir çok alanda kullanılan çalışma olan Holland'ın teorisine göre kişinin kişilik özelliklerine uygun olan meslekleri seçmesi, onların daha başarılı ve mutlu olacağı temeline dayanmaktadır.

¹¹⁷ Zuhâl BALTAŞ, "Kurumlar işini Bilen, Seven ve Geliştiren İnsanlarla Varolur", Kişilik Özellikleri ve İş Performansı: Seçilmiş Yazılar ve Röportajlar, 2003, Sf: 7.

¹¹⁸ Adrew D. CARSON vd."Modelling Counselor Decisions with Artificial Neural Networks: Predictions of Fit Across a Comprehensive Occupational Map, "Journal of Vocational Behavior, 54, 1996, Sf:196.

Buna ek olarak Holland, işin yapılacağı ortamın çevresel özelliklerine de dikkat edilerek meslek seçimi yapılmasını önermiştir.¹¹⁹

Lofquist kişinin sahip olduğu işe yönelik değerlerinin ve beklentilerinin, meslek çevresine uyumu ve meslek seçimi üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bunun sebebi kişi için öncelikle seçtiği mesleğin, beklentilerini ve sahip olduğu değerleri tatmin etme derecesi önemlidir.¹²⁰

Bir çok aşamada kişilik özellikleri rol oynamaktadır. Meslek seçiminin başarılı olmasından, verilen eğitimlerin etkin olmasına, iş memnuniyetinden performansa; iş yaşamında birlikte çalıştığı insanlarla uyumundan kurumun değerleriyle uyuşmasına kadar... Bu sebeple işe ve örgüt kültürüne uygun kişiliklerin seçilmesi gerekmektedir.¹²¹

Kişilik testleri aracılığıyla kişilik özelliklerinin belirlenmesi, bu test paketinin belirleyici bir yönüdür. İşe alınacak kişilerde verimi düşürebilecek kişilik özelliklerinin olup olmadığını belirlemek de çok önemlidir. Ne kadar profesyonel yapılırsa yapılsın, bir görüşme (mülakat) ile bunları belirlemek çok güçtür. Kişilik testleri bu bilgileri edinmenin araçlarından biri olmakla beraber, eleman alımında geliştirildikleri amaçlar için kullanıldıkları sürece verim alınabilir.¹²² Yapılan araştırmalarda eleman seçiminde kullanılan çeşitli test puanları ile çalışanın performansının tahmin edilmesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple birçok örgüt, seçim süreçlerinde psikoteknik yöntemlerden yararlanmaktadır. İyi yapılandırılmış ve geçerli testlerin uygun kullanımı, kişi ve program hakkında karar vermek için diğer kaynaklara oranla daha iyi bir temel oluşturmaktadır.¹²³

Kişilik özelliklerindeki farklılıklar, gelecekteki çalışmayı da farklı şekilde etkileyecektir. Bu sebeple kişilik tipleri, iş performansını etkileyeceğinden, kişiliğin

¹¹⁹ Stephen P. ROBBİNS, "Organizational Bghevior", 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1996, Sf:104.

¹²⁰ L. H. LOFQUIST vd., "Vocational Behavior: the Concept of Work Adjustment", New York: Holt, rinehart and Winston Inc., 1968,Sf:448-447.

¹²¹ Acar BALTAŞ, Sf: 13-14.

¹²² James D. Werbel ve Stephan W. Gilliland, "Person-Envorment Fit in the Selection",Research in Personnel and Himan Resources Management, 17, 1999, SF:222.

¹²³ Emre KONUK, "Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı", A. Andersen, 2001'e Doğru insan Kaynakları Araştırması, Human Capital, Faruk Türkoğlu'nun Katkıları ile, İstanbul: Ayhan Matbaası, 2000, Sf:44.

tanımlanabilir ve ölçülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi halde seçim sürecinde birtakım unsurlar gözden kaçacaktır.¹²⁴

Bu çalışmada kişiliğin dışadönüklük/içedönüklük ve bağımsızlık/bağımlılık boyutları ele alınarak, bireycilik/ortaklaşa davranış ile ilişkilendirilmektedir.

Kişilik, çeşitli test ve envanterler yöntemi ile ölçülmektedir. Kişilik testlerini kullanım alanlarına göre ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan ilk grup klinik yönelimli testlerdir. Kendine özgü jargonu olan bu testler bir problemi, bozukluğu anlamaya yarar. Mesela kişide depresyon var mı, şizofren mi gibi durumları anlamak için tasarlanmış klinik testleridir. MMPI, depresyon ölçekleri bu tür testlerdendir. İkinci grup ise daha çok iş dünyasında kullanılan, günlük konuşulan dile sahip testlerdir. Birini tarif ederken, anlamaya çalışılırken kullanılan dominant, canlı, mesafeli, donuk gibi sıfatlar bu tür testlerin kullandığı dildir ve normal kişilik özelliklerinin dağılımını veriyor olması bunların iş hayatında kullanımını kolaylaştırmaktadır. Mesela 16PF, NEO, PI gibi testler bu gruba girmektedir.

Bir başka sınıflandırma ise testin arkasında bir teori olup olmasına göre yapılabilmektedir. Mesela motivasyon testleri motivasyonu ölçmek için tasarlanmıştır ve motivasyon teorisine dayanmaktadır. Ancak 16PF ve buna benzeyen birkaç test bu şemanın dışında kalmaktadır. Bunların arkasında bir teorik şema, insan olmamakla beraber, bu testler, faktör analizine dayanmaktadır. İnsan davranışlarını betimleyen tüm sözcükler, bir araya getirilip sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırılan tüm kavramlar insanı betimlemekte kullanılan temel kategorileri ortaya çıkarmaktadır.¹²⁵

Bir kişinin, kişiliğinin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirme amacıyla bir çok yöntem ileri sürülmüştür. Bu yöntemlerden bazıları kişiliği bir bütün halinde açıklarken, bazıları tek bir kişilik boyutunu(alanını) değerlendirmeye çalışmaktadırlar.

Birbirinin tamamıyla aynı olan iki insan yoktur. Ölçme işleminin görevi de belirli durumlar çerçevesinde bu farklılıkları derecesinin niteliklerini aramak ve

¹²⁴ Patrick H.RAYMARK – Mark J. SCHMIT, Robert M. GUION, “Identifying Potentially Useful Personality Constructs For Employee Selection”, Personal Psychology, No:3, Autumn, 1997, Sf:724.

¹²⁵ Emre KONUK, 2000, Sf:44–45.

belirlemektir. Kısaca bir anlamda ölçmenin temeli, kişisel farklılıkların ortaya çıkarılmasıdır.¹²⁶

Kişilik çeşitli yöntemler ve testler ile ölçülebilmektedir. Ancak hangi boyutların ölçülmesinin gerektiği doğru belirlenmelidir. Özellikle iş, yönetim, insan kaynakları, seçme yerleştirme süreci vb. alanlarda sıkça kullanılan 16PF testinin kişilik faktörleri, iş ile ilgili beklentileri yansıtması gerekçesiyle bu çalışmada kullanılacaktır. Ancak tüm faktörler değil, sadece dışadönüklük ve bağımsızlık boyutu bireycilik/ortaklaşa davranışçılık ile ilişkilendirilerek ölçülecektir.

3.4.4.İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumlu Bazlı Seçim Sürecinin Sonuçları

Seçme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumuna dikkat edilmesi, işe ve örgüte uyumlu kişiliğe sahip adayların seçilmesi, örgütsel açıdan ve çalışan açısından oldukça önemli ve olumlu sonuçlar getirmektedir.

Örgütlerin, bünyesine alacağı kişiler ile ilişkileri, insan kaynakları arayışı ve seçimi ile başlayan ve kişinin, örgütten ayrılincaya kadar geçen süreyi içine alan bir süreçtir. Bu süreçte örgüt, kişinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılarken, karşılığında kişiden yüksek performans ve koyduğu değerlere, kurallara ve normlara uymasını bekler. Bu noktada yüksek performans, kişinin iş ile uyumunu; değerlere, normlara vb. uymak ise kişinin örgüt kültürü ile uyumlu olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada Aygündüz'ün savı iş-kişilik-kültür uyumunu destekler niteliktedir.¹²⁷

İş-kişilik-örgüt kültürü uyumu bazlı eleman seçimi, örgütte şu sonuçları oluşturur:

- Kişiye iş tatminini sağlar.
- Kişinin motivasyonunu artırır.
- Çalışanın örgütsel amaçları benimsenmesi kolaylaşır.
- Kişilik yapısına uygun bir işte ve örgütte çalıştığından tüm potansiyelini kullanarak yüksek performansla çalışır ve örgüte maksimum verim sağlar.
- Örgüte bağlılık ve sadakat artar; buna bağlı olarak işgücü devri düşer.

¹²⁶Hülya YURTSEVER, “Karar Verme ile İçten ve Dıştan Denetimli Kişilik Özelliği İlişkisi Üzerine Basın Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul: İ.Ü.,S.B.E., İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1998, Sf: 25.

¹²⁷ AYGÜNDÜZ, Sf:25.s

4. İŞLETMELERDE SEÇME YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE İŞ-KİŞİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TEKNİK VE SATIŞ İŞLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Seçme yerleştirme sürecinin temel amacı olan “doğru işe doğru adayı” yerleştirmek, oldukça uzun ve zor bir süreci gerektirmektedir. Birbirinden farklı kişilik yapılarına sahip olan milyonlarca kişinin olması, örgütleri eleman seçim aşamasında zorlamaktadır. Bu sebeple işe ve örgüt kültürüne en uygun adayı seçmek detaylı bir süreci gerektirmektedir. İnsanların kişilik özelliklerine uygun olmayan işlerde çalışmaları onları mutsuz edeceği gibi, potansiyellerini tam kullanamamalarını ve performanslarının düşmesine, dolayısıyla verimsizleşmelerine sebep olacaktır. Bu noktada iş ile kişilik tipinin örtüşmesi, kişilerin potansiyellerinin tümünü kullanabilmeleri için gereklidir. Aslında bu uyum, özellikle meslek seçiminde oldukça önem taşımakla beraber, duruma insan kaynakları açısından bakıldığında örgütlerin kişilik özellikleri, işin özelliklerine uygun adayları seçmeleri hem çalışan, hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar getirecektir.

Bununla beraber sadece iş-kişilik uyumu çalışanların başarılı olmaları, iş tatmini sağlamaları ve bağlı bulundukları örgütte uzun süreli çalışmaları için yeterli olmamaktadır. İş ile kişilik uyumu kadar önemli olan bir diğer unsur ise örgüt kültürü olup, adayın kişilik tipi ile örgütün kültür yapısının uyumlu olması gerekmektedir. Örgütün değerleri ile çalışanın değerleri, amaçları vb. paralel olduğu sürece uzun süreli çalışma, yüksek performans ve yüksek iş tatmini sağlanabilecektir. Örgüt kültürünü benimseyememiş ya da uyumlu olmayan bir kişinin işinden olan tatminsizliği artacak, buna bağlı olarak performansı düşecek ve sonunda işten çıkacak ya da çıkarılacaktır. Bu sonuçların gerçekleşmemesi için, adayların seçme yerleştirme sürecinde iyi değerlendirilip; iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunu sağlayacağı tahmin edilen adayın seçilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın varsayımları şöyle açıklanabilir;

- ✓ İşin, çalışan kişilik özelliklerinin ve örgüt kültürünün birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bir başka deyişle iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü arasında bir ilişki söz konusudur ve bu 3 değişken birbirini etkilemektedir.

- ✓ Yapılan iş (ana faaliyet alanı), örgüt kültürünü doğrudan etkiler. (Mesela kuyumculuk sektöründe güven değerinin çok yüksek olması ya da medya sektöründe dinamizm değerinin çok yüksek olması; yapılan işin, örgüt kültürünü yönlendirdiğini göstermektedir.)
- ✓ İş ile adayın kişilik özellikleri arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Adayın kişilik özellikleri, yapabileceği işleri etkileyecektir. Özellikle Holland'ın bu alandaki çalışması bu ilişkinin temel göstergesi olarak kabul edilebilir.
- ✓ Kişilik-örgüt kültürü arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Kişilik özellikleri, örgüt kültürünün özelliklerine uygun olan çalışanlar, genellikle örgütü benimser ve sahiplenebilir.

Bu çalışmada iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun var olduğu ve bu uyumu sağlayan adayların işe alım sürecinde, işe alınmaları gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu üçlü uyumu sağlayan adayların, örgütte iş tatmininin yüksek olacağı, yüksek performans gösterebileceği ve uzun süreler aynı örgütte çalışabileceği varsayılmaktadır.

Bu anlamda iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü ilişkisinin, seçme yerleştirme sürecindeki rolünü araştıran bu çalışma, iki farklı iş alanında incelenmiştir. Çalışan memnuniyetinin ve yüksek performansın, kişilerin kendi kişilik tiplerine uygun işleri ve yine kendi kişilik tipleri ile uygun kültürlerde çalışmalarını ile mümkün olabileceği varsayılmaktadır. Bu anlamda yapılan işin, örgüt kültürünü etkileyeceği kadar; işin özelliklerinin ve örgüt kültürünün de çalışan başarısına, dolayısıyla örgüt başarısına etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada firmaların talep ettikleri çalışan kişilik tipine ve kültür yapısına ne kadar ulaşabildikleri iki ayrı iş alanındaki çalışanlar baz alınarak araştırılmıştır. Bu çalışmada iş kavramı teknik işler ve satış işi olarak iki farklı iş tipi üzerinde incelenmiştir. İki farklı iş tipinin seçilmesinin sebebi, iş-kişilik ve örgüt kültürü ilişkisinin iş çeşidine göre değişiklik gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır.

Bu varsayımlar ışığında teknik işlerin yapıldığı örgütlerde ortaklaşa davranışçılık (grupçuluk) eğiliminin yüksek olduğu bir kültür yapısı beklenirken; kişilik boyutları açısından ortalama dışadönüklük ve ortalama bağımsızlık özelliklerine sahip adayların tercih edildiği düşünülmektedir.

Buna karşılık satış işlerinin yapıldığı örgütlerde bireycilik eğiliminin yüksek olduğu bir kültür yapısının; yüksek dışadönüklük ve yüksek bağımsızlık kişilik özelliklerine sahip adayların tercih edildiği düşünülmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı çalışanların, kişilik özellikleri ile yaptıkları işlerin ve çalıştıkları örgütün kültürünün ne kadar uygun olduğunun ve seçme yerleştirme sürecinde bu ilişkiye dikkat edilip edilmediğinin araştırılmasıdır. Bu araştırma, teknik ve satış işlerinin karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Çalışmada iş; teknik işler (teknisyenlik/mühendislik) ve satış işi olarak iki ayrı kategoride ele alınmış olup; kişilik boyutlarından dışadönüklük ve bağımsızlık boyutu; kültür boyutundan grupçuluk boyutu ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler için doğru işe doğru adayı yerleştirmek, oldukça önemli ve zor bir süreçtir. Ancak günümüzde doğru işe doğru adayı yerleştirmek yeterli olmamaktadır. Eğer ki işletmeler, insan kaynaklarıyla uzun süre ve başarılı bir şekilde çalışmak istiyorlar ise doğru işe ve doğru işletmeye, doğru adayı yerleştirmek durumundadırlar. Bu ise işin, adayın kişiliğinin ve örgüt kültürünün doğru analiz edilmesi ve birbiri ile tutarlı olması halinde gerçekleşebilir. Bu sebeple seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumu oldukça önemli bir konu olup işletmeleri insan kaynağı anlamında başarılı hale getirmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Yapılan araştırma farklı sektörlerdeki iki ayrı firmanın teknik ve satış işlerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İki ayrı firmanın seçilmesinin sebebi, iki farklı iş tipinde çalışanların kişilik özelliklerinin ve örgüt kültürünün farklı eğilim gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Dolayısıyla yapılan çalışma iki ayrı firmanın, teknik işleri ve satış işleri ile sınırlandırılmaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın, kişiliğin iki boyutu ile örgüt kültürünün tek bir boyutu üzerinde ve İstanbul ili sınırlarında gerçekleştirilmesi de araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

4.4. TEKNİK VE SATIŞ İŞLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

Araştırma teknik ve satış işleri olmak üzere iki farklı iş alanında uygulanmıştır. Makine üretimi ve hayat sigortası satışı yapan iki ayrı firmanın ar-ge ve satış departmanındaki çalışanlar üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya konu olan iki ayrı işletme; üretim sektörü ve sigorta sektörü olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet göstermekle beraber, özellikleri, araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması ve farklı faktörlerden etkilenmemesi sebebiyle benzer seçilmiştir. Bu işletmelerin özellikleri şu şekildedir:

Her iki işletme de 10 yıldan fazla süredir faaliyette bulunmakta olup, faaliyet alanı uluslar arası düzeyde ve hukuki yapısı anonim şirket niteliğindedir. Çalışan sayısı açısından bakıldığında her iki işletmenin de 1000 civarında çalışan istihdam ettiği görülmektedir. Bu çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında makine üretimi yapan işletmenin 815'i erkek, 285'i kadinken; satış işletmesinin 730'u kadın; 496'sı erkektir. Bununla birlikte makine üretimi yapan işletmenin temel fonksiyonu üretim fonksiyonuyken sigorta satışı yapılan işletmede ise etkin fonksiyon satış fonksiyonudur.

Yapılan çalışmada teknik işler, mühendislik ve teknisyenlik işlerini kapsamaktadır. Bu çalışmada makine tasarımı, planlaması ve üretiminde görev alan teknik elemanlar seçilmiş olup, iş süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- **İhtiyaç tespiti** **yapılması**; Geliştirilmek, iyileştirilmek ya da değiştirilmek istenen makinenin ya da teknik aparatın belirlenmesi gerekmektedir.
- **Araştırma**; Benzer makinelerin araştırılması ve çalışma sisteminin anlaşılmasıdır.
- **Tasarım**; Matematiksel hesaplamaların, ölçümlendirme ve eksenlendirme işlemlerinin yapılarak makinenin bilgisayar ortamında tasarlanması olup, teknik resimlerinin çizilmesi ve bilgisayar ortamında işler hale getirilmesi ile sonuçlanan bir süreçtir.
- **Modelleme**; Tasarlanan makinenin üretime geçirilmeden önce modelinin çıkarıldığı süreç olup, tasarlanan makinenin parçalarının kalıplarının çıkarıldığı

ve model haline getirildiği süreçtir. Modelleme tasarlanan makinenin bir prototipinin yapılmasıdır.

- **Üretim;** Modelleme sonucunda bir sorun olmadığı durumda tasarlanan makinenin üretimin gerçekleştirilmesidir.
- **Kontrol;** Üretimi yapılan makinenin sürekli kontrolünün yapılması.

Yukarıda sıralanan süreç, makine üretim süreci olup, bu süreçte birçok mühendis ve teknisyen görev almaktadır. Özellikle üretimin yenilenmesini ve geliştiren bölümün, üretim işletmelerinde oldukça önemli olduğu görülmektedir. Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün daha çok ortaklaşa davranışçılık eğilimli olması beklenmektedir. Yukarıda açıklanan süreçler, ekip halinde yapılması gereken işler olup, ortaklaşa davranışçılığı gerektirmektedir. Bununla birlikte teknik elemanlarda olması gereken yetkinliklerin başında yüksek analitik düşünme yeteneği, organizasyon yeteneği, soğukkanlılık, iyi bir sayısal zekâ ve problem çözebilme vb gerekmektedir. Bu sebeple teknik elemanlarda dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimlerinin ortalama seviyede olması, özellikle soyuta odaklılığın yüksek olması ve hatta içe dönüklük eğiliminde olmaları beklenmektedir. Bir başka deyişle teknik elemanların, ortaklaşa davranışçılık eğilimli kültürlerde çalışmaları ve ortalama dışadönük ve ortalama bağımsız kişilerden seçilmeleri; bu kişilerde iş tatminini ve performansı arttıracak, kişiler uzun vadeli çalışacaklardır.

Araştırmanın diğer bir iş kategorisi ise satış işi seçilmiş olup; sigorta satışı hizmeti veren satış elemanları üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Satış işinin süreçleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- **Potansiyel müşterilerin belirlenmesi;** Firma tarafından tanımlanan (hedeflenen), firmanın mal ve hizmetine ihtiyaç duyabilecek ya da satın alabilecek kişi ya da kişilerin belirlenmesi.
- **Satış görüşmesine hazırlık;** Firma, ürün, rakipler, müşteriler vb. konularında bilgi toplanması, sunuş içeriğinin hazırlanması, sunum materyallerinin hazırlanması ve fonlar hakkında bilginin derlenmesi,

- **Telefonda randevu alınması;** Potansiyel müşterinin telefonla aranması, tanışılması ve amacın aktarılarak randevu alınması,
- **Müşteri ziyaretinin yapılması;** Müşteri ile tanışma ve satış sunumunun yapılması amacı ile müşteri ile görüşmenin yapıldığı aşamadır.
- **Sunum;** Müşteriye, firmanın ve ürünün sunulduğu aşama olup, satış için belki de en önemli aşamalardan biridir. Ziyaret öncesinde yapılan tüm hazırlıklar bu aşamada kullanılır ve müşterilerin tüm soruları, tatmin edici bir biçimde cevaplandırılmaya çalışılarak, itirazlar karşılanır. Gerekirse ikinci görüşme için tarih belirlenir.
- **Satışın kapatılması;** Müşterinin dikkatinin çekilmesi, ilgisinin uyandırılması, ihtiyaç oluşturulması ve satın alma isteği süreçlerini izleyen bir sunum sonunda satışın sonlandırılması aşamasıdır.
- **Satış sonrası izleme;** Müşteri devamlılığının sağlanması, sorunların izlenmesi ve çözümlenmesi satış sonrasında müşteri ile sürekli iletişim halinde olunarak gerçekleştirilebilir. Satıştan sonra müşteri ile kesinlikle iletişimde bulunarak devamlılık sağlanır.

Satış işinin iş süreçlerine bakıldığında, genellikle tek başına çalışmayı ve kısa sürede sonuçlandırılması gereken bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kısa sürede bir çok insana ulaşılması ve iletişime geçilmesi gerekmektedir. Bu sebeple satış elemanlarının tek başlarına ve hızlı çalışmaları gerekmektedir. Dolayısıyla hayat sigortası sektöründe satış elemanı seçiminde, işletmeler, hırslı, sonuç odaklı, strese dayanıklı ve dinamik adayları tercih etmektedirler. Bu yetkinlikler ise aslında adayların kişilik özellikleri ile ilgilidir. Araştırmada ele alınan kişilik boyutları incelendiğinde satış elemanlarının yüksek dışadönüklük ve yüksek bağımsızlık seviyesinde olması beklenmektedir. Aynı zamanda satış örgütlerinde rekabetin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında hissedilmesi ve hızlı davranmanın çok önemli olması, bu örgütlerin bireycilik eğilimli örgütler, bir başka deyişle Pazar kültürüne sahip örgütler olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla da bireycilik eğilimli kültürlerde dışadönük ve bağımsız kişilerin daha başarılı olacağı, iş tatmini sağlayacağı ve uzun vadeli çalışacağı düşünülmektedir.

Yukarıda araştırmanın yapıldığı her iki işin de firmalardaki uygulama biçimleri ve iş süreçleri açıklanmaktadır. Görüldüğü gibi her iki işin niteliği birbirinden oldukça farklıdır. Dolayısıyla bu farklı iş tiplerinin, örgüt kültürünü ve bu işi yapacak personelin kişilik tiplerinin de birbirinden farklı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işin, örgütün kültürünü ve aday seçimini etkilediği de görülmektedir. Yapılan iş, örgüt kültürünü şekillendirirken, bu işi yapacak kişilerin, kişilik özelliklerini de belirlemektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

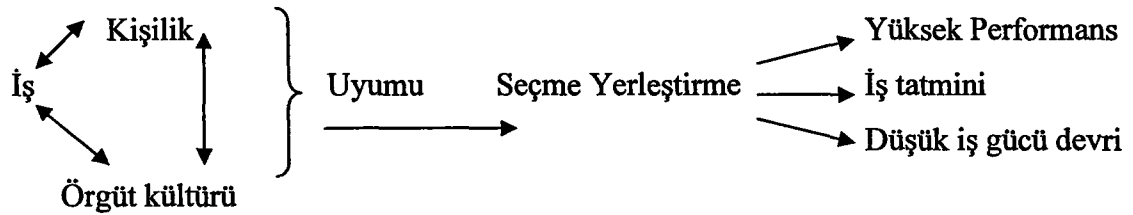
Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın modeli, ana kütle, örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi ve veri analizinde kullanılan istatistikî yöntemlerin açıklanmasından oluşmaktadır.

4.5.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan çalışma iş-kişilik tipi- örgüt kültürü ilişkisinin seçme yerleştirme sürecinde değerlendirilmesi ve bu üç unsurun uyumunu sağlayan adayların örgüte seçilmesinin gerekliliği üzerine kurgulanmıştır. Bu üç değişkenin uyumlu olduğu adaylar o örgüt ve iş için en uygun olan adaylar olup yüksek performans, uzun süreli çalışma ve iş tatmini gibi verimlilikler sağlayacaktır.

Bu çalışmada iş; teknik işler ve satış işleri olmak üzere iki kategoride belirlenmiştir. Bu anlamda araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

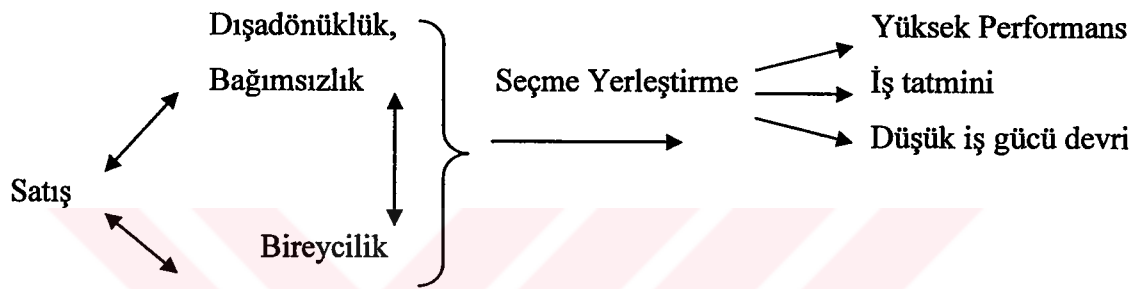
Şekil 10: İş-Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Seçme Yerleştirme Sürecindeki Rolü



Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi araştırmanın temel modeli iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü ilişkisinin uyumunun, seçme yerleştirme sürecindeki rolü olarak ele alınmış ve bu uyum söz konusu olduğunda yüksek performans, iş tatmini ve düşük iş gücü devri sonuçlarını getireceği belirtilmiştir.

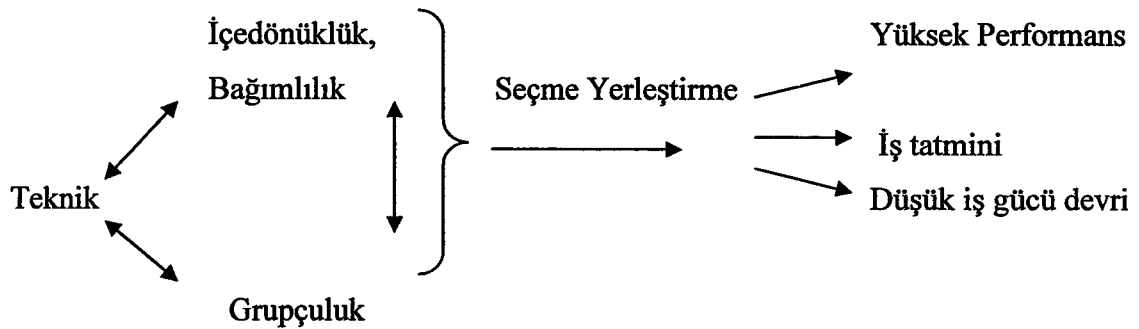
Bununla birlikte şekil 11 ve şekil 12’de satış ve teknik işler ile ilgili olarak kişilik tipi ve örgüt kültürü tanımlanmaktadır. Buna göre satış işinde bireycilik eğilimli bir kültür yapısının hâkim olması ve dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi yüksek kişilik yapısına sahip çalışanların var olduğu düşünülmektedir.

Şekil 11: İş –Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun Satış İşindeki Alt Boyutlarının Etkileri



Satış işinde yukarıda belirtilen duruma karşılık, teknik işlerde ortaklaşa davranışçılık (grupçuluk) eğilimli bir kültür yapısının olduğu ve içe dönük ve bağımlılık seviyeleri yüksek ya da ortalama seviyede olan kişilerin seçme yerleştirme sürecinde tercih edildiği beklenmektedir.

Şekil 12: İş –Kişilik-Örgüt Kültürü Uyumunun, Teknik İşlerdeki Alt Boyutlarının Etkileri



Bu kurgular her iki iş tipinde yapılan işler için tanımlanmış olup; işlerin özelliklerinden dolayı farklı kişilik ve kültür yapılarına sahip olmaları beklenmektedir.

4.5.2. Ana Kütle Örnek Kütle Seçimi

Araştırmanın ana kütlelerini farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki ayrı işletmenin teknik ve satış departmanlarındaki toplam 350 çalışan oluşturmaktadır. 250 kişinin 100 kişisi makine üretimi yapan firmanın teknik elemanı olup, 250 kişi ise sigorta satışı yapan firmanın satış elemanı olmaktadır. Araştırmanın örnek kütleleri ise teknik işler için 100 kişi içinden 50 kişi; satış işi için ise 250 kişi içinden 50 kişi tesadüfi örnekleme yöntemlerinden zümrelere göre örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Örnek kütlelerinin zümrelere göre örnekleme yöntemine göre seçilmesinin sebebi, en az iki sene çalışmış ve performans puanı yüksek olan çalışanların içinden 50'şer kişinin seçilmesidir.

Çalışmanın varsayımları tekrar hatırlanırsa iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunu sağlayan adayların performanslarının ve çalışma sürelerinin daha yüksek olacağı kabul edilmektedir. Çalışmada hipotezlerin ispatlanması ya da sonuçlarının ortaya koyulması uzun bir süreci kapsayacağından tımdengelim yöntemi tercih edilmiş ve her iki firmada performans puanları yüksek ve en az 2 yıl çalışan kişiler üzerinde bireycilik-grupçuluk ölçeği ve 16 PF kişilik envanteri (Cattell tarafından kişiliğin 16 özelliği üzerine kurgulanmış kişilik ölçüm aracı; Bkz: Sf: 31- Tablo 2-3-4) uygulanmıştır. Ayrıca firmaların insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılarak iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisine, seçme yerleştirme süreçlerinde ne derece önem verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.5.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın uygulaması iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisinin çalışanlar üzerinde var olup olmadığının belirlenmesi; ikinci aşama ise firma yöneticilerinin seçme yerleştirme kriterlerinde çalışanlarının kişilik özellikleri ile ilgili olarak neye önem verdiklerinin ve örgütte bireycilik-grupçuluk boyutunun neresinde yer almak istediklerinin belirlenmesidir.

Bu anlamda veriler 3 ayrı ölçek yardımı ile toplanmıştır. Kişilik boyutları 16 PF kişilik envanteri (Bkz: Sf: 31- Tablo 2-3-4) kullanılarak, kültür boyutu; bireycilik-grupçuluk ölçeği hazırlanarak araştırılmaktadır. Bununla birlikte firmaların beklentileri,

kişilik tipi ve istedikleri kültür yapısı ise insan kaynakları yöneticileriyle yüz yüze mülakat yöntemiyle belirlenmektedir. Bu doğrultuda beklentilerine uygun eleman seçiminin yapılıp yapılmadığı da bu üç ölçeğin sonuçları değerlendirilerek ortaya koyulmaktadır.

4.5.4. Veri Analizinde Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış olup; değişkenlerin frekans dağılımı, demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Bununla birlikte araştırma verileri SPSS 13.0 for Windows paket programında değerlendirilmektedir. Araştırmada kullanılan kültür anketi %95 güvenilirlik ile 16 PF kişilik envanteri %99 güvenilirlik oranları ile yorumlanmıştır.

Ayrıca bireycilik-grupçuluk ölçeği Likert ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiş ve ön test sonucunda yanlış algılanan bazı sorular ölçekten çıkartılmış ve bireycilik-grupçuluk ölçeği; amaç birliği, gruba bağlılık ve iş birliği faktörlerine göre değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bireycilik-grupçuluk ölçeği 5'li skala üzerinden değerlendirilirken, 16 kişilik envanteri 10'lu skala üzerinden değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte her iki grup için varyans analizi yapılmış; grupların farklılıkları kişilik ve kültür faktörlerine göre belirlenmiştir.

4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma verileri farklı iş tiplerinden iki ayrı işletme çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Her iki firmanın seçme yerleştirme sürecinde adaylarda aradıkları kişilik özellikleri, kültür boyutları, seçme yerleştirme kriterleri, firmadaki insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılarak araştırılmıştır.

Sonrasında iş alanı olarak katılımcıların demografik özelliklerine değinilmiş, grupçuluk-bireycilik eğilimi teknik işler ve satış işi olarak karşılaştırılmıştır. Yine teknik ve satış işleri bazında kişilik boyutlarından dışadönüklük ve bağımsızlık boyutlarının iş tipine göre dağılımı açıklanmıştır. Sonrasında değişkenler arasında ilişki aranmış ve varyans analizi ile iki farklı grubun arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

4.6.1. Teknik İşler ve Satış İşi Bazında Seçme Yerleştirme Sürecindeki Kriterler

Yapılan araştırmada seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun rolünü ortaya koyabilmek amacıyla her iki firmanın seçme yerleştirme sürecindeki kriterleri ortaya koyulmuştur.

Buna göre üretim işletmesindeki teknik işler için, adaylar, iş tanımından hareketle aday yaratma, başvuru sonucu özgeçmiş üzerinden eleme, insan kaynakları bölümü ve teknik bölüm yöneticisi ile iki ayrı mülakat yapılmaktadır. Bu sürecin sonunda aday sağlık kontrolünden geçirildikten sonra iş teklifi yapılmaktadır. Ancak yapılandırılmış bir oryantasyon programı olmamakla beraber, iş başında eğitim söz konusudur.

Satış işletmesinde ise seçme yerleştirme süreci benzer işlemekle beraber bazı farklılıklar söz konusudur. Yapılan mülakat sonucunda satış işi için iş tanımından hareket edilerek, aday yaratma sürecinin gerçekleştiği görülmektedir. Yine özgeçmiş üzerinden eleme yapılarak, birinci görüşmeye davet edilen adaylar genel yetenek sınavına tabii tutulup, olumlu olan adaylar, insan kaynakları bölümü ile ikinci mülakat için davet edilmektedir. Olumlu olan adaylar son mülakatı bölüm sorumlusu ile yapıp, referans kontrolünden sonra iş teklifinde bulunmaktadır. Satış işi için yapılandırılmış ve detaylı bir oryantasyon programı mevcuttur.

Bununla beraber üretim işletmesinde öncelikli olarak mesleki niteliklere, kuruma uyum ve sağlık konusuna önem verilirken; satış işinde örgün öğrenim ve kişilik özelliklerine önem verildiği görülmektedir. Özellikle sağlık konusuna üretim işletmesinde önem verilmesinin gerekçesi; iş kazası riskinin, satış işine göre daha yüksek olması olarak açıklanmaktadır.

Her iki iş için de kurum değerlerine ve normlara uyum ile amaç birliği birinci derecede önemli olan kavramlar olup; bu kavramların uygulanma biçimlerinin teknik ve satış işine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Her iki firma için çalışanların değerleri ve amaçları ile firmanın amaç ve değerlerinin örtüşmesi istenir ve beklenirken; normlara uyum konusunda firmalardaki beklentilerin farklılaştığı görülmektedir. Satış işletmesinde çalışanların, kuralları-normları sorgulamaları, tartışmaları ve benimsemeleri sonucunda uymaları beklenirken; üretim işletmesinde ise kurallara itaat edilerek uyulması, istendiğinde yorumlanması beklenmektedir. Satış işletmesinde

kuralların sorgulanmasının, çalışanların firmayı, müşterilerin karşısında daha iyi temsil edebileceği sonucunu oluşturacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte grupçuluk bireycilik açısından ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında üretim işletmesinde grupla beraber hareket etme eğiliminin tercih edildiği görülmektedir. Özellikle aday toplama aşamasında referans ile işe alımların yüksek olması, grupçuluğa olan eğilimin yüksek oranda tercih edildiğini göstermektedir. Üretim işletmesinde ekip çalışmasının, bireysel çalışmaya göre; kuralların itaat ile kabul edilmesi, çalışanların rekabetten çok işbirliği içinde çalışmasının beklenmesi, üretim işletmesinin grupçuluk kültürüne sahip olduğunun göstergesi olarak düşünülmektedir.

Satış işletmesine bakıldığında ise performans odaklı ve rekabetin ağır olduğu bir iş alanı olarak algılanmaktadır. Satış işinde çalışanların; bireysel çalışmaya özendirildikleri, kurallara benimseyerek uymaları ve çalışanların performans sistemleri ile birlikte rekabet içinde oldukları görülmektedir.

Örgüt kültürü açısından bakıldığında her iki firmanın temsilcileri ile yapılan mülakatların sonucuna göre; üretim işletmesinde grupçuluk eğilimli bir kültür yapısının oluşturulmaya çalışılmak istendiği; satış işletmesinde ise bireycilik eğilimli bir kültür yapısının oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bu yapıya bağlı olarak; seçme yerleştirme sürecinde teknik işler için dışadönüklük eğilimi ortalamanın üstünde olmakla beraber çok yüksek olmaması; fakat bağımsızlık boyutunun düşük olduğu, bir başka deyişle kabullenen bir kişilik yapısına sahip olunması beklenmektedir.

Satış işi için ise dışadönüklük boyutunun ve bağımsızlık boyutunun oldukça yüksek olması istenmektedir.

Bu sonuçlara göre üretim işletmesinde grupçuluk eğiliminin yüksek olduğu ve teknik elemanların ortalama dışadönüklük ve düşük bağımsızlık boyutuna sahip olan adaylardan tercih edildiği; satış işinde ise bireycilik eğilimli kültür yapısının olduğu ve buna bağlı olarak satış işi için yüksek dışadönüklük ve yüksek bağımsızlık boyutunun eleman alımlarında aranan kişilik özellikleri olduğu söylenebilir.

Her iki işletme için iş-kişilik ve örgüt kültürü uyumuna seçme yerleştirme sürecinde önem verildiği ve bu uyumun çalışan performansına, iş tatminine ve uzun süreli çalışmaya etkisi olduğu düşünülmekle beraber; özellikle satış işinde, teknik işlere

göre bu uyumun daha yapılandırılmış olarak değerlendirildiği; ancak üretim işletmesinde iş-kişilik-kültür uyumunun teknik bilgidan sonra geldiği görülmektedir.

Buraya kadar verilen bilgiler, firmaların beklentilerinin değerlendirilmesi ile elde edilmiş olup bir sonraki aşamada her iki sektörden seçilen katılımcılar üzerinde yapılan uygulama sonucunda grupçuluk-bireycilik eğilimi ve kişilik yapılarının, beklentileri karşılayıp karşılamadığı test edilmektedir. Bu testler sonucunda araştırmaya katılan firmaların, seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisine önem verip vermedikleri ortaya koyulacaktır.

4.6.2. Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Demografik Özellikleri

Yapılan araştırmanın uygulaması, teknik işlerde çalışan mühendis ve teknisyenlerden seçilmişken; diğer iş tipi satış elemanları üzerinde yapılmıştır. Buna göre katılımcıların teknik işlere ve satış işlerine göre demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Teknik Elemanların Demografik Özellikleri

Tablo 9 Teknik Elemanların Cinsiyet Özellikleri

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif
Erkek	39	36,8	78,0	78,0
Kadın	11	10,4	22,0	100,0
Toplam	50	47,2	100,0	
Kayıp değer	56	52,8		
Toplam	106	100,0		

Teknik elemanların cinsiyet özelliklerinin şu şekilde olduğu görülmektedir. Teknik işlerde çalışan katılımcıların %78'ini erkekler oluştururken; %22'si kadınlardan oluşmaktadır. Bu durum teknik işlerde erkeklerin, kadınlara göre daha fazla tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 10 Teknik Elemanların Yaş Özellikleri

YAS	Frekans	Yüzde	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif
18-22	3	2,8	6,0	6,0
23-35	40	37,7	80,0	86,0
36-45	7	6,6	14,0	100,0
Toplam	50	47,2	100,0	
Kayıp değer	56	52,8		
Toplam	106	100,0		

Yaş değişkenine bakıldığında teknik işlerde çalışanların %6'sının 18–22 yaş arasında olduğu, %80'inin 23–35 yaş arasında olduğu ve %14'ünün 36–55 yaş arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu dağılım teknik işlerde 23–35 yaş arası çalışanların tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 11 Teknik Elemanların Eğitim Özellikleri

EGITIM	Frekans	Yüzde	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif
Lise	32	30,2	64,0	64,0
Üniversite	17	16,0	34,0	98,0
Yüksek Lisans	1	,9	2,0	100,0
Toplam	50	47,2	100,0	
Kayıp değer	56	52,8		
Toplam	106	100,0		

Eğitim seviyesine bakıldığında ise %64'ünün lise mezunu olduğu, %34'ünün üniversite mezunu olduğunun ve %2'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu dağılım teknik işlerde genellikle lise mezunu elemanların tercih edildiğini göstermektedir.

Satış Elemanlarının Demografik Özellikleri

Satış elemanları üzerinde yapılan araştırmanın demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 12 Satış Elemanlarının Cinsiyet Özellikleri

CINSİYET		Frekans	Yüzde	Geçerlilik Yüzdesi	Kümülatif
Valid	Erkek	14	28,0	28,0	28,0
	Kadın	36	72,0	72,0	100,0
	Toplam	50	100,0	100,0	

Tablo 12 ‘de görüldüğü gibi araştırmaya katılan satış elemanlarının %72’si kadın, %28’i erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuçlar satış işi için kadınların, erkeklerden daha fazla tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 13 Satış Elemanlarının Yaş Özellikleri

YAS	Frekans	Yüzde	Genel Yüzde	Kümülatif
23–35	43	86,0	86,0	86,0
36–45	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Yaş değişkenine bakıldığında katılımcıların %86’sının 23–35 yaş arasında olduğu, %14’ünün ise 36–45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, satış işinde 23–35 yaş arasındaki elemanların tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 14 Satış Elemanlarının Eğitim Özellikleri

EGITIM	Frekans	Yüzde	Genel Yüzde	Kümülatif
Lise	6	12,0	12,0	12,0
Üniversite	37	74,0	74,0	86,0
Yüksek Lisans	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Satış işinde çalışanların %74'ünün üniversite, %14'ünün yüksek lisans ve %12'sinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu dağılım satış elemanlarının üniversite mezunu olmasının tercih edildiğini göstermektedir.

Satış Elemanlarının ve Teknik Elemanların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Demografik özelliklerde gerçekleşen frekans dağılımlarının teknik işler ve satış işi için bakıldığında birbirlerinden farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Cinsiyet değişkenine bakıldığında teknik işlerde %78 oranında erkekler çalışırken; satış işlerinde %72 oranında kadınlar çalışmaktadır. Bu durum teknik işlerde çoğunlukla erkeklerin; satış işinde ise kadınların tercih edildiğini göstermektedir. Teknik işlerde çalışan katılımcıların eğitim değişkenine bakıldığında %64 oranında lise mezunu çalışırken; satış işinde %74 oranında üniversite mezunu çalışmaktadır. Bu durum satış işinde çoğunlukla üniversite mezunu tercih edilirken; teknik işlerde %64 oranında lise mezunu tercih edildiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte her iki işletmede de 23–35 yaş arasında eleman çalışmakta olup, bu durum 23–35 yaş arasındaki adayların tercih edildiğini göstermektedir.

4.6.3. Örgüt Kültürü; Grupçuluk-Bireycilik Eğilimi

Yapılan çalışmada Hofstede'nin kültür modeli esas alınmış olup; Hofstede'nin kültür boyutlarından grupçuluk (ortaklaşa davranışçılık)-bireycilik boyutu araştırılmıştır. Grupçuluk-bireycilik boyutu aşağıdaki faktörlere göre belirlenmiştir:

- Amaç birliği
- Gruba bağlılık
- İşbirliği

Bu üç faktörden yüksek puan alınması o kitlenin grupçuluk eğiliminde olduğunun, düşük puan alınması ise bireycilik eğiliminde olduğunun göstergesidir. Sonuçlar iş türlerine göre şöyle değerlendirilmiştir.

Teknik Elemanlarda Grupçuluk-Bireycilik Eğilimi

✓ Amaç Birliği Eğilimi

Grupçuluk bireycilik ölçeğinin ilk alt faktörü olan amaç birliği faktörü teknik ve satış işleri açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

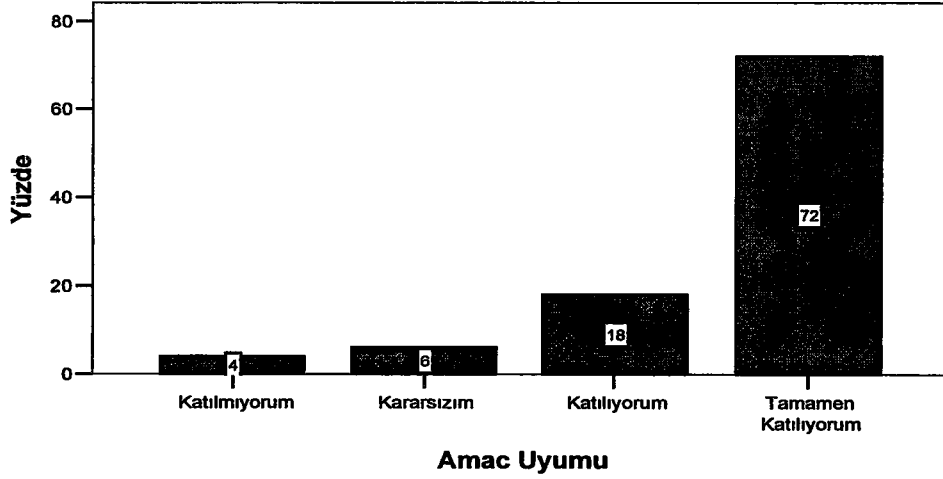
Tablo 15 Teknik Elemanlarda Amaç Birliği Eğilimi Ortalaması

	A Faktörü	B Faktörü	C Faktörü	D Faktörü
N	50	50	50	50
Kayıp	28	28	28	28
Ortalama	4,5800	4,4000	4,2800	4,3600
Standart Sapma	,78480	,80812	,88156	,77618

Teknik elemanların amaç birliği faktör puanları Likert ölçeğinde 5’li ölçek yardımıyla değerlendirilmiş olup; ortalamasının 4,2–4,5 arasında olduğunu, bu puanın yüzdelik oranının %87 olduğu görülmüştür. Bu sonuç, teknik işlerde çalışanların amaç birliği faktörünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Teknik elemanlar için amaç birliği faktörünün detaylarına bakıldığında kendi amaçları ile grubun amaçlarının tamamen uyduğunu katılımcıların %72’si; tamamen olmasa da büyük bir çoğunluğunun uyduğunu ise %18’i düşünmektedir. Dolayısıyla teknik elemanların kişisel amaçları ile şirketin/grubun amaçlarının uyum oranının %90 olduğunu söylemek mümkündür

Grafik 1 Teknik Elemanların Amacı ile Grubun Amaçlarının Uyum Eğilimi



Teknik elemanlar için grubun amaç ve hedefleri, kendi hedef ve amaçlarından farklı olsa da grubun amaç ve hedeflerine uyma oranı %84; grubun amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirme oranı ise %84'tür. Ayrıca katılımcıların %82'si grubun hedeflerine ulaşması için büyük gayret gösterebileceklerini belirtmektedirler. Bu sonuçlar, teknik elemanların %80 gibi yüksek bir oranla amaç birliği eğilimli olduğunu göstermektedir.

✓ *Gruba Bağımlılık Eğilimi*

Bu faktörle her iki firmadaki kültür yapısının birlikte mi yoksa bireysel mi davranma eğiliminde olduğu test edilmeye çalışılmıştır. Beklenen sonuç; teknik elemanlarda gruba bağımlılık oranının yüksek olması; satış işinde ise bu oranın düşük olmasıdır. Araştırma sonuçları şu şekilde görülmektedir.

Tablo 16 Teknik Elemanlarda Gruba Bağımlılık Eğilimi

	A Faktörü	B Faktörü	C Faktörü	D Faktörü
N	50	50	50	50
Kayıp	28	28	28	28
Ortalama	4,0000	3,5800	3,5200	3,5600
Standart Sapma	1,04978	1,23040	1,03490	1,10951

Teknik elemanlarda gruba bağımlılık puanı 3,6 olup, yüzdelik oranı %72dir. Bu durum, üretim işletmesinde grupçuluk eğilimli bir kültür yapısının olduğunu göstermektedir.

✓ **İş Birliği Eğilimi**

Bu kültür faktörü katılımcıların işbirliği-rekabet eğilimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Beklenen sonuç; üretim işletmesinde işbirliği oranının yüksek olmasıdır.

Tablo 17 Teknik Elemanlarda İşbirliği Eğilimi

	İSBİRLİGİA	İSBİRLİGİB	İSBİRLİGİC	İSBİRLİGİD
N	50	50	50	50
Kayıp	28	28	28	28
Ortalama	3,4800	3,6400	3,7400	4,0400
Standart Sapma	1,31304	1,27391	1,08440	,92494

Teknik elemanlarda işbirliği eğilimi 3,7 puan ile ortalamanın üzerinde olup, bu ortalama puan yaklaşık %74 oranına denk gelmektedir. Bu sonuç, teknik elemanların işbirliği eğilimde olduklarını göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, teknik elemanların grupçuluk (ortaklaşa davranışçılık) eğilimi içinde olduklarını ve klan kültürünün hâkim olduğu işletmelerde başarılı olacakları ve uzun süre çalışacakları belirlenmiştir.

Satış Elemanlarında Grupçuluk-Bireycilik Eğilimi

Örgüt kültürünün grupçuluk –bireycilik eğilimi satış elemanları için şu şekildedir.

✓ Amaç Birliği Eğilimi

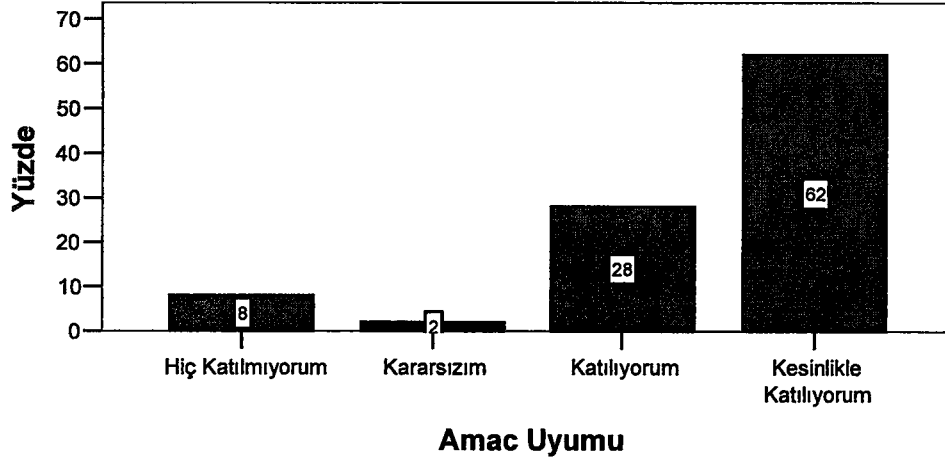
Satış işletmesinde amaç birliği faktör sonuçları şu şekildedir.

Tablo 18 Satış Elemanlarında Amaç Birliği Eğilimi Ortalaması

	A Faktörü	B Faktörü	C Faktörü	D Faktörü
N	50	50	50	50
Kayıp	0	0	0	0
Ortalama	4,3600	4,5600	4,3400	4,3200
Standart Sapma	1,12050	,81215	,96065	,86756

Satış elemanları için de teknik elemanlarda olduğu gibi amaç birliği eğilimi oldukça yüksek seviyede olup, alt faktörlerinin detaylarına bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Satış elemanları için amaç birliği puanı 4,4 olup yüzdelik karşılığı %87'dir. Bu sonuç satış işletmesinde yüksek oranda grubun ve çalışanların amaç ve hedeflerinin uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu oranlar grafik 2 'de görülmektedir.

Grafik 2 Satış Elemanlarının Amacı ile Grubun Amaçlarının Uyum Eğilimi



Amaç birliği faktörünün diğer alt faktörlerine bakıldığında, satış elemanlarının amaç ve hedefleri farklı olsa da %94 oranında grubun amaç ve hedeflerine uyma; %88 oranında çalışan ve grubun amaçlarının özdeşleştirilebilmesi ve grubun amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir gayret gösterebilme oranı %88 olarak ortaya çıkmıştır.

✓ **Gruba Bağımlılık Eğilimi**

Satış elemanlarının gruba bağımlılık eğilimleri aşağıdaki şekildedir.

Tablo 19 Satış Elemanlarında Gruba Bağımlılık Eğilimi

	A Faktörü	B Faktörü	C Faktörü	D Faktörü
N	50	50	50	50
Kayıp	3	3	3	3
Ortalama	1,7000	1,6800	2,5400	1,4000
Standart Sapma	1,12938	1,13281	,78792	,85714

Satış elemanlarının gruba bağımlılık puanları 3 olup, %60 oranındadır. Bu oran satış elemanlarının yüksek oranda olmasa da grupçuluk eğiliminde olduklarını göstermektedir.

✓ ***İşbirliği Eğilimi***

Satış elemanlarının işbirliği-rekabet eğilimi aşağıdaki şekildedir.

Tablo 20 Satış Elemanlarında İşbirliği Eğilimi

	ISBIRLIGIA	ISBIRLIGIB	ISBIRLIGIC	ISBIRLIGID
N	50	50	50	50
Kayıp	10	10	10	10
Mean	2,2800	1,8000	1,9200	1,8000
Std. Deviation	1,21286	,80812	1,04667	1,27775

Satış elemanlarının işbirliği puanlarının 1,9 ve %38 oranında olması, bu grubun rekabet eğilimli bir grup olduğunu ve bireycilik eğilimli kültürlerde başarılı olacaklarını göstermektedir.

Satış Elemanlarının ve Teknik Elemanların Grupçuluk-Bireycilik Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Sonuçları

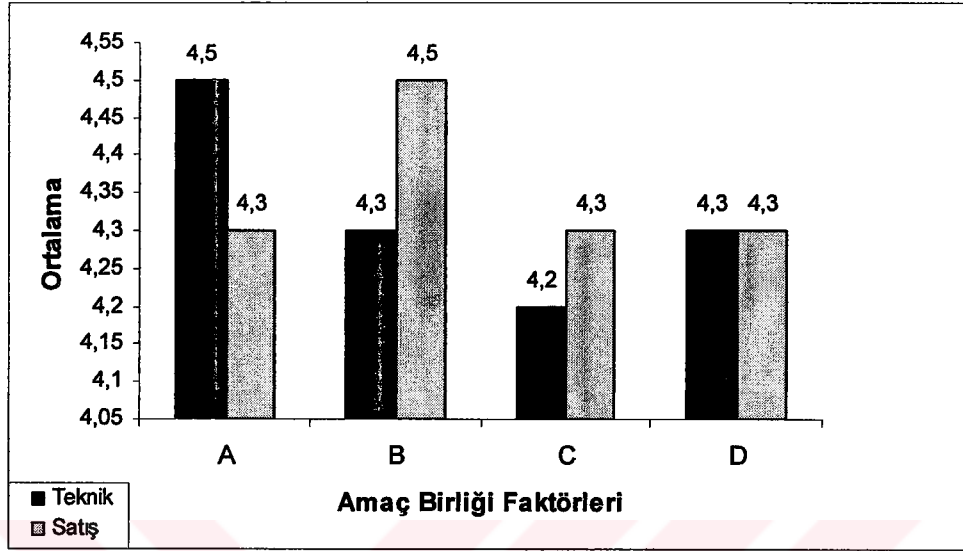
Örgüt kültürünün grupçuluk-bireycilik boyutu 3 alt faktöre göre değerlendirilmiş olup, bu faktörler şunlardır.

- Amaç birliği
- Gruba bağımlılık
- İşbirliği

Bu faktörlerden yüksek puan alınması, grupçuluk eğilimli bir kültürel yapının var olduğunu, düşük puan alınması ise bireycilik eğilimli bir kültür yapısının olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin karşılaştırmalı sonuçları şu şekildedir:

✓ **Amaç Birliği Eğilimi**

Grafik 3 Teknik ve Satış İşlerinde Amaç Birliği Eğilimi Karşılaştırması



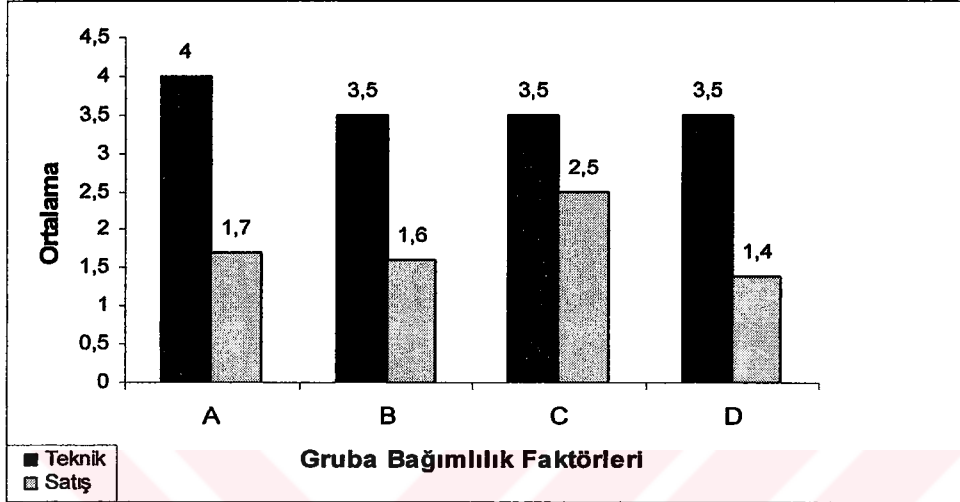
Amaç birliği faktörü için A, B, C, D faktörlerinin anlamları şöyledir:

- **A Faktörü:** Amaçlarım içinde bulunduğum grubun/şirketin amaçları ile aynıdır.
- **B Faktörü:** Kişisel amaç ve hedeflerim, grubun amaç ve hedefinden farklı olsa da genellikle ben grubun amaç ve hedeflerine uyuyorum.
- **C Faktörü:** Grubun amaçları ile kendi amaçlarımı özdeşleştirebilirim.
- **D Faktörü:** Grubun amaç ve hedeflerine ulaşması için elimden gelen her şeyi sonuna kadar yapabilirim.

Bu sonuçlar amaç birliği faktörü ile ilgili olarak teknik ve satış elemanlarının; grubun amacını benimseme ve kendi amaçları ile özdeşleştirebilme eğiliminde olduklarının bir göstergesidir.

✓ **Gruba Bağımlılık Eğilimi**

Grafik 4 Teknik ve Satış Elemanlarında Gruba Bağımlılık Eğilimi Karşılaştırması



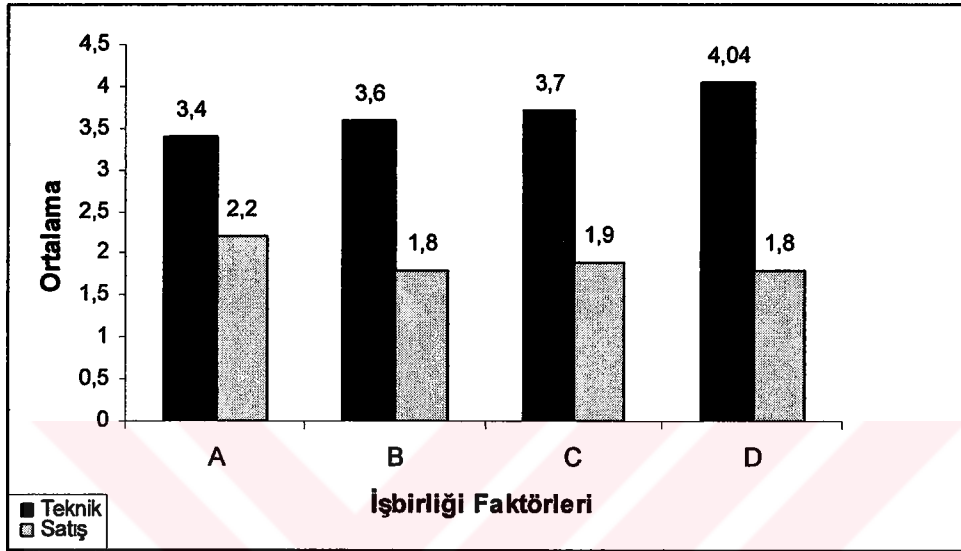
Gruba bağımlılık faktörü için A, B, C, D faktörlerinin anlamları şöyledir:

- **A Faktörü:** İçinde bulunduğum grubun doğruları, genellikle benim doğrularımdan daha önemlidir.
- **B Faktörü:** Genellikle grubun kurallarına sorgulamadan uyarım.
- **C Faktörü:** Çalışma arkadaşlarımdan, dediklerinin çoğu zaman doğru olduğunu düşünürüm.
- **D Faktörü:** Genellikle grubumun doğruları, benim doğrularımdan farklı olsa da, onların dediklerini yaparım.

Teknik elemanlarda gruba bağımlılığın %72 oranında olduğu görülmektedir; satış elemanlarında gruba bağımlılığın %36 oranında olduğu görülmektedir. Grafik 4'te de görüldüğü gibi teknik elemanlarda gruba bağımlılık ortalaması, satış elemanlarına göre gruba bağımlılık ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar, teknik elemanlarda ortaklaşa davranışçılık eğiliminin yüksek, satış elemanlarında ise bireycilik eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir.

✓ İşbirliği Eğilimi

Grafik 5 Teknik ve Satış Elemanlarında İşbirliği Eğilimi Karşılaştırması



Gruba bağımlılık faktörü için A, B, C, D faktörlerinin anlamları şöyledir:

- **A Faktörü:** Eksik ya da hatalı bir durumun iş arkadaşları tarafından gizlenmesi gerektiğine inanırım.
- **B Faktörü:** Sevdiğim bir arkadaşım iş ile ilgili hata yaptığında bunu genellikle gizlemeye çalışırım.
- **C Faktörü:** Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı sadece sevdiğimden onun hatalarını gizleyebilirim.
- **D Faktörü:** İş hayatında çalışanların, birbirlerinin hatalarını gizlemeleri gerektiğine inanırım.

Grafik 5'ten görüleceği gibi üretim işletmesinde işbirliğine eğilim oranı, çok yüksek olmamakla beraber %73 oranında olup; satış işletmesinde işbirliği oranı %38 civarındadır. Bu durum ise teknik elemanların işbirliği eğilimli olduğunu; satış elemanlarının ise rekabet eğilimli olduğunu göstermektedir.

Kültür Faktörleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü boyutundan grupçuluk bireycilik boyutunun araştırıldığı bu çalışmada, grupçuluk-bireyciliğin faktörleri olan amaç birliği, gruba bağımlılık ve iş birliği faktörlerinin, katılımcıların demografik özellikleri ile ve birbirleri ile olan ilişkisi Tablo 21’de üretim işletmesi için, Tablo 22’de ise satış işletmesi için görülmektedir.

Tablo 21 Teknik İşler İçin Kültür Faktörleri ile Demografik Özelliklerin İlişkisi

		ISBIRLIGI	AMAC BIRLIGI	BAGIMLILIK	CINSIYET	YAS	EGITIM
IS BIRLIGI	Pearson Correlation	1	,182	,446**	-,254	,171	-,178
	Sig. (2-tailed)		,206	,001	,075	,234	,217
	N	50	50	50	50	50	50
AMAC BIRLIGI	Pearson Correlation	,182	1	,337*	,097	-,006	,007
	Sig. (2-tailed)	,206		,017	,505	,969	,961
	N	50	50	50	50	50	50
BAGIMLILIK	Pearson Correlation	,446**	,337*	1	-,133	,130	-,227
	Sig. (2-tailed)	,001	,017		,358	,368	,112
	N	50	50	50	50	50	50
CINSIYET	Pearson Correlation	-,254	,097	-,133	1	-,316*	,259
	Sig. (2-tailed)	,075	,505	,358		,025	,069
	N	50	50	50	50	50	50
YAS	Pearson Correlation	,171	-,006	,130	-,316*	1	-,045
	Sig. (2-tailed)	,234	,969	,368	,025		,756
	N	50	50	50	50	50	50
EGITIM	Pearson Correlation	-,178	,007	-,227	,259	-,045	1
	Sig. (2-tailed)	,217	,961	,112	,069	,756	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 21’de üretim işletmesinde grupçuluk-bireycilik boyutunun faktörleri ile katılımcıların demografik özellikleri arasında ilişki aranmıştır. Bu sonuçlara göre üretim işletmesinde 0,01 anlamlılık düzeyinde işbirliği faktörü ile amaç birliği ve 0,05 anlamlılık düzeyinde işbirliği faktörü ile gruba bağımlılık arasında çok güçlü olmamakla beraber pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğitim seviyesi ile işbirliği arasında çok güçlü olmamakla beraber 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ise, eğitim seviyesi azaldıkça iş birliğinin arttığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Amaç birliği ile gruba bağımlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü olmamakla beraber pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu durum amaç birliğine eğilimli yapılarda gruba bağımlılığında artacağını göstermektedir. Teknik işlerde amaç birliği faktörü ile demografik özellikler arasında çok güçlü olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu ise amaç birliği faktörünün teknik elemanların yaş, cinsiyet ya da eğitim faktöründen etkilenmediğini, bu faktörü etkileyen başka değişkenler olabileceğini göstermektedir.

Gruba bağımlılık faktörü ise 0,05 anlamlılık düzeyinde işbirliği faktörü ile ve 0,01 anlamlılık düzeyinde amaç birliği ile çok güçlü olmamakla beraber pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Bu durum gösteriyor ki üretim işletmesinde amaç birliği, gruba bağımlılık ve iş birliği faktörleri arasında çok güçlü bir ilişki olmamakla beraber pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu faktörlerden birindeki bir değişimin diğerlerini de etkileyeceği açıktır. Bu sebeple bu faktörlerden yüksek puan alan yapının grupçuluk eğiliminde olduğunu; düşük puan alan yapının ise bireycilik eğiliminde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Son olarak gruba bağımlılık faktörü ile cinsiyet ve eğitim ile negatif; yaş ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Satış işindeki korelatif ilişki ise tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22 Satış İşİ İçin Kültür Faktörleri ile Demografik Özelliklerin İlişkisi

		AMAC BIRLIGI	GRUBA BAGIMLILIK	IS BIRLIGI	CINSIYET	YAS	EGITIM
AMACTÜM	Pearson Correlation	1	-,040	,097	-,098	,032	-,081
	Sig. (2-tailed)		,783	,503	,499	,826	,578
	N	50	50	50	50	50	50
BAGIMLILIKTÜM	Pearson Correlation	-,040	1	,223	,014	,298*	,122
	Sig. (2-tailed)	,783		,119	,922	,036	,398
	N	50	50	50	50	50	50
ISBIRLIGITÜM	Pearson Correlation	,097	,223	1	,117	-,017	,123
	Sig. (2-tailed)	,503	,119		,418	,904	,395
	N	50	50	50	50	50	50
CINSIYET	Pearson Correlation	-,098	,014	,117	1	,123	,024
	Sig. (2-tailed)	,499	,922	,418		,394	,866
	N	50	50	50	50	50	50
YAS	Pearson Correlation	,032	,298*	-,017	,123	1	-,016
	Sig. (2-tailed)	,826	,036	,904	,394		,913
	N	50	50	50	50	50	50
EGITIM	Pearson Correlation	-,081	,122	,123	,024	-,016	1
	Sig. (2-tailed)	,578	,398	,395	,866	,913	
	N	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Satış elemanları için 0,05 anlamlılık düzeyinde amaç birliği ile demografik özellikler arasında bir ilişki olmadığı; gruba bağımlılık ile iş birliği faktörü arasında düşük düzeyde olmakla beraber pozitif yönlü, yine gruba bağımlılık ile yaş arasında düşük düzeyde olmakla beraber pozitif yönlü bir korelatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar gruba bağımlılık oranı arttıkça işbirliğine olan eğilim oranının da artacağını göstermektedir.

Teknik ve Satış İşletmelerinde Kültür Faktörleri Açısından Farklılığın Belirlenmesi

Bu bölümde üretim ile satış işletmelerindeki kültür boyutlarından araştırılan grupçuluk-bireycilik boyutu ile ilgili olarak farklılık aranmış olup, varyans analizinden (Anova) yararlanılmıştır. Buna göre hipotezler şu şekilde kurulmuştur.

Ho: Üretim işletmesi ve satış işletmesi arasında grupçuluk-bireycilik eğilimi açısından bir fark yoktur.

H₁: Üretim işletmesi ve satış işletmesi arasında grupçuluk-bireycilik eğilimi açısından bir fark vardır.

Tablo 23 Teknik ve Satış İşletmelerinde Kültür Faktörleri Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

Puanlar

	Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar arası	65,610	1	65,610	164,951	,000
Grup içi	38,980	98	,398		
Toplam	104,590	99			

Sig. = 0 olduğundan ve $0 < 0,05$ olduğundan Ho hipotezi reddedilmiştir.

Anova varyans analizi sonucuna göre 0,01 anlamlılık düzeyinde üretim ve satış işletmelerinde grupçuluk-bireycilik eğilimi açısından farklılık olduğu görülmektedir. Daha önceden yapılan frekans dağılımlarında da görüldüğü gibi her iki işletmede de

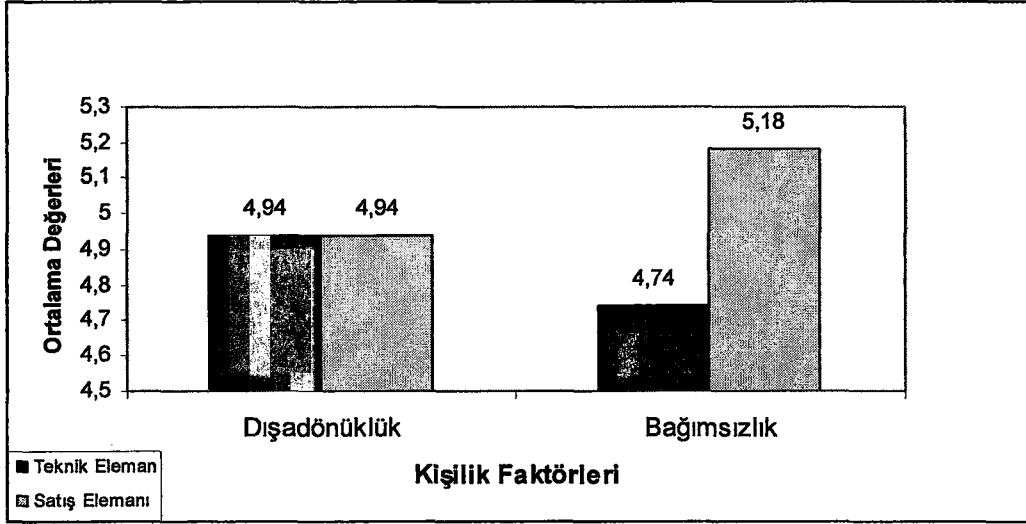
amaç birliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütte çalışanlar ile örgütün amaç ve hedefleri paralel olup; çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların büyük bir çaba gösterebilme eğiliminde oldukları görülmektedir. Her iki işletmede; gruba bağımlılık ve işbirliği faktörleri için farklı eğilimlerdedir. Gruba bağımlılık ve işbirliği eğilimi; üretim işletmesinde, satış işletmesine göre daha yüksek olmakla beraber, satış işletmesinin işbirliğinden çok rekabet eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç firmaları yöneticilerinin beklentileri doğrultusunda eleman seçtiklerinin ve kültür yapılarını istedikleri biçimde şekillendirebildiklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Ancak kişilik tipleri ile ilgili detaylı analizden sonra iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisinin seçme yerleştirme sürecindeki rolü, daha belirgin olarak ortaya koyulabilecektir.

Şu ana kadar yapılan analiz sonucunda üretim işletmesinin grupçuluk eğilimli bir işletme olduğu; satış işletmesinin ise bireycilik eğilimli bir işletme olduğu ve insan kaynakları yöneticilerinin kültür eğilimlerini istedikleri yönde şekillendirebildikleri görülmektedir.

4.6.4. Kişilik Tipi Analizi

Yapılan çalışmada kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık olmak üzere iki boyutu incelenmiş olup, yapılan iş ve kültür eğilimi ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmada 16 PF kişilik envanteri kullanılmış ve kişilik puanları 1'den 10'a kadar olan bir skala üzerinde değerlendirilmiştir. Aşağıda teknik ve satış işleri olmak üzere iki farklı işletme çalışanlarına ait kişilik eğilimlerinin ortalamaları görülmektedir.

Grafik 6 Teknik ve Satış Elemanları Bazında Kişilik Faktörleri Ortalaması



Grafik 6’da görüldüğü gibi teknik elemanların ve satış elemanlarının dışadönüklük eğilimi 4,94 olup ortalama seviyededir. Bu durum, teknik elemanlar için beklenen bir durumken, satış elemanları için dışadönüklük eğiliminin düşük olduğu görülmektedir. Oysaki satış işletmesinin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde satış elemanlarının dışadönüklük eğiliminin daha yüksek olmasını tercih ettikleri belirlenmiştir. Fakat seçilen elemanların ortalama dışadönüklük seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, satış işletmesinin seçme yerleştirme kriterlerine uygun eleman seçmediklerini ancak, dışadönüklük eğilimi ortalama seviyede olanların başarılı ve uzun vadeli çalıştıklarını göstermektedir. Bu demek oluyor ki her iki iş tipinde çalışanların dışadönüklük faktörlerinin ortalama seviyede olması; bu işler için fark yaratmamaktadır.

Bağımsızlık faktörüne bakıldığında; yine üretim işletmesinin çalışanlarının 4,74 puan olduğu ve satış elemanlarının 5,18 puan olduğu görülmektedir. Satış elemanlarının bağımsızlık eğilimleri, teknik elemanların bağımsızlık eğilimlerine oranla daha yüksek olmakla beraber; firmanın insan kaynakları yöneticilerinin istediği seviyede olmadığı; ancak üretim işletmesinde bağımsızlık puanının ortalamanın altında olması firma yöneticilerinin seçme kriterlerine uygun adayları seçtiklerini göstermektedir.

Tablo 24 Teknik Elemanların İçin Kişilik Faktörleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

		DISADÖN ÜKLÜK	BAGIMSIZLIK	CINSİYET	YAS	EGITIM
DISADÖNÜKLÜK	Pearson Correlation	1	,483**	,096	,203	-,100
	Sig. (2-tailed)		,000	,509	,158	,489
	N	50	50	50	50	50
BAGIMSIZLIK	Pearson Correlation	,483**	1	,088	,290*	,047
	Sig. (2-tailed)	,000		,544	,041	,746
	N	50	50	50	50	50
CINSİYET	Pearson Correlation	,096	,088	1	-,316*	,259
	Sig. (2-tailed)	,509	,544		,025	,069
	N	50	50	50	50	50
YAS	Pearson Correlation	,203	,290*	-,316*	1	-,045
	Sig. (2-tailed)	,158	,041	,025		,756
	N	50	50	50	50	50
EGITIM	Pearson Correlation	-,100	,047	,259	-,045	1
	Sig. (2-tailed)	,489	,746	,069	,756	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 25 Satış Elemanların İçin Kişilik Faktörleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

		DISADÖN ÜKLÜK	BAGIMSIZLIK	CINSİYET	YAS	EGITIM
DISADÖNÜKLÜK	Pearson Correlation	1	,594**	,024	,038	,075
	Sig. (2-tailed)		,000	,867	,791	,606
	N	50	50	50	50	50
BAGIMSIZLIK	Pearson Correlation	,594**	1	-,185	-,032	,134
	Sig. (2-tailed)	,000		,199	,827	,353
	N	50	50	50	50	50
CINSİYET	Pearson Correlation	,024	-,185	1	,123	,024
	Sig. (2-tailed)	,867	,199		,394	,866
	N	50	50	50	50	50
YAS	Pearson Correlation	,038	-,032	,123	1	-,016
	Sig. (2-tailed)	,791	,827	,394		,913
	N	50	50	50	50	50
EGITIM	Pearson Correlation	,075	,134	,024	-,016	1
	Sig. (2-tailed)	,606	,353	,866	,913	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan çalışmada hem teknik elemanların, hem de satış elemanlarının demografik özellikleri ile kişilik faktörleri arasında çok güçlü olmayan bir ilişki söz konusudur. Bu ise kişiliğin doğuştan getirilen birtakım özelliklere sahip olması ve zamanla değiştirilmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte dışadönüklük faktörü ile bağımsızlık faktörü arasında ortalama seviyede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu ise dışadönüklük eğilimi yüksek kişilerin bağımsızlık eğiliminin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Teknik ve Satış Elemanlarının Kişilik Boyutlarının Farklılığının Belirlenmesi

Yapılan çalışmada son olarak teknik elemanların ve satış elemanlarının kişilik boyutları açısından farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları üzerinde yapıldığından aşağıdaki tablolarda dışadönüklük ve bağımsızlık boyutlarının varyans analiz sonuçları görülmektedir.

✓ Dışadönüklük/İçedönüklük

Buna göre dışadönüklük boyutu ile ilgili olarak hipotez şu şekilde kurulmuştur.

Ho: Teknik elemanlar ile satış elemanlarının dışadönüklük eğilimleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Teknik elemanlar ile satış elemanlarının dışadönüklük eğilimleri arasında bir fark vardır.

Tablo 26 Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Dışadönüklük Eğilimleri Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

puan	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,180	1	,180	,812	,394
Grup içi	1,768	8	,221		
Toplam	1,948	9			

Sig.=39 ve $0,05 < 39$ olduğundan Ho hipotezi kabul edilir.

Anova varyans analizi sonucuna göre 0,01 anlamlılık düzeyinde teknik elemanlar ile satış elemanları arasında dışadönüklük eğilimi açısından bir farklılık yoktur. Daha önceden frekans dağılımı sonuçlarına göre de dışadönüklük puanları aynı

olmakla beraber, bu durum teknik elemanlar için beklenen bir durum iken, satış elemanlarının dışadönüklük seviyesinin daha yüksek olması beklenmektedir. Özellikle firma yöneticilerinin yüksek dışadönüklük seviyesindeki elemanları tercih etme eğiliminde olmaları ile satış firmasında çalışan satış elemanlarının dışadönüklük eğiliminin ortalama seviyede olması ve teknik elemanlar ile aynı niteliği göstermesi ilginç bir sonuç olarak görülmekte olup; satış işinde başarılı olan ve uzun vadeli çalışan kişilerin sanıldığı gibi yüksek dışadönüklük seviyesinde olmadığını göstermektedir.

✓ *Bağımsızlık/Bağımlılık*

Kişilik boyutlarından bir diğeri olan bağımsızlık boyutu ise yine Anova varyans analizi ile test edilmiş olup, hipotez şu şekilde kurulmuştur.

Ho: Teknik elemanlar ile satış elemanlarının bağımsızlık eğilimleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Teknik elemanlar ile satış elemanlarının bağımsızlık eğilimleri arasında bir fark vardır.

Tablo 27 Teknik Elemanların ve Satış Elemanlarının Bağımsızlık Eğilimleri Açısından Anova Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA

puan	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,296	1	,296	,558	,483
Grup içi	3,187	6	,531		
Toplam	3,483	7			

Sig.=48 ve $0,05 < 48$ olduğundan Ho hipotezi kabul edilir.

Anova varyans analizi sonucuna göre 0,01 anlamlılık düzeyinde teknik elemanlar ile satış elemanları arasında bağımsızlık eğilimi açısından bir farklılık yoktur. Her ne kadar frekans dağılımında satış elemanlarının, teknik elemanlara göre

bağımsızlık eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülse de varyans analizi sonuçlarına göre her iki grubun bağımsızlık boyutu benzerdir.

Bu sonuçlar; teknik elemanların ve satış elemanlarının, seçilen işletmelerdeki katılımcılar dâhilinde kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Buna göre üretim işletmesinde grupçuluk eğilimi söz konusuyken; satış işletmesinde bireycilik ve rekabet eğilimi söz konusudur. Ancak teknik elemanlar ile satış elemanlarının ortalama dışadönük ve ortalama bağımsızlık seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar; teknik elemanlar için olması gereken durumken; satış elemanları için özellikle dışadönüklük ve bağımsızlık boyutunun daha yüksek olması gerekmektedir.

Seçme yerleştirme kriterlerine bakıldığında her işletme için farklı kriterler olsa da temelde adaylarda aranılan özellikler adayın işletmeye ve işe uygunluğu olmaktadır. Adayın işe ve işletmeye uygunluğu ise adayların kişilik yapısı ile oldukça ilgili bir konudur. Kişilerin yetkinliklerini geliştirebilmek ya da arttırabilmek mümkünken; kişilik yapılarını değiştirmek oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple seçme yerleştirme sürecinde adayların kişilik yapılarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; satış işletmesinin bireycilik eğilimli bir kültürel yapıya hâkim olduğu; dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi yüksek kişiler ile çalışmak istedikleri belirlenmiştir. Satış elemanlarına uygulanan bireycilik-grupçuluk ölçeğine göre; satış elemanlarının bireycilik eğilimine hâkim bir kültürel yapıda oldukları tespit edilmiştir. Bu durum aynı zamanda firmanın performans, iletişim vb. sistemlerinden de, çalışanlar arasında rekabeti arttırarak bireycilik eğilimli bir kültürel yapı oluşturma çabasında olduğu görülmektedir. Ancak kişilik yapısı açısından firma yetkilileri, dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimleri yüksek adaylar ile çalışmak istediklerini belirtse de kişilik faktörü sonuçları; satış elemanları için ortalama (4,5–5,5) seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu durum şu şekilde yorumlanabilir:

Araştırmanın yapıldığı örnek kütle en az iki sene çalışan ve performans puanı yüksek satış elemanları içinden tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçildiğine göre satış işletmelerinde bireycilik kültürü söz konusu olmakla beraber beklenildiği gibi yüksek seviyede dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimine sahip kişilerle

çalışılmamaktadır. Aksine ortalama seviyede dışadönüklük ve bağımsızlık seviyesindeki satış elemanlarının başarılı olduğu ve uzun süreli çalıştığı görülmektedir.

Ayrıca bu durum, firma yetkililerinin de kişilik tipi açısından beklentilerinden farklı seçim yaptıklarını göstermektedir. Dolayısıyla her ne kadar ortalama dışadönüklük ve bağımsızlık eğiliminde olan çalışanlar, başarılı olsa da bu seviyenin özellikle satış işinde çalışanlar için ortalamanın kesinlikle üstünde olması gerekmektedir. Yeni kişiler ile tanışma, iletişime geçme, sunum vb. bir çok iş sürecine sahip olan satış işinde, özellikle dışadönüklük faktörünün daha yüksek olan çalışanlardan oluşması gerekmektedir. Özellikle teknik elemanların kişilik faktör puanları ile karşılaştırıldığında, satış elemanlarının dışadönüklük ve bağımsızlık ortalamasının çok farklılık göstermemesi, satış işletmesinin seçme yerleştirme kriterlerindeki bir çelişkiyi göstermektedir.

Makine üretimi yapan firmanın insan kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakat sonucunda işletmede grupçuluk eğilimli bir kültürel yapının oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak ortalama dışadönüklük ve ortalama bağımsızlık eğilimli adayların tercih edildiği belirtilmektedir. Yapılan 16 PF kişilik envanteri sonuçlarına göre teknik elemanların gerçekten firma yetkililerinin belirttiği gibi ortalama dışadönüklük (4,94) ve ortalama bağımsızlık (4,74) eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bu durum makine üretimi yapan firmanın seçme yerleştirme kriterlerinde iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü uyumuna önem verdiklerini ve bu kriterlere uygun adaylar seçtiklerini göstermektedir.

İki ayrı firmanın grupçuluk-bireycilik eğiliminin varyans analizi sonucuna göre her ikisinde de kültür boyutunun farklı eğilimde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre üretim işletmesinde grupçuluk eğilimi söz konusuysa, satış işletmesinde bireycilik eğilimi yüksek seviyededir. Bu sonuç her iki işin doğasından kaynaklanan ve beklenen bir sonuç olmakla beraber; her iki iş alanında çalışanların kişilik özelliklerinin benzerlik göstermesi ise ilginç bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Teknik elemanların ve satış elemanlarının ortalama dışadönüklük ve ortalama bağımsızlık seviyesinde olması; farklı örgüt kültürü boyutlarında kişilik tiplerinin aynı olabileceğinin bir göstergesidir. Bu sonuç teknik elemanlar için beklenen bir sonuç olmakla beraber; satış elemanlarının dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimlerinin çok daha yüksek olması gerekmektedir.

Bu anlamda iki iş alanına ait katılımcılar üzerinde yapılan bu çalışmaya göre; iş tipi –kişilik tipi ve örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye araştırmaya katılan firmaların önem verdikleri görülmekle beraber; üretim işletmesinin bu uyumu iyi bir biçimde analiz edebildiği ve seçme yerleştirme kriterlerinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunu sağlayan adayları istihdam ettiği görülmektedir. Bununla birlikte satış işletmesinde, istenilen kültür yapısı oluşturulmuştur. Fakat satış işletmesinde dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimli kişilerin seçilmediği, dolayısıyla seçim kriterlerinden farklı kişiler ile çalıştıkları görülmektedir. Bu seçim sonucunda kendi kişilik özelliklerinden farklı işte ve örgütte çalışan satış elemanlarının performansı düşebilir ve gelecekte birtakım sorunlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı ve Pazar kültürünün var olduğu bir işletmede çalışanların, kendilerine yeterli, bağımsız, sıcakkanlı ve dışadönük olmaları tercih edilmektedir. Dolayısıyla satış işletmesinin seçme yerleştirme kriterlerini tekrar değerlendirmesi gerekmektedir.

5. SONUÇ

Günümüzün değişen ekonomik koşulları, işletmeleri de her geçen gün farklılaşmaya ve tüm sistemlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu anlamda işletmeler birçok sistemlerini ölçümlendirebilmekte ve kontrol altında tutabilmektedirler. Ancak ölçümlenebilmesi ve hakkında kesin yargıya varılabilmesi oldukça zor olan bazı işletme unsurları vardır ki bu, günümüzde işletmeler tarafından da önemi anlaşılmış olan insan faktörüdür.

İşletmeler, üretimlerini, teknolojilerini, finansmanlarını vb. unsurlarını rahatlıkla planlayabilir ve kontrol altında tutabilirken; insan kaynakları hakkında kesin konuşmaları her zaman kolay olamamaktadır. İnsanın dinamik yapısından kaynaklanan enerjinin, işletmeye, doğru bir biçimde aktarılabilmesi ve işletmeler için katma değer sağlama amacı, işletmelerin, insan davranışlarını anlamaya çalışmalarına ve insan kaynaklarıyla daha fazla ilgilenmelerine sebep olmaktadır. Özellikle herkesin birbirinden farklı olması, tek amaca yönelmiş işletmeler için, birçok çalışanını aynı noktada birleştirmelerini gerektirmektedir. Bu noktada ise insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan seçme yerleştirme fonksiyonu önemli bir noktaya gelmektedir.

İşletmeler için, “doğru işe, doğru adayı” yerleştirmek amacını güden seçme yerleştirme fonksiyonu oldukça zor, karmaşık ve kritik bir fonksiyondur. Seçme yerleştirme sürecinde yapılacak yanlış ya da hatalı bir değerlendirme; işletmeleri çok büyük zararlara sokabileceği gibi; çalışan kişiler açısından da birtakım olumsuzluklara sebep olacaktır.

Bu sebeple, yapılan çalışma, eleman seçme yerleştirme sürecindeki kriterler üzerine kurgulanmıştır. İşletmeler için her adayın bir yatırım olduğu, işletme ile ve iş ile olan uyum süreci tamamlandığında, bu yatırımın geri döneceği düşünülürse; değerlendiricilerin doğru karar vermesi oldukça önemlidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta eleman seçimin adayın kişilik özelliklerinin iş ve örgüt kültürü ile uyumlu olmasıdır.

Yapılan çalışma, seçme yerleştirme sürecindeki kriterler ve iş-kişilik tipi ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine kurgulanmış olup, makine üretimi yapan bir işletmenin teknik elemanları (mühendis ve teknisyenler) ile hayat sigortası hizmeti veren bir

işletmenin satış elemanları üzerinde uygulanmıştır. İki ayrı iş grubunun seçilmesinin sebebi; iş tipine göre kişilik ve örgüt kültürünün farklılaşacağını düşünülmesi ve karşılaştırmaya olanak sağlamasıdır.

İşletmeler için doğru adayın, iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunu sağlayan aday olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisinin her iki işletme için ne kadar önemsendiği ve ne kadar uygulandığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla araştırma 3 ayrı form ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak firmanın insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılarak firmaların seçme yerleştirme kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise Hofstede'nin kültür boyutlarından grupçuluk (ortaklaşa davranışçılık) –bireycilik boyutu, firmalar bazında değerlendirilmiş olup; 16 PF (Personality Factors) kişilik envanteri ile kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları ile ilişkilendirilmiştir. 16 PF kişilik envanteri ve bireycilik-grupçuluk ölçeği firmalarda çalışan teknik elemanlar ve satış elemanları üzerinde gerçekleştirilirken; seçme yerleştirme kriterleri firmaların insan kaynakları yöneticilerine uygulanmıştır.

Firmaların insan kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakat sonuçları şöyledir:

Satış işletmesi:

- Satış işletmesinde seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumuna önem verilmektedir.
- İşletme satış işi için, iyi iletişim yeteneği, yaratıcılık, hırs, sonuç odaklılık, stres altında çalışabilme, dinamizm vb kriterler belirlemektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki kişilik özelliğine sahip adayları tercih etmektedir.
- Satış işletmesinde dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi yüksek adayları tercih ettikleri belirlenmiştir.
- Satış işletmesinde rekabete bağlı olarak, bireycilik eğilimli bir örgüt kültürü söz konusudur.

Üretim işletmesi:

- Üretim işletmesinde seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumuna önem verilmektedir.
- İşletme, teknik elemanlarda ortalama iletişim yeteneği, yüksek analitik düşünce yeteneği, yüksek araştırmacılık, yüksek sayısal zeka vb.

yetkinlikler aranmaktadır. Buna bağlı olarak teknik elemanlarda aşağıdaki kişilik özelliklerinin arandığı belirlenmiştir.

- Üretim işletmesinde dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi ortalama seviyede olan teknik elemanları tercih ettikleri belirlenmiştir.
- Üretim işletmesinde işbirliğine bağlı olarak grupçuluk eğilimli bir kültür yapısının var olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi satış ve teknik işlerde, işletmelerin adaylarda aradıkları kişilik özellikleri eğilimleri ve işletmelerin kültürel eğilimleri farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar, firmaların, teknik işlerde grupçuluk eğilimli bir kültürel yapıyı tercih ettiklerini ve adaylarda dışadönüklük ve bağımsızlık eğiliminin ortalama seviyede olması beklendiği; satış işinde ise bağımsızlık eğilimli bir kültürel yapının ve buna bağlı olarak yüksek dışadönüklük ve yüksek bağımsızlık özelliklerinin tercih edildiği görülmektedir.

Firmaların Bireycilik-Grupçuluk Eğilimi Sonuçları

Bireycilik-grupçuluk eğilimi; amaç birliği, gruba bağımlılık ve iş birliği faktörlerine göre test edilmiştir. Bu skalaya göre satış işletmelerinde bireycilik eğiliminin; üretim işletmesinde grupçuluk eğiliminin yüksek çıkması beklenir.

Satış işleri için bulunan sonuçlar:

- Satış elemanlarında amaç birliği yüksektir.
- Satış elemanlarında gruba bağımlılık, ortalama seviyededir.
- Satış elemanlarında işbirliği düşüktür.
- Bu sonuçlar, satış işletmesinde bireycilik eğilimli bir kültürel yapının olduğunu göstermektedir.

Üretim işleri için bulunan sonuçlar:

- Teknik elemanlarda, amaç birliği eğilimi yüksektir.
- Teknik elemanlarda gruba bağımlılık, yüksektir.
- Teknik elemanlarda işbirliği eğilimi yüksektir.
- Bu sonuçlar, üretim işletmesinin, teknik bölümünde grupçuluk eğilimli bir kültürel yapının olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar teknik ve satış işleri için beklenen sonuçlar olup, her iki işin süreçleri incelendiğinde, teknik işlerin ekip halinde yapılması gerektiği, buna bağlı olarak grupçuluk eğiliminin hakim olması beklendiği; satış işinin ise tek başına yapılması gerektiği ve bireycilik eğilimin olması gerektiği görülmektedir.

İşletmelerin kişilik tipi eğilimi

Bu çalışmada, kişiliğin dışadönüklük ve bağımsızlık boyutları araştırılmış olup, satış işlerinde bu iki boyutun yüksek, teknik işlerde ise düşük olması beklenmektedir.

Satış işleri için bulunan sonuçlar:

- Satış işlerinde çalışan kişilerin dışadönüklük eğilimi ortalama seviyede olup, teknik elemanlar ile aynı düzeyde olması dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.
- Satış elemanlarının, bağımsızlık eğilimi ise ortalamanın biraz üstünde olup, istenilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.
- Bu sonuçlar, satış işletmesinin belirlediği kişilik kriterlerine uygun adayları seçmediğini göstermektedir. Her ne kadar bu kişilik özelliklerine sahip kişiler, başarılı ve uzun süreli çalışsalar da dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi yüksek satış elemanlarının, firmaya daha fazla katma değer sağlayacağı düşünülmektedir.

Teknik işler için bulunan sonuçlar:

- Teknik elemanların dışadönüklük eğilimleri ortalama seviyede olup, beklenen seviyededir.
- Teknik elemanların bağımsızlık eğilimleri, ortalama seviyede olup, beklenen seviyededir.
- Bu sonuçlar, üretim işletmesinin istediği kişilik kriterlerine uygun teknik eleman seçtiğini ve yüksek performans ve uzun süreli çalışma için, teknik elemanlarda dışadönüklük ve bağımsızlık eğiliminin ortalama seviyede olması gerektiğini göstermektedir.

Satış ve Teknik İşlerin Karşılaştırmalı Sonucu

Yapılan araştırmada teknik elemanların istihdam edildiği işletmede grupçuluk eğilimli bir kültürel yapının var olduğu ve işletmenin beklentilerine uygun olarak ortalama dışadönüklük ve ortalama bağımsızlık eğilimli adayların seçildikleri görülmektedir. Bu sonuç ise üretim işletmesinin, seçme yerleştirme sürecinde, iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisine önem verildiği ve bu kriterlere göre eleman seçildiğini göstermektedir.

Satış işletmesinin de iş-kişilik-örgüt kültürü ilişkisine önem verdiği görülmekle beraber; seçme yerleştirme sürecinde bu uyumun net bir biçimde analiz edilemediği ve beklentilerinin dışındaki kişilik tipindeki elemanları istihdam ettikleri görülmektedir. Kültür boyutu açısından bireycilik eğilimli bir kültürel yapı hâkimken, işletme içindeki çalışanların kişilik yapısının buna çok da uygun olmama ihtimali yüksektir. Dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimleri ortalama seviyede olan çalışanların rekabetin yoğun ve bireycilik eğilimli işletmelerde mutlu, dolayısıyla verimli olabilmeleri zor olmaktadır. Bu sebeple satış işletmesinin istenilen kültürel yapıya ve yapılan işin niteliğine daha uygun olacağı düşünülen yüksek dışadönüklük ve yüksek bağımsızlık eğilimine sahip adayları tercih etmeleri önerilmektedir.

Bu araştırma iş-kişilik ve örgüt kültürü arasında çift taraflı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte seçme sürecinde araştırmaya katılan işletmelerin bu konuya önem verdikleri ancak, her zaman doğru değerlendirme yapamadıkları, özellikle sirkülasyonu fazla olan satış işi için bu uyumun çok daha fazla aranması gerektiği belirlenmiştir.

Öneriler

- Her iki işletmenin, seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun önemini fark etmeleri olumlu bir sonuç olmakla beraber özellikle satış işletmesinin, eleman seçiminde aradığı kişilik özelliklerini ve eğilimlerini tekrar değerlendirmesi ve buna uygun adayları tercih etmesi gerekmektedir. Özellikle dışadönüklük ve bağımsızlık eğilimi yüksek adayları seçmesi, işletmenin başarısını arttıracaktır.

- Yapılan bu araştırmada oluşturulan modelin aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerdeki uygulamalarının araştırılması her iki yapılanma için önemli bir bilgi sağlayacaktır.
- Bununla birlikte iş-kişilik-örgüt kültürü uyumunun, uluslar arası işletmelerdeki durumunun analiz edilmesi ve buna bağlı olarak farklı ülkelerdeki durumunun ortaya koyulmasında yarar olacaktır.



SEÇME-YERLEŞTİRME KRİTERLERİ VE İŞ-KİŞİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UYUMUNUN ROLÜ	
Sayın katılımcı;	
Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yürütülen "İşletmelerde Seçme Yerleştirme Kriterleri ve İş-Kişilik-Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Teknik ve Satış İşlerinde Karşılaştırmalı Analiz" adlı tez çalışmasının uygulama formu olup, tamamen bilimsel amaçlar ile kullanılacağını belirtiriz. Saygılarımızla,	
Sektör: Faaliyet Alanı: Etkin Fonksiyonu: Hukuki Yapısı: Çalışan Sayısı: Faaliyet Süresi:	
SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİ	
Seçme yerleştirme süreciniz nasıldır?	
Seçme yerleştirme kriterleriniz nelerdir? ☐ Örgün öğrenim ☐ Sağlık ☐ Kişilik özellikleri ☐ Kuruma uyum ☐ Mesleki nitelikler ☐ Diğer	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	
Aşağıdaki kavramları en önem verdiğinizden en az önem verdiğiniz kavrama doğru sıralayınız. ☐ Kurum değerlerine uyum ☐ İnsanlar arası ilişkiler ☐ Yüksek performans ☐ Normlara uyum ☐ Amaç birliği ☐ Kurum içi rekabet ☐ Grupla beraber hareket etme	
<u>Temel Varsayım Kalıpları</u>	
Çalışanlarınızın amaçları ile firmanızın amaçlarının paralel olması sizin için ne derece önemlidir?	

Bireysel çalışmaları mı ekip çalışmasını mı özendirirsiniz?
Çalışanlarınızın kurallarınıza sorgulamadan mı yoksa benimseyerek mi uymalarını istersiniz?
Çalışanlarınızın rekabet içinde mi yoksa işbirliği içinde mi olmalarını istersiniz?
Seçme yerleştirme sürecinde iş tanımlarından ve iş gereklerinden yararlanıyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır
KİŞİLİK FAKTÖRLERİ
Çalışanlarınızın aşağıdaki özelliklerden hangisine daha yakın olmasını istersiniz? ☐ Sıcakkanlılık..... ☐ Soğukkanlılık ☐ Canlı..... ☐ Durgun ☐ Sosyal..... ☐ İçe kapanık ☐ Ketumluk..... ☐ Anlayışlılık ☐ Kendine yeterlilik..... ☐ Gruba bağımlılık
☐ Baskın..... ☐ Çekinik ☐ İhtiyatlılık..... ☐ Risk alabilen ☐ Değişimlere açık..... ☐ Değişimlere kapalı
- ☐ Dışadönük..... ☐ İçedönük ☐ Bağımsız..... ☐ Kabullenen
Seçme yerleştirme sürecinde iş-kişilik-kültür uyumuna dikkat ediyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır
Sizce iş-kişilik-örgüt kültürü birbirine uyumu, çalışanın performansını, iş tatminini ve çalışma süresini nasıl etkilemektedir?

BİREYCİLİK-GRUPÇULUK ÖLÇEĞİ						
Sayın katılımcı;						
Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yürütülen "İşletmelerde Seçme Yerleştirme Kriterleri ve İş-Kişilik-Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Teknik ve Satış İşlerinde Karşılaştırmalı Analiz" adlı tez çalışmasının uygulama formu olup, tamamen bilimsel amaçlar ile kullanılacağını belirtiriz.						
Saygılarımızla,						
Referans No:						
<u>Değerlendirme Skalası;</u>						
5:Tamamen katılıyorum; 4: Katılıyorum; 3: Kararsızım; 2: Katılmıyorum; 1: Hiç Katılmıyorum						
		5	4	3	2	1
Amaç Birliği						
1	Amaçlarım içinde bulunduğum grubun/şirketin amaçları ile aynıdır.					
2	Kişisel amaç ve hedeflerim, grubun amaç ve hedefinden farklı olsa da genellikle ben grubun amaç ve hedeflerine uyarım.					
3	Grubun amaçları ile kendi amaçlarımı özdeşleştirebilirim.					
4	Grubun amaç ve hedeflerine ulaşması için elimden gelen her şeyi sonuna kadar yapabilirim.					
Gruba Bağımlılık						
5	İçinde bulunduğum grubun doğruları, genellikle benim doğrularımdan daha önemlidir.					
6	Genellikle grubun kurallarına sorgulamadan uyarım.					
7	Çalışma arkadaşlarımdan, dediklerinin çoğu zaman doğru olduğunu düşünürüm.					
8	Genellikle grubumun doğruları, benim doğrularımdan farklı olsa da, onların dediklerini yaparım.					
İş Birliği-Rekabet						
9	Eksik ya da hatalı bir durumun iş arkadaşları tarafından gizlenmesi gerektiğine inanırım.					
10	Sevdiğim bir arkadaşım iş ile ilgili hata yaptığında bunu genellikle gizlemeye çalışırım.					
11	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı sadece sevdiğimden onun hatalarını gizleyebilirim.					
12	İş hayatında çalışanların, birbirlerinin hatalarını gizlemeleri gerektiğine inanırım.					

16 PF KİŞİLİK ENVANTERİ

Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Bir şey moralimi bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toparlarım.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:

- a. buna aldırmam
b. ?
c. bunu onlara söylerim

Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını göz önünde bulundurmaya dikkat ederim.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Genellikle, arkadaşlarımla sosyal etkinlikler veya partiler (davetler) hakkında konuşarak vakit geçirmekten hoşlanırım.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:

- a. ortalama yetenekleri olan ama kesin ahlaki değerlere sahip birini
b. ?
c. çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini

Şöyle metinleri okumayı tercih ederim:

- a. askeri ve politik mücadelelere dair gerçeğe uygun yazılan
b. ?
c. duyarlı bir hayal gücüne dayalı romanları

Genellikle, katıldığım yeni bir grupla hemen kaynaşırım.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Şu tarz müzikten hoşlanırım:

- a. romantik ve içli
b. ?
c. hızlı ve tempolu

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

13. Birçok insan öne geçmek için "sizi arkadan vurur".

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

14. Bazen, fikirlerimi ilgili kişilerle enine boyuna konuşmadan uygulamaya geçirdiğim için başım derde girer.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

15. Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile, kolaylıkla konuşurum.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

16. İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.

- a. her zaman
b. ?
c. bazen

17. Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.

- a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez

18. Sorunlarımı:

- a. arkadaşlarımla konuşmayı tercih ederim
b. ?
c. kendime saklamayı tercih ederim

19. Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğilimliyim.

- a. çok ender olarak
b. ?
c. çoğu kez

20. Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:

- a. geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten
b. ?
c. açık sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan

21. İnsanlar benden hoşlanmadıklarını gösterirlerse:

- a. bu beni rahatsız etmez
b. ?
c. bundan incinirim

22. Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.

- a. doğru
b. ?
c. yanlış

Diğer kişilerin duygularını incitecek şeyler söylemişimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.

- a. doğru, şansa bırakmanın bir anlamı yok
- b. ?
- c. yanlış, muhtemelen bu girişimi daha ilginç bir hale getirmeye çalışırdım

En çok çevremde insanlar bulunduğunda keyifliyimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Bana göre:

- a. bazı işler diğerleri kadar özenle yapılmasa da olur
- b. ?
- c. bir iş yapılacaksa her zaman özenle yapılmalıdır

Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:

- a. iyi yazılmış bir kitabı okuyarak
- b. ?
- c. grup tartışmalarına katılarak

İnsanlar beni eleştirdiğinde sabırlı olmak bana zor gelir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Genellikle, odamdaki eşyalar dağınık ve düzensiz olur.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Önemsiz olduklarını bilsem bile bazen, küçük şeyler dayanılmaz derecede "sinirime dokunur".

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Şunu tercih ederdim:

- a. bir işyerinde bulunmayı; insanları organize etmeyi ve onlarla görüşmeyi
- b. ?
- c. bir mimar olmayı; sessiz bir odada projeler çizmeyi

Küçük küçük aksilikler üst üste geldiğinde:

- a. başa çıkamıyormuşum gibi gelir
- b. ?
- c. her zamanki gibi devam ederim

Şu daha ilginç gelirdi:

- a. bir dernek veya kulübün etkinliklerini koordine etmek
- b. ?
- c. bir sanatkar (ressam, grafiker, vs.) olmak

Bazen, insanları yalnızca şaşırtmak için şakacıktan saçma şeyler söylerim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

35. Neden olduğumu bilmiyorum ama bazı kişilerin beni dikkate almadığını ya da benimle birlikte olmaktan kaçındığını sanıyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

36. Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

37. Bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:

- a. sessiz sedasız bir hobimle ilgilenerek
- b. ?
- c. hareketli bir partiye giderek

38. Genellikle, tartışmalarda alttan alan biriyim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

39. Çevremdeki kişilerin çoğu beni hoşsohbet biri olarak tanır.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

40. Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

41. Partilerde, toplantılarda:

- a. sessizce arka planda kalmayı tercih ederim
- b. ?
- c. çekinmeden ön plana çıkarım

42. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:

- a. gençlere iş bulmalarında yardım eden bir danışman
- b. ?
- c. verimliliği arttırmaktan sorumlu bir endüstri mühendisi

43. İnsanların niyetlerine karşı, her zaman dikkatli olmak gerekir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

44. Müzikle ilgilenen biri olmak makinelerle ilgilenen biri olmaktan daha ilginç olurdu.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

45. İnsanlar benim hakkında hemen ön yargı oluşturuyorlar.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

46. Ben, şu tarz bir insanım:

- a. yapılması gereken pratik işleri her zaman yapan biri
- b. ?
- c. hayaller kuran ve kendi kendine düşünceler üreten biri

Bazı insanlar yakınlık kurulması zor biri olduğumu düşünürler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Hiç hoşlanmadığım insanları, dostça davranarak yanıltabilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Genellikle mesafeliyimdir ve sorunlarımı kendime saklarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararın doğru olup olmadığını düşünürüm.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

"Farklı" ve "sıra dışı" olan kişilerden pek hoşlanmam.

- a. doğru, genellikle hoşlanmam
- b. ?
- c. yanlış, genellikle onları ilginç bulurum

Şöyle bir işi tercih ederim:

- a. kazancı daha yüksek olan ama her an başkalarını o kazancı hak ettiğine inandırmak zorunda olduğum bir iş
- b. ?
- c. sabit, belirli geliri olan bir iş

Yanlış bir şey yapmadığımı bilsem de bir ceza alabileceğimi hissederim.

- a. çoğu zaman
- b. ?
- c. hiçbir zaman

Bu dünyanın ihtiyacı:

- a. değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır
- b. ?
- c. dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur

Şu tarz oyunları tercih ederim:

- a. ekiplerin rakip olduğu
- b. ?
- c. bireylerin rakip olduğu

Genellikle, her ayrıntıya ilişkin karmaşık planlar yapmaktansa bazı şeyleri şansa bırakırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Sık sık, kendime acıma, duygusunun önüne geçemediğim dönemler yaşarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

59. Genellikle, günün en güzel saatleri kendi düşüncelerim ve projelerimle baş başa kaldığım saatlerdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

60. Küçük aksilikler beni sinirlendirmez.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

61. Her zaman, sahip olduğum şeyleri mükemmel durumda tutarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

62. Bazen, insanlar beni çok çabuk hayal kırıklığına uğratar.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

63. Şefkat ve sevecenlik duygularımı dile getirirken veya bu duygularımı gösterirken pek rahat değilimdir.

- a. doğru, pek rahat değilimdir
- b. ?
- c. yanlış, rahatımdır

64. Özel yaşamımda kendime koyduğum hedeflere hemen her zaman ulaşırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

65. Maaşı aynı olsaydı bir bilim adamı olmayı bir pazarlama müdürü olmaya tercih ederdim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

66. İnsanlar yanlış bir şeyler yapıyorlarsa, genellikle, onlara ne düşündüğümü söylerim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

67. Duygusal ihtiyaçlarımın:

- a. pek karşılanmadığını düşünüyorum
- b. ?
- c. oldukça iyi karşılandığını düşünüyorum

68. Genellikle, çok heyecanlı ve hareketli ortamlarda olmayı severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

69. İnsanlar, ahlaki değerlere daha sıkı bir şekilde uyma konusunda, şimdikinden daha ısrarlı olmalıdırlar.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

70. Şöyle bir giyim tarzını tercih ederim.

- a. düzgün ve dikkat çekmeyen
- b. ?
- c. dikkat çeken ve modaya uygun

Bir grup içinde bütün dikkatler birden bana yönelirse genellikle utanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

İnsanlar tüm güvenlik kurallarını bütün ayrıntılarına kadar takip etmemde ısrar ettiklerinde sinirlenirim.

- a. doğru, bu her zaman gerekli değildir
- b. ?
- c. yanlış, her şeyi tam yapmak önemlidir

Tanımadığım kişilerle konuşma başlatmak:

- a. benim için hiç sorun olmaz
- b. ?
- c. benim için zordur

Bir şiirdeki güzelliğe, iyi yapılmış bir silahtan daha çok hayranlık duyarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Küçük şeylerin beni gereğinden fazla üzmesine izin veriyorum.

- a. bazen
- b. ?
- c. ender olarak

İyi konuşan kişilere karşı dikkatli olmak gereklidir, çünkü sizden yararlanmaya çalışabilirler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Sokakta durup bir ressamın resim yapmasını izlemeyi bir binanın inşaatını izlemeye tercih ederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

İnsanlar fırsatını bulduklarında işlerinde tembel olma eğilimindedirler.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

Birçok konuda aklıma pratiğe geçirilemeyecek sayıda yeni fikir gelir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Yeni tanıdığım biriyle konuşurken gereğinden daha fazla bilgi vermem.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

Dikkatim daha çok:

- a. çevremdeki uygulamaya dönük şeylere yöneliktir
- b. ?
- c. düşüncelere ve hayal dünyasına yöneliktir

Yapmadığım bir şey için yanlış yere suçlandığımda:

- a. hiç suçluluk duymam
- b. ?
- c. yihede de biraz suçluluk duyarım

83. Ergenlik çağında, anne ve babamdan farklı düşündüğüm zaman, genellikle:

- a. fikrimi değiştirmedim
- b. ?
- c. onların otoritesini kabul ederdim

84. İnsanlarla ilişkilerde şöyle davranmak daha iyidir:

- a. "kartlarını açık oynamak"
- b. ?
- c. "kartlarını göstermemek"

85. Bazen, unutup affetmektense ödemeyi tercih ederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

86. Şu tarz kişileri severim:

- a. çok değişmeyen ve ilgi alanları alışılmış çerçevede olan kişileri
- b. ?
- c. yaşam hakkındaki görüşlerini tekrar tekrar gözden geçiren kişileri

87. Bazen, etrafımda olup bitenlerden kendimi sorumlu tutuyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

88. Alışılmış ve tekdüze (rutin) bir işi yaparken:

- a. sıkılmış ve uykulu hissederim
- b. ?
- c. güvende ve rahat hissederim

89. Ekip halinde çalışmaktan çok kendi başıma çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

90. Bir fikir ortaya atmadan önce, söyleyeceklerimin doğruluğundan emin oluncaya kadar beklemeyi tercih ederim.

- a. ender olarak
- b. ?
- c. genellikle

91. Biri, açıkladıklarımı anlamakta gecikse bile, oldukça sabırlıyım.

- a. doğru, oldukça sabırlıyım
- b. ?
- c. yanlış, sabırlı olmam zordur

92. Gezmek veya konsere gitmek gibi etkinlikleri:

- a. insanlarla birlikte yapmayı tercih ederim
- b. ?
- c. tek başıma yapmayı tercih ederim

93. Oldukça mükemmeliyetçi bir insanım ve işlerin tam gereği gibi yapılmasını isterim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

94. Beni bekleyen ve yapılması gereken şeylerden dolayı gerginlik yaşamam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

İnsanlar gösterdiğim iyi niyete kıyasla, bana daha anlayışsız davranıyor.

- a. bazen
- b. ?
- c. hiçbir zaman

Duygularını açıkça gösteren insanlardan hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Küçük şeylerin moralimi bozmasına izin vermem.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

Yararlı bir buluşla ilgili bir çalışmaya katılmam söz konusu olsa, tercihim:

- a. o konuyla ilgili olarak laboratuvarında çalışmak olur
- b. ?
- c. insanlara bunu nasıl kullanacaklarını göstermek olur

Beni şu şekilde tanımlamak doğru olur:

- a. güçlü
- b. ?
- c. kibar ve sakin

1. Sık sık gösterilere ve eğlencelere gitmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

1. Kendimden memnun değilim.

- a. bazen
- b. ?
- c. ender olarak

2. Genellikle, vermem gereken sert tepkileri veremem.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

3. İnsanlar beni dertsiz tasasız biri olarak görür.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

4. Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasında ısrar eden, oldukça kuralcı biriyim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

5. Oldum olası aşırı utangaçlığımla mücadele etmek zorunda kaldım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

6. Öğretmenler, din adamları ve benzerleri istediğimizi yapmamızı engellemek için çok fazla zaman harcıyorlar.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

107. Çok sosyal olmayan, içe dönük biri olduğumu düşünürüm.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

108. Genellikle, bir şiirin güzelliğini ustaca planlanmış bir futbol stratejisinden daha çok beğenirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

109. İnsanlar açık ve içten olduklarında, diğer kişiler onlardan yararlanmaya çalışır.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

110. Mekanik şeylere hep ilgi duyarım ve bu tür şeyleri tamir etmekte oldukça becerikliyimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

111. Bazen, düşüncelerime öylesine dalar giderim ki, dikkat etmezsem, eşyalarımın yerlerini şaşırır, küçük talihsizlikler yaşar veya zamanı unuturum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

112. Görünen o ki, karşılaştığım insanların yarısından çoğu gerçekten güvenilmez insanlar.

- a. doğru, güvenilmez
- b. ?
- c. yanlış, güvenilebilir

113. Genellikle, diğer kişileri onların beni tanıdıklarından daha çok tanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

114. Genellikle, insanlar fikirlerimin teorik ve soyut olmaktan çok, gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu söylerler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

115. Hak ettiklerini düşündüğümde insanlara taşı gedğine koyan, iğneleyici sözler söylerim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

116. Bazen, gerçekten yapmamış olsam bile, sanki yanlış bir şey yapmışım gibi hissederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

117. Duygularım hakkında:

- a. insanların ilgi duyduğunu görürsem kolaylıkla konuşurum
- b. ?
- c. sadece mecbur kaldığımda konuşurum

118. Dünyamızı daha iyiye götürecek şekilde değiştirecek yöntemler düşünmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

130. Bir toplulukta eleştiriye uğramak keyfimi kaçırmaz.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

131. Bir grup çalışmasında, üyeler arasında hararetli bir tartışma gelişirse, birinin galip gelmesini isterim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

132. Boş bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:

- a. okuyarak veya tek başıma bir proje üzerinde çalışarak
- b. ?
- c. arkadaşlarla bir iş üzerinde çalışarak

133. Yapılması gereken bir iş varsa, muhtemelen:

- a. yapılmasının zorunlu olacağı zamana kadar ertelerim
- b. ?
- c. hemen yapmaya başlarım

134. Öğle yemeğini:

- a. bir grup insanla yemeyi tercih ederim
- b. ?
- c. kendi başıma yemeyi tercih ederim

135. Kibar davranmadıkları ve duygularıma saygı göstermedikleri durumlarda bile insanlara karşı sabırlıyım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

136. Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zaman ayırıyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

137. Bazen, günün olaylarını düşününce gerginleşir, telaşa kapılırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

138. Muhtemelen, arkadaşlarım beni şöyle tanımlayacaklardır:

- a. sıcak ve huzur verici
- b. ?
- c. tarafsız ve resmi

139. Genellikle, gece yattığımda geçirdiğim günden memnun olduğumu hissedirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

140. Hoşa giden bir yan uğraş olarak şunu tercih ederim:

- a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmayı veya meydana getirmeyi
- b. ?
- c. toplumsal hizmet veren bir toplulukta çalışmayı

141. Bulduğum grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim ve doğal olarak komutayı ele almaktan hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

131. Müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşurlarsa:

- a. keyfim kaçır ve kızarım
- b. ?
- c. zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam

132. Diğer kişiler olayları benim gibi değerlendirmediklerinde, genellikle, onları kendi tarafıma çekebilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

133. İçimden geldiği gibi davranmanın görgü ve kurallara bağlılıktan daha önemli olduğunu düşünüyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

134. Şakalarımın insanları güldürmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

135. Yeni arkadaşlıklar kurarken, genellikle, ilk adımları atan ben olurum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

136. Pasaklı ve dağınık insanlar gördüğümde onları:

- a. olduğu gibi kabul ederim
- b. ?
- c. iğrenç bulur, kızarım

137. Sosyal toplantılarda (parti, eğlence, vb.) insanlar arasına karışmak bana kolay gelir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

138. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:

- a. inşaat mühendisi
- b. ?
- c. oyun yazarı

139. Bana dost gözükten insanların arkamdan ihanet edebileceklerinden kuşkulanıyorum.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. sık sık

140. Okulda matematik dersini Türkçe dersine tercih ederdim (ederim).

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

141. Patronluk taslayan kişiler bana emir vermeye kalkıştığında, istediklerinin tam tersini yaparım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

142. Fikirler üzerinde düşünmeye öyle ilgi duyuyorum ki, bazen, uygulamaya yönelik ayrıntıları gözden geçiriyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

13. Biri bana çok kişisel bir soru sorduğunda tedbirli davranır, cevap vermekten kaçınmaya çalışırım.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

14. Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.

- a. bazen
- b. ?
- c. nadiren

15. Bazen, fikirlerim geleneksel veya alışılmış olmadığı için çevremle tam uyuşamam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

16. Çoğu insana kıyasla daha az endişeli biri olduğumu düşünürüm.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

17. Görüşleri, çoğunluğun görüşlerinden farklı olan kişilerden hoşlanmam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

18. Gerçekten kendimi "açacağım" kişiyi seçerken çok dikkatli davranırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

19. Toplumsal konularla ilgili görüşlerim başka bir kişininkinden farklı olduğunda:

- a. görüşlerimiz arasındaki temel farkların neler olduğunu anlamaya çalışırım
- b. ?
- c. o konuyu kapar, konuşmayı başka şeylere çekerim

20. Arada sırada anlamadığım nedenlerden dolayı belirsiz bir tehlike varmış hissine kapılır ya da aniden şiddetli bir korku duyarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

1. Bir yemek, yeni ve alışılmadık yiyeceklerin yerine, tanıdık ve gündelik yiyeceklerden oluşuyorsa daha çok hoşuma gider.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

2. Bütün bir sabahı kimseyle görüşmek istemeden geçirebilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

3. İnsanları kullanırım.

- a. bazen
- b. ?
- c. hiçbir zaman

4. İki iş arasında vakit kaybetmemek için önceden plan yaparım.

- a. ender olarak
- b. ?
- c. çoğu kez

155. Gergin olduğumda en küçük şeyler bile sinirime dokunur.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

156. Bir şey yaparken veya meydana getirirken:

- a. diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim
- b. ?
- c. kendi başıma çalışmayı tercih ederim

157. Bir işi yürütürken, en küçük ayrıntılara bile iyice dikkat etmedikçe tam olarak memnun olmam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

158. Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

159. İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

160. Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden gelecek kadar enerjiye sahibim.

- a. her zaman
- b. ?
- c. ender olarak

161. Bir işte şunlardan sorumlu olmak daha ilginç olabilirdi:

- a. makinelerle çalışmak veya kayıt tutmak
- b. ?
- c. yeni insanlarla konuşup onları işe almak

162. Günlük yaşamımda, çok ender olarak, başa çıkamayacağım sorunlarla karşılaşırım.

- a. doğru, sorunlarla kolayca başa çıkabilirim
- b. ?
- c. yanlış, sorunlarla başa çıkmakta zorlanırım

163. Bir diğer kişinin düşünce tarzının yanlış olduğunu farkedersen:

- a. dikkatini çekerim
- b. ?
- c. düzeltmeden bırakırım

164. Misafir çağırmaktan ve onları eğlendirmekten büyük zevk alırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

165. Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

166. Kurallar iyi nedenler bulunduğunda çiğnenebilir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

7. Büyük bir grup önünde konuşmak bana zor gelir.

- a. doğru, genellikle zor gelir
- b. ?
- c. yanlış, bir sıkıntı yaratmaz

8. Titizlik ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmayı severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

9. Sosyal ortamlarda genellikle utangaç ve güvensizimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

10. Çocukluğumda şunu yaparak daha çok vakit geçirirdim:

- a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmak ya da meydana getirmek
- b. ?
- c. kitap okumak, hayal kurmak

şağıdaki sorular problem çözme yeteneğinizi ölçmektedir.

Her sorunun SADECE BİR doğru cevabı vardır.

Herhangi bir sorunun cevabından emin değilseniz, en iyi tahmininizi işaretleyin.

RNEK SORU :

"etişkin" ile **"çocuk"** arasındaki ilişki **"kedi"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. kedi yavrusu
- b. köpek
- c. bebek

İlaşılacağı gibi, **"a. kedi yavrusu"** en mantıklı vaptır. Cevap kağıdınızda **"a"** seçeneğini işaretlemeniz gerekmektedir.

1. **"Dakika"** ile **"saat"** arasındaki ilişki **"saniye"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dakika
- b. milisaniye
- c. saat

2. Aşağıdaki kesirlerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. $\frac{3}{7}$
- b. $\frac{3}{11}$
- c. $\frac{3}{9}$

3. **"Yorgun"** ile **"iş"** arasındaki ilişki **"gururlu"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. başarı
- b. tebessüm
- c. mutlu

174. **"Sürpriz"** ile **"garip"** arasındaki ilişki **"korku"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dehşetli
- b. endişeli
- c. cesur

175. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi gelmelidir? **xooooxxooooxxx**

- a. oxxx
- b. xooo
- c. oxxx

176. **"Yakın gelecek"** ile **"hiçbir zaman"** arasındaki ilişki **"yakın"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hiçbir yerde
- b. uzak
- c. başka yerde

177. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. kedi
- b. yakın
- c. ağaç

178. **"Alev"** ile **"ısı"** arasındaki ilişki **"gül"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. diken
- b. kırmızı taç yaprak
- c. koku

179. **"Daha iyi"** ile **"en kötü"** arasındaki ilişki **"daha yavaş"** ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hızlı
- b. en iyi
- c. en çabuk

180. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. düz
- b. zikzak
- c. geniş

181. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **1, 4, 9, 16,**

- a. 20
- b. 25
- c. 32

182. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **A, B, C, F,**

- a. G
- b. I
- c. H

183. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **E, H, J,**

- a. K
- b. L
- c. N

184. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **$\frac{1}{12}, \frac{1}{6}, \frac{1}{3}, \frac{2}{3},$**

- a. $\frac{3}{4}$
- b. $\frac{4}{3}$
- c. $\frac{3}{2}$

185. Şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir? **1, 2, 0, 3, -1,**

- a. 5
- b. 4
- c. -3

KAYNAKÇA

ALDEMİR, Ceyhan - ATAOL, Alpay - BUDAK, Gönül **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İzmir:Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2003.

ANDERSEN Arthur, **“2001’E Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”**, Human Capital, Faruk Türkoğlu’nun Katkıları ile, İstanbul: Ayhan Matbaası, 2000.

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt **“Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma”**, İstanbul: İ.Ü, S.B.E, İşletme A.B.D, İşletme Yönetimi ve ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2003.

AYCAN Zeynep – . KANUNGA, Rabindra N., **“Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”**, McGill Üniversitesi, 2002.

AYGÜNDÜZ, Ercan **“Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Çalışan Suaylar Üzerinde Bir Araştırma”** İstanbul,İ.Ü., SBE, İşletme ABD, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, 2003.

ALTINKÖPRÜ, Tuncel **“Karakter Bilim İnsan Tanıma Sanatı: Şahsiyet Analizi: Kişiliğin Yapısı ve Yorumu”**, 3. Basım, İstanbul: Altinköprü Yayınları: Psikolojik Dizi:1,1985.

ATEŞ, Metin **“Kişilik”**Management, 2003,
<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm>, (31.Ekim.2003)

ATAY, Osman, **“Örgüt Kültürü ve Süreci”**
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, 2001

ATAY, Selim “Örgüt İçerisinde Bireysel Farklılıklar ve Kişilik Kuramları”, Öneri, Ocak, 1997, Y:3, C:1, S:6.

BAKAN, İsmail – BÜYÜKBEŞE, Tuba - BEDESTENCİ, Çetin, “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, İstanbul: Aktüel Yayınevi, 2004.

BALTAŞ, Acar “İş Hayatında Başaranların, İsteyenlerden Farkı..”, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı: Seçilmiş Yazılar ve Röportajlar, 2003.

BALTAŞ, Zuhâl “Kurumlar işini Bilen, Seven ve Geliştiren İnsanlarla Varolur”, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı: Seçilmiş Yazılar ve Röportajlar, 2003.

BALTAŞ Acar – BALTAŞ, Zuhâl, “Stres ve Başa Çıkma Yolları”, 18. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.

BAYMUR, Feriha “Genel Psikoloji”, 12. Baskı, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1994.

BERNARD, C. “The Functions of Executive “, Cambridge: Harvard University Press, 1994.

BİRKÖK, M. Cüneyt “Bilgi Sosyolojisi Işığında Kimlik Sorunu”, 1988, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303–5134, www.insanbilimleri.com,

BOYRAZ, Ali Mahmut “Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama”, İstanbul: İ.Ü., SBE, Davranış Bilimleri ABD, 2002.

BOZKURT, Tülay “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, Suna TEVRUZ (Editör), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını, 2. Baskı, Ankara: Şelale Matbaası, 1997

CAMERON, Kim S. - QUINN ,Robert E., **"Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework"**, U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company,Inc., 1999

CAN Ayşe - TEKARSLAN Erdal, **Davranış Bilimleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 275, İstanbul, 1998, s.302.

CAN, Halil, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.324

CARSON, Adrew D. vd."**Modelling Counselor Decisions with Artificial Neural Networks: Predictions of Fit Across a Comprehensive Occupational Map**, "Journal pf Vocational Behavior, 54, 1996

CÜCELOĞLU, Doğan **"İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kuramları"**, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.

DAFT, Richard **"Management"**, The Dryden Press, 2000.

DAVIDSON Chis - MOUNTAIN,Anita **"Transactional Analysis: Eric Berne's Transactional Analysis-TA Theory Development and Explanation"**, <http://www.businessballs.com/transactionalanalysis.htm>, 2004.

DBE-16 PF Temel Yorum Raporu-Kullanım Manüeli, 2005

DEMREN, Özgür, **"Stres Yönetimi"**, İstanbul: Şişe ve Cam Sanayii A.Ş. Eğitim Müdürlüğü, Basılmamış Eğitim Notları, 2001.

DİNÇER, Ömer **"Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler"**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

DOĞAN, Binali **" Örgüt Kültürü: Kültürel Öğeler ve Oluşum Süreçlerine İlişkin Sorunlar"** , M.Ü. Öneri Dergisi, Adnan Tezel Anısı'na Özel Sayısı, 1997

Eksen AR-GE Birimi, **“Kurum Kültürünü Ölçebilir miyiz?”**, Batlaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Nisan-Haziran 2004, Sayı:18, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergisiyazi.asp?PRI=298&SAYI=18>

ERDEM Ferda – ÖZEN İŞBAŞI, Jansat **“Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (1), 2003.

EREN, Erol **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

EREN, Kandemir **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür”**, <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html#y,2001>

ERKMEN Turhan - ORDUN, Güven **“Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi Bildiriler, 24–26 Mayıs 2001.

FREDERİCO, Fatih Ferda **“Kişilik ve Kariyer Planlama”**, 2003, http://www.cvtr.net/makale/akademik/kisilik_ve_kariyer.planlama.htm, (25.Eylül.2003)

GOFFEE Rob – JONES, Gareth **“Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?”**, Harward Business Review Dergisi’nden Seçmeler, İnsanları Yönetmek, Çev: Gündüz BULUT, İstanbul: Mess Yayınları, 1999.

GOMEZ, Luis R.- BALKIN, David B. - CARDY Robert L., **“Managing Human Resources”**, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2. Editin, 1998

GÜVENÇ, Bozkurt **“İnsan ve Kültür”**, 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.

GÜÇLÜ, Nezahat **“Örgüt Kültürü”**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları, <http://www.pdfactory,2004>,

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İş analizi, İş tanımı ve İş Gerekləri”, www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=68, 2002

HUFFMAN, K- VEMOY, M- VERNÖY, J, “Psychology in Action”, 3. b, USA:John Wiley&Sons, 1994.

İÇÖZ, TAVMERGEN, ÖZDEMİR, “Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999.

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, “İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=374> , 2001.

İnsankaynaklari.com içerik Ekibi, “İş Analizi ve Değerlendirmesi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=56> , 2000

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Geleneksel İş Analizinde Değişim...”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=302> , 2001.

İnsankaynaklari.com içerik Ekibi, “İş Analizi ve Değerlendirmesi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=56> , 2000

İŞKUR İŞLEMLER EL KİTABI, “İŞKUR İş ve Meslekler Analizi”, 6.Bölüm (Değişik:02/03/2004 3624 sayılı makam onayı) Meslek Araştırma Geliştirme ile İş ve Meslek Danışmanlığı, 2004, file://A:/İŞ%20ANALİZİ%20FORMU.htm

JUDGE Timothy A.– CABLE, Daniel M. “Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction”, Personnel Psychology, Summer, 1997, No:2, S:50.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem “Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile”, İstanbul: Altan Matbaacılık, 1998

KÂTİP LAÇİNLER, Ebru **“Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi”**, Human Resources: İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi, Şubat–1997, Y:1, S:4

KENAR, Necdet **“Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye ”**, 2003, <http://econ.boun.edu.tr/ces/erzan/kenar.ppt.2003>

KONUK, Emre, **“Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı”**, A. Andersen, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Human Capital, Faruk Türkoğlu’nun Katkıları ile, İstanbul: Ayhan Matbaası, 2000, Sf:44.

KOZAK, Meryem Akoğlu - YAZICILAR, Oya **“İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”**,İşgüç.org: Endüstri ilişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yıl: 2003, Sayı:1, Cilt:5, www.isguc.org/is_analizi.php

KOVANCI ,Ahmet, **“Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, 2. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2003,

KÖKNEL, Özcan **“Kaygıdan Mutluluğa Kişilik”**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi,1984, Sf:28–29 ve ZEL

LOFQUİST L. H. vd., **“Vocational Behavior: the Concept of Work Adjustment”**, New York: Holt, rinehart and Winston Inc., 1968.

LAUVER Kristy J. - KRISTOF-BROWN ,Amy, **“Distinguishing Between Employees Perceptions of Person – Job and Person-Organization Fit”**, Journal of Vocational Behavior, 59, 2001

MARC ,G.J. – SIMON, H.A. **“Organizations”**, New York: John Willey and Sons Inc., 1958

MYRES Isabel B. – MYRES, Peter B. **“Kişilik: Farklı Tipler, Farklı Yetenekler”**, İstanbul: Kuraldışı Pegasus Ajans Yayıncılık, 1997.

MONDY R. Wayne – NOE Robert M.– PREMAUX, Shane R. **“Human Resource Management”**, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.

ODTÜ, Psikoloji Bölümü Sürekli Eğitim Merkezi, İnsan Kaynakları Programı, Ankara, 2000

ÖZARPACI, Oğuzhan **“İş Analizi ve İş Tanımı”**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=47>, 2001.

ÖZİŞİK GÜRBÜZ, Gülruh **“Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci”**, 1. Basım, İstanbul, 2002,

ÖZMEN, Ö.Nezcan T **“Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma; Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla; Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”** Zeynep AYCAN (Editör), Ankara: Koç Üniversitesi Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Yayın No:21 1. Basım, 2000.

ÖZTÜRK, Mehmet **“Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim”**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003.

PİRAMİT DANIŞMANLIK **“Firmaların İşe Alım Sistemi”**, 16.07.2003, <http://www.turkiyedata.com/makale/?mID=14>

PEKİN, Serap **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması”**, İstanbul, İ.Ü. sbe, Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkiler ABD, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2001.

Psikanalitik Kişilik Kuramı,2004, <http://freud.hypermart.net/kisilik.htm>

RAYMARK Patrick H. – SCHMIT , Mark J.- GUION, Robert M. **“Identifying Potentially Useful Personality Constructs For Employee Selection”**, Personal Psychology, No:3, Autumn, 1997

ROBBINS, Stephen P. **“Organizational Behavior”**, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1996, Sf:104.

Rota, Organizasyonel Değişim ve Yönetim Danışmanlık, **“Mülakat Teknikleri”**, İstanbul: Rota Yayınları, 2002.

SARGUT, Selami, **“Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”**, Ankara: İmge Kitabevi, 2. Baskı, 2001

SCHEIN, E. **“Örgüt Psikolojisi”**, Çev: M. TOSUN, TODAİ Yayınları, No:173, 1977.

SCHEIN H. Edgar, **“Örgütsel Kültür”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Çev: Atilla AKBABA, C:4, S:3, 2002.

SCHNEIDER Benjamin, **“People Make Place”**, Personnel Psychology, 40, 1987, Sf:448.

SCHNEIDER, Walter **“The Reengineering Alternative; A Plan For Making Your Current Culture Work”**, Illinois: Irwin Pub, 1994, Cem KOZLU, **“Kurumsal Kültür”** İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986.

SCHNEIDER Benjamin vd., **“The ASA Framework: An Update”**, Personnel Psychology, 48, 1995.

SPECTOR, P.E. **“Industrial And Organizational Psychology”** New York: John Wiley and Sons, 1996.

SPOR, Nazlı Yaşar **“Psikoteknik ve Kullanım Alanları”**, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak, 2001, www.ttb.org.tr/sak/msg/ocak05/03_psikoteknik.pdf

ŞENOL , Gökhan, **“İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”**, İş güç.org., Cilt : 5 Sayı: 1, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31&hit=ny

TAŞKIRAN Necati, , **“İşletme Stratejileri ve Politikaları”**, İzmir: DEÜ Yayın Brimi, 2.Baskı, 1999,Sf:185.

TAŞTAN, Seçil **“Kültürel Farklılıkların Liderlik Davranışı Üzerine Etkileri”**, http://www.humanresourcesfocus.com/proje5_1.asp

TEVRUZ, Suna, **“Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”**, Ankara: Kalder Yayınları, 1996.

ÜNAL, Selma **“Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile TKY İlişkisi”**, İstanbul: M.Ü.,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Okul Öncesi Eğitimi A.B.D., 2000.

WERBEL James D. ve G İLLİAND, Stephan W. **“Person-Envorment Fit in the Selection”**,Research in Personnel and Himan Resources Management, 17, 1999.

YILDIZ, Emine **“Turizm İşlemelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü”**, www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc,

YURTSEVER, Hülya, **“Karar Verme ile İçten ve Dıştan Denetimli Kişilik Özelliği İlişkisi Üzerine Basın Sektöründe Bir Araştırma”**, İstanbul: İ.Ü.,S.B.E., İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1998.¹

ZEL, Uğur **“Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”**, Ankara: Seçkin Yayıncılık,2001.