

**T.C.**  
**İstanbul Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Psikoloji Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRİCİ  
KİŞİLİĞİNİN ADAY KİŞİLİĞİ İLE  
BENZERLİĞİNİN SEÇİM VE  
DEĞERLENDİRMEYE OLAN ETKİSİ**

**AHU DİNLER**

**2501980867**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Pınar ÜNSAL**

**İstanbul – 2006**

**PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRİCİ KİŞİLİĞİNİN ADAY  
KİŞİLİĞİ İLE BENZERLİĞİNİN  
SEÇİM VE DEĞERLENDİRMEYE OLAN ETKİSİ**

Ahu DİNLER

**ÖZET**

Seçim mülakatlarında kendine benzerlik etkisini inceleyen araştırmalar şimdiye kadar sıklıkla demografik özellikler ve tutumsal faktörler üzerinde durmuştur. Bu çalışmada ise, değerlendirme merkezi uygulamalarına odaklanarak değerlendirici ile aday arasındaki kişilik benzerliğinin adayların değerlendirilmeleri ve seçim kararı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kadın öğrenci değerlendiriciler filmde yer alan üç farazi kadın halkla ilişkiler uzmanı adayının performansını değerlendirmiştir. Filmde adaylardan biri dışadönüklüğü yüksek ancak sorumluluk özelliği düşük, diğeri sorumluluğu yüksek ancak dışadönüklüğü düşük adayı canlandırmıştır. Çalışmanın gerçek amacını maskeleyen üzere filmde yer verilen üçüncü aday ise söz konusu kişilik özelliklerinden hiçbirine sahip olmayan belirsiz adayı canlandırmış ve bu sebeple analizlere dahil edilmemiştir. Öğrenci katılımcılar NEO-FFI uygulanarak kişilik özelliklerine göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflama sonucunda dışadönüklüğü yüksek ancak sorumluluk özelliği açısından düşük; sorumluluğu yüksek ancak dışadönüklüğü düşük olacak şekilde iki kategoride toplanmış 63 katılımcı çalışma için seçilmiştir. Bu katılımcılara söz konusu film gösterilmiş ve ardından adayları değerlendirmeleri istenilmiştir. Sonuçlar, değerlendiricilerin adaylarla olan gerçek kişilik benzerliğinin adayı işe uygun bulma ve seçme üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir. Kişiliklerinden bağımsız olarak, değerlendiriciler sorumlu adayı, dışadönük olana göre daha fazla işe uygun bulmuş ve seçmiştir. Sonuçlar ayrıca gerçek benzerlikten çok algılanan benzerliğin değerlendirme ve seçim sonuçları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

**THE EFFECT OF RATER AND APPLICANT PERSONALITY SIMILARITY  
ON THE EVALUATION AND SELECTION DECISION  
IN PERSONNEL SELECTION PROCESS**

Ahu DINLER

**ABSTRACT**

The studies investigating “similar to me effect” in selection interview have frequently emphasized demographic factors and attitudes so far. In this study, focusing on assessment centre application, the effect of personality similarity between raters and job applicants on the rating and selection decision was investigated. Female student raters assessed three female pseudo public relation specialist applicant's performance on video-tape. In the film one of the applicants played the role of a person who is highly extravert but low in conscientiousness. The other applicant showed the behavior of a highly conscientious but low extravert individual. In order to hide the real purpose of the study, a third applicant who had ambiguous qualities was included in the film but during the analyses she was not taken into consideration. The student participants were applied the NEO-FFI in order to be categorized by their personality traits. Totally 63 participants were selected; they were assigned to either the high extraversion or low in conscientiousness category or to high conscientiousness and low extraversion category. After the film demonstration raters evaluated the applicants. The results showed that the real personality similarity between raters and applicants did not affect the evaluation of the applicants' job suitability and selection decision. The conscientious applicant was found to be more suitable for the job and preferred more frequently by the raters. The results also indicated that perceived similarity affects evaluation and selection results more than real similarity.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, personel seçiminde değerlendirici kişiliğinin aday kişiliği ile benzerliğinin seçim ve değerlendirmeye olan etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmadaki yardım, katkı ve titiz çalışmaları için danışmanım Sayın Doç. Dr. Pınar Ünsal'a ve beni tüm tez çalışması süresince motive eden, uygulama ve analizler konusunda bilimsel desteğini esirgemeyen biricik dostum Dr. İlknur Özalp Türetgen'e teşekkür ederim.

Senaryoda yazılan ifadelerin incelenerek, adayların sahip oldukları kişilik özelliklerini yansıtır yansıtmadığına karar verme aşamasında destek olan Sayın Doç. Dr. Ayşe Ayçiçeği'ne, Yrd. Doç. Dr. Yeşim Korkut'a, Yrd. Doç. Dr. Gül Şendil'e, Yrd. Doç. Dr. Sevtap Cinan'a ve Yrd. Doç. Dr. Sevim Cesur'a görüş ve önerileri ile verdikleri destekten dolayı teşekkür ederim.

Bu çalışmada, senaryo çekimleri esnasında rol alan Seda Karakaya, Aylin Yahyayan ve Selin Yatgın'a, çekimler esnasında kameramanlık yapan ve ayrıca tüm süreç boyunca desteğini esirgemeyen Sevgili Eşim Altuğ Dinler'e ve kamera çekimleri esnasında hem yönetmenlik hem kameramanlık görevi üstlenen, çekim sonrasında ise montaj sürecini gerçekleştiren Sayın Togay Şenalp'e, film çekiminin gerçekleşmesi için mekan desteği veren Sayın Kemal Kürklü'ye, uygulamaya katılan tüm psikoloji ve eczacılık bölümleri öğrencilerine değerli vakitlerini ayırdıkları için teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans sürecinin en başından beri her an her konuda bana desteğe hazır olan, bana inanan ve beni motive eden başta Annem, Babam ve Kızım Ada olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma anlayışlarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
<b>ÖZ</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>ÖNSÖZ</b>	v
<b>İÇİNDEKİLER</b>	vi
<b>TABLULARIN LİSTESİ</b>	x
<b>ŞEKİLLERİN LİSTESİ</b>	xi
<b>GİRİŞ</b>	1
<b>I. ELEMAN SEÇME-YERLEŞTİRME SÜRECİ</b>	4
<b>A. İş Analizi, Görev ve Beceri Analizi, Yetkinlik Belirleme</b>	6
<b>B. Eleman Açığının Belirlenmesi - İnsan Kaynakları Planlaması, Adayların Araştırılması</b>	8
<b>C. Başvuru Kabulü - İlk Görüşme</b>	10
<b>D. Başvuru Formuna Göre Eleme, Standart Görüşme Süreci Uygulamaları</b>	12
<b>E. Referans Araştırması</b>	13
<b>F. Sağlık Kontrolü - İncelemesi</b>	14
<b>G. İş Teklifi</b>	15
<b>II. ELEMAN SEÇİM TEKNİKLERİ</b>	16
<b>A. Psikolojik Testler</b>	16
1. Psikolojik Test Nedir?	16
2. Testlerin Tarihçesi	17
3. Psikolojik Testlerin Çeşitleri	18
4. İşletmelerde Test Kullanımı	22

<b>B. Personel Seçiminde Kullanılan Mülakatlar</b>	23
1. Mülakat Nedir?	24
2. Mülakat Türleri	24
a. Katılımcı Sayısına Göre Mülakatlar	25
b. Tekniklerine Göre Mülakatlar	26
3. İdeal Mülakat Basamakları	27
4. Mülakatların Güvenirliği ve Geçerliği	28
5. Mülakatçının Aday Değerlendirmesi Esnasında Yaptığı Hatalar	31
<b>C. Değerlendirme Merkezi</b>	36
1. Değerlendirme Merkezi Nedir?	36
2. Değerlendirme Merkezi Kullanımının Tarihçesi	37
3. Değerlendirme Merkezinde Kullanılan Egzersizler	37
4. Değerlendirme Merkezi Yönteminin Güvenirliği ve Geçerliği	42
<b>D. Eleman Seçiminde Kullanılan Diğer Yöntemler</b>	45
1. Biodata	45
2. Grafoloji	46
3. İş Örnekleme Testi ve Minyatür İş Eğitimi Testi	46
<b>E. Eleman Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması</b>	47
<b>III. DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI ETKİLEYEN ETKENLER</b>	49
<b>A. Cinsiyet Faktörü</b>	49
<b>B. Irk ve Biyografik Geçmiş Faktörü</b>	52
<b>C. Beden Dili Faktörü</b>	55
<b>D. İlk İzlenim Faktörü</b>	58

	<i>Sayfa</i>
E. Kişilik Faktörü	60
F. Diğer Faktörler	65
<b>IV. PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI ETKİLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK BENZERLİK ETKİSİ</b>	<b>67</b>
A. Kendine Benzerlik Etkisinin Kişiler Arası Çekim İle Olan İlişkisi	68
B. Kendine Benzerlik ve Kişilerarası Çekim İlişkisinin Açıklanmasında Denge Teorisinin Katkıları	71
C. Kendine Benzerlik ve Kişilerarası Çekim İlişkisinin Açıklanmasında Sosyal Kimlik Teorisinin Katkıları	72
D. Tutumsal Boyutta Aday-Değerlendirici Benzerlik Etkisi	76
E. Algılanan Benzerlik Etkisi	79
F. İdeal Adaya Benzerlik Etkisi	81
G. Kişilik Benzerliği Etkisi	82
<b>V. PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRİCİ KİŞİLİĞİNİN ADAY KİŞİLİĞİ İLE BENZERLİĞİNİN SEÇİM VE DEĞERLENDİRMEYE OLAN ETKİSİ</b>	<b>86</b>
A. Amaç, Önem ve Hipotezler	86
B. Yöntem	88
1. Katılımcılar	88
2. Ölçüm Araçları	89
a. Demografik Form	89
b. NEO-FFI	90

	<i>Sayfa</i>
c. Nitelik Değerlendirme Ölçeği	91
d. Uygunluk Ölçeği	91
e. Algılanan Benzerlik Ölçeği	92
3. Uygulama	93
a. Film Çekimi	93
b. Katılımcıların Seçimi	96
c. Film Gösterimi ve Değerlendirmelerin Yapılması	97
<b>C. İstatistiksel Analizler</b>	<b>99</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>115</b>
<b>EKLER</b>	<b>140</b>
EK 1 NEO-FFI Ölçeği Örnek Maddeleri	140
EK 2 Nitelik Değerlendirme Ölçeği	141
EK 3 Uygunluk Ölçeği	142
EK 4 Algılanan Benzerlik Ölçeği	143
EK 5 Senaryo	144
EK 6 Film	

## TABLULARIN LİSTESİ

		<i>Sayfa</i>
Tablo 1	Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Kullanılan Egzersizler ve Değerlendirilen Bazı Yetkinlikler	40
Tablo 2	Sorumluluk ve Dışadönüklük Özellikleri Puan Dağılımlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	96
Tablo 3	Katılımcıların Üç Adayın Dışadönüklük Düzeylerine Dair Değerlendirmeleri	99
Tablo 4	Katılımcıların Üç Adayın Sorumluluk Düzeylerine Dair Değerlendirmeleri	100
Tablo 5	Katılımcıların Adaylara Verdikleri Benzerlik Puanları	101
Tablo 6	Katılımcıların Adaylara Verdikleri İşe Uygunluk Puanları	102
Tablo 7	Dışadönük ve Sorumlu Katılımcıların Seçtikleri Adaylara Yönelik Frekans ve Yüzdeler Değerler	103
Tablo 8	Kendilerini Dışadönük ve Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcıların Adaylara Verdikleri İşe Uygunluk Puanları	104
Tablo 9	Kendilerini Dışadönük ve Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcıların Seçtikleri Adaylara Yönelik Frekans ve Yüzdeler Değerler	105

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
Şekil 1 Mülakat Sürecini Etkileyen Faktörler	32

## GİRİŞ

Günümüzde eleman seçim süreci, organizasyonların başarısını, devamlılığını ve büyümesini etkileyen en önemli kriterlerden biri haline gelmiştir. Bu sebeple, organizasyonların insan kaynağının kalitesi, çoğunlukla eleman seçim sürecindeki başarısına bağlı olmuştur. Nitelikli adayların çoğalması, firmalar arası rekabetin artması, en iyi adaya çabuk ulaşma isteği ve özellikle doğru işe doğru elemanın yerleştirilme felsefesi, bu sürecin önemini daha da vurgulamıştır. Doğru işe doğru elemanın seçilmesi, yani nitelikleri uygun olan kişilerin işe seçiminin sağladığı pek çok fayda vardır. Bunlardan bazıları; iş kazalarının önlenmesi, fire, arıza ve hataların azalması, verimin artması, başarıya ulaşılması, yeni işe alınan kişinin eğitimi için harcanan zaman ve paranın ziyan olmaması, hızlı sonuca ulaşılabilmesi, kalitenin yakalanması ve iş gücü devrinin düşük olması olarak sıralanabilir. Ayrıca iş ve kişi arasındaki niteliksel uyum, kişinin motivasyonu yüksek şekilde çalışmasını, pozitif bakış açısıyla olaylara yaklaşabilmesini, yaratıcı olabilmesini, kendini çalıştığı kuruma ait hissedebilmesini, mevcut çalışanlarla iyi iletişim kurabilmesini, yüksek performans gösterebilmesini ve çalıştığı işten ve işyerinden tatmin duymasını sağlamaktadır (Acar, 2000; Telman, 1987). Nitelikleri, işe uygun olmayan kişilerin seçimi ise, hem iş açısından, hem de kişinin bireysel sağlığı açısından, çeşitli sorunlara sebep olabilmektedir. Bu oluşan sorunlar bazen de işletmeler açısından maddi kayıplara yol açabilmektedir (Spector, 2000).

Eleman seçim süreci kapsamında kullanılan, pozisyona ve kurumların kendilerine uygun adayları seçerken yararlandıkları pek çok teknik bulunmaktadır. Adayların tüm yönlerini değerlendirerek potansiyellerini ortaya çıkarma süreci ve böylece gelecekte kurumların yararlanabileceği gelişmiş ve gelişmeye açık yönlerini belirleme çabaları, eleman seçim sürecinde kullanılan tekniklerinin kapsamını genişletmiştir.

Bu tez çalışmasında bu teknikler detaylı olarak incelenmektedir. Tez kapsamında ele alınan seçim tekniği, adayların çok yönlü değerlendirmesinin

yapılabildiği değerlendirme merkezi uygulamasının simülasyonudur. Bu teknik, adaylara, kendilerini farklı biçimlerde ifade etme ve performans gösterme fırsatı sunabilmekte, süreç içinde birden fazla yetkin değerlendiriciye yer vermektedir. Tüm bu bahsedilen özelliklere sahip olması, bu tekniği daha objektif hale getirmiş ve adayları birden çok uygulama içinde gözleme fırsatı yaratmıştır (Baltaş, 2005).

İş yaşamında seçim sürecine verilen önemin artması ve insanın bir kaynak olarak algılanışı, değerlendirme sürecinde etkili olan faktörlerin daha dikkatli incelenmesini ve yanlış seçimlerin yapılmaması için gerekli önlemlerin alınmasını gerektirmektedir.

Eleman seçim sürecinde hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, sürece etki eden ve aday hakkında karar vermeyi etkileyen pek çok önyargı faktörü bulunmaktadır. Bunların en başında, sürecin dinamik kahramanları olan değerlendirilen adaylar ve değerlendiren mülakatçılardan kaynaklanan faktörler bulunmaktadır. Bu iki dinamik faktör arasındaki etkileşim ve benzerlik bu süreç sonunda verilen kararları doğrudan etkileyebilmektedir.

Aday ile mülakatçı arasındaki benzerliğin birçok çeşidi literatürde farklı başlıklar altında incelenmiştir. Bunlar arasında ilgi (Franck ve Hackman, 1975), biyografik (Rand ve Wexley, 1975), cinsiyet (Arnold, Calkins & Brumwell, 1979), ırk (Sacco, Scheu, Ryan & Scmitt, 2003), yaş (Lin, Dobbins & Farh, 1992), tutum (Baskett, 1973), kişilik (Foster, 1990) gibi benzerlik türleri sayılabilir. Bu konu sıklıkla çalışılmış olmasına rağmen, elde edilen sonuçlar çoğu zaman tutarsız olmuştur. Örneğin, Rand ve Wexley (1975) aday ile değerlendiren arası biyografik benzerliğin sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ileri sürerken, Shepard ve Hallinan (1980) bunun aksini iddia etmiş ve bu süreçte benzerlikten ziyade başka süreçlerin etkili olduğunu vurgulamıştır.

Bir diğer benzerlik türü olan değerlendirici ile aday arasındaki kişilik benzerliğinin seçim sürecindeki etkisi ise literatürde daha az incelenmiş bir konu başlığıdır. Bu konudaki sınırlı bulgular aday ile değerlendirici arasındaki kişilik

benzerliğinin de seçim ve değerlendirme sonuçlarına etkisi olduğuna işaret etmiştir (Foster, 1990). Ancak bu araştırmalar hem sayıca yetersiz, hem kişilik benzerliğini tđm yđnleriyle incelememiş hem de değerlendirme merkezi odaklı yapılmamıştır.

Literatürdeki eksikliği doldurmak amacıyla tasarlanan bu araştırmanın amacı ise, değerlendirme merkezi uygulama simđlasyonu kapsamında, aday ile değerlendirici arasındaki kişilik benzerliğinin (dıřadđnđklđk ve sorumluluk) adayların değerlendirilmelerinde ve seçimindeki etkisini incelemek olmuştur.

Beş bđlđmden oluşan tezin; ilk bđlđmünde eleman seçme-yerleştirme sđrecinden, ikinci bđlđmünde eleman seçim tekniklerinden, üçüncü bđlđmünde değerlendirme sonuçlarını etkileyen etkenlerden, dđrdüncü bđlđmde personel seçiminde değerlendirme sonuçlarını etkileyen bir faktör olarak benzerlik etkisinden, beşinci bđlđmde ise araştırmada kullanılan yöntemlerden bahsedilecektir. Daha sonra yer alan sonuç kısmında ise, analizler sonrasında elde edilen bulgulardan ve bunların ne anlama geldiğinden söz edilecektir.

## I. ELEMAN SEÇME-YERLEŞTİRME SÜRECİ

Eleman seçim süreci; tutum, beceri, yetenek ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayın, sistemli değerlendirmelerden geçirilerek belirlenmesidir (Barutçugil, 2004). Seçilen adayları yerleştirme süreci ise, işin gereklerini ve organizasyon ihtiyaçlarını karşılayabilen niteliklere sahip adayların, ihtiyaç duyulan kadrolarda işe alınma sürecidir (Ersen, 1997; Riggio, 1990).

İş ve pozisyonda aranılan kriterler açısından, en uygun adayın seçilmesi temel amaçtır. Uygun olmayan seçimler huzursuzluğa, moral bozukluğuna, işten ayrılmalara, yüksek personel devrine, verim düşüklüğüne, iş kazalarına, diğer çalışma arkadaşlarını olumsuz etkilemeye sebep olabilmektedir (Binbaşıoğlu & Binbaşıoğlu, 1992; Mucuk, 1997; Telman & Ö. Türetgen, 2004).

Eleman seçim ve temin süreci çeşitli basamaklardan oluşan, devamlılık gösteren bir uygulamadır. Bu süreçte takip edilecek basamaklar, açılan pozisyonun tipi ve işin hiyerarşik seviyesine göre çeşitlenmektedir. Adaylar bu basamaklar dahilinde, çeşitli sebeplerden dolayı ve sürecin farklı aşamalarında elenebilirler (Bohlander , Snell & Sherman, 2001).

Şirketlerde eleman seçim sürecinde takip edilen aşamalara, aşağıda yer verilmektedir. Bu sıralama ve sınıflama her organizasyonda farklı olabilmekle birlikte, kullanılan yöntem ve teknikler de değişebilmektedir. Bu aşamada takip edilen aktiviteler; eleman ihtiyacının az veya çok sayıda olması, yeni işe başlayacak kişiye acil ihtiyaç duyulması, bu süreç için harcanabilecek bütçe gibi faktörlere göre farklılaşmaktadır. Eleman seçim sürecinde izlenen aşamalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Acar, 2000; Barutçugil 2004; Berzek, 1998; Erdoğan, 1991; Gürüz & Yaylacı, 2004; Mucuk, 1997; Paksoy, 2002; Sabuncuoğlu, 2000):

- İş analizinin yapılması
- Görev ve beceri analizinin yapılması

- Her pozisyon için, çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi
- İnsan kaynakları planlaması-ihtiyaç olan kadroların sayı ve pozisyon olarak belirlenmesi
- Yetenekleri ölçen, psikoteknik test bataryalarının temin edilmesi
- Testlerin yorumlamasında yararlanılacak norm tablosunun hazırlanması
- Organizasyonun eleman ihtiyacını, hangi kaynaklar kullanılarak temin edileceğinin belirlenmesi
- Eleman ihtiyacının duyurulması-ilan verilmesi
- Başvuruların kabul edilmesi-ilk mülakatın yapılması
- Başvuru formları üzerinden, adayların pozisyonla ilgili aranılan özellikler dahilinde ilk elemesinin yapılması
- Sınav/test uygulanacaksa, özgeçmişleri uygun olan adayların bu süreç için davet edilmesi, sınav hazırlıklarının yapılması
- Sınav/test uygulaması ve sonuçların belirlenmesi
- Mülakat aşaması hazırlıkları (mekan, zaman belirleme, hangi adayların mülakata alınacağına saptanması, adayların daveti)
- Adaylarla esas görüşme-2. mülakat yapılması
- Mülakat sonuçlarının değerlendirilmesi
- Yedek adaylarla beraber kısa listenin oluşturulması
- İlgili departman sorumluları ile adayların mülakatı
- Uygun adaya karar verilmesi
- Aday geçmişi ve referanslarının araştırması
- Sağlık muayenesi ve diğer resmi işlemler
- İşe alma kararı-teklif aşaması
- İşe uygun bulunan adayların, şirket prosedürlerine göre işe alım süreci

Personel seçim sürecindeki bu aşamalar aşağıda belli başlıklar altında toplanarak incelenmiştir.

## **A. İŞ ANALİZİ, GÖREV VE BECERİ ANALİZİ, YETKİNLİK BELİRLEME**

Seçme–yerleştirme süreci iş analiziyle iş tanımlarının ve özelliklerinin belirlenmesiyle başlar (Ersen, 1997). Bu yöntem ilk defa 1900’lerin başında bilimsel yönetim hareketi süreçlerinde kullanılmıştır. F. Taylor’ın verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarının temelini iş analizi oluşturmuştur. Beşeri ilişkiler yaklaşımı sırasında bu tekniğin kullanımı azalmasına rağmen, psikolog ve davranış bilimcilerin iş değişkenine olan ilgisinin artmasıyla, 1960’lı yıllarda tekrar güncel hale gelmiştir (Uyargil & Uluhan, 2000).

İş analizi, işin kapsadığı görev ve sorumlulukların belirlenmesi için yapılan teknik süreçlerdir (Aamodt, 1996). İş gücünün bölümlere ayrılmasını sağlamakla beraber, işin yapı ve özellikleri ile ilgili bilgileri vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Ayrıca bu analiz, işleri gerçekleştirecek kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesini de sağlar (Uyargil & Uluhan, 2000).

İş analizinden eleman seçim ve yerleştirme süreci, kariyer ve eğitim planlama, mesleki danışmanlık, ücretlendirme, endüstri ilişkileri, performans ölçüm ve değerlendirme gibi alanlarda yararlanılmaktadır (McCormic & Ilgen, 1987).

İş analizini yaparken farklı kaynaklardan bilgi toplanabilir. Bunlar arasında gözlem, görüşme, teknik konferanslar, anket, günlük ve kritik olay tekniği ve faaliyet ve çalışan kayıtları kullanılabilir (Ergin, 2002). Bunlara ek olarak süpervizörlerden, uzmanlardan, eğitim el kitapçıklarından, alet çizim ve tasarımlarından, onarım raporlarından da yararlanmak mümkündür (McCormic & Ilgen, 1987).

İş analizi bir süreç olarak ele alınabilir ve farklı aşamaları içerir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir: İşle ilgili ne gibi bilgilerin alınacağına karar verme, bu bilgilerin gösterileceği formu hazırlama, hangi bilgi kaynaklarından yararlanılacağını belirleme, bu işi kimin yapacağına karar verip kişileri eğitme, hangi yöntemin

kullanılacağını tespit etme, uygulamaları gerçekleştirme, yapılanları denetleme ve belirli aralıklarla da güncelleme (McCormic & Ilgen, 1987; Sabuncuoğlu, 2000).

İş analizi süreci tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler tasniflenir, her işin içerdiği eylem, işlemler, sorumluk, görev ve çalışma koşulları özet şekilde yazılı olarak kayıt haline getirilir. Bu tekniğe iş tanımı adı verilir. İş tanımında birbirinden farklı başlıklar yer alır. Bunlardan biri işin kimliğidir. Bu başlıkta; işin adı, pozisyonun bağlı olduğu bölüm, iş kodu, iş kategorisi gibi bilgiler yer alır. Diğer başlık, işin özetidir. Bu başlık altında, işin genel tanımı ve diğer işler içindeki yeri ve önemi hakkında bilgi verilir. Bir diğer başlık, işin yapılışı sırasında kullanılan araç ve malzemelerin sıralanmasını içerir. Ayrıca söz konusu işin işletmedeki diğer işlerle ne tür ilişkileri olduğuna da, ayrı bir başlık altında yer verilir. Temel görev ve yetki alanları belirtildikten sonra, son olarak bu işte çalışan kişide bulunması gerekli yetkinliklerle ilgili bilgiler yer almalıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Fındıkçı (1999) bu başlıklara ek olarak bu tanımda üretilen mamul ve hizmet türünün, işin gerektirdiği kurum içi ya da dışı ilişkilerin, çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullarla beraber, işin içerdiği risk ve tehlikelerin de tanımda yer aldığını belirtmiştir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, analiz sonucu ortaya çıkan tanımda işin gerektirdiği yetkinliklere de yer verilir. Bunlar fiziksel ve zihinsel özelliklerin yanı sıra, kişinin sahip olması gereken beceri, yetenek ve bilgi düzeyini de içermektedir. Dolayısıyla buradan yola çıkarak ne tür yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması gerektiğini tespit etmek mümkün olabilmektedir (Solmuş, 2006; Telman & Ö. Türetgen, 2004).

Yetkinlik; kişinin işinde başarı göstermesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişisel özelliklerin bütünü ve kişinin kazanması gereken davranış alanları olarak da tarif edilebilir. Ayrıca yetkinlik, çalışanların sahip olmaları gereken asgari standartları ifade eden yeterlilik kavramından da farklılaşmaktadır. İletişim, problem

çözme, zaman yönetimi, takım çalışması ve sonuç odaklılık yetkinlik çeşitlerine örnek olarak sayılabilir (Solmuş, 2006).

İş analizleri aracılığıyla yetkinlik tanımlandıktan sonra, yöneticiler adayın organizasyon ihtiyaçları ve iş için gerekli yetkinlik özelliklerini ölçmek isterler. Bu aşamada psikolojik testler, mülakat, referans kontrolü gibi seçim yöntemlerini kullanabilirler. Araştırmalar, iş analizleriyle tanımlanmış uygun yetkinliklerin, seçim sürecinde, ırk ve cinsiyet kalıp yargısı etkisini azaltarak, mülakatçının nitelikli ve niteliksiz adayları ayırt etmesine yardımcı olduğunu göstermiştir (Bohlander ve diğ., 2001).

Görev ve beceri analizi ise, işi yaparken kişilerin hangi görevleri ne kadar sıklıkla yaptığını, bu görevleri yapabilmek için gerekli asgari teknik bilgi ve kişisel becerilerini, eğitim durumunu (teori, beceri ağırlıklı) ve iş başı eğitimlerini içeren formdur. Bu form her pozisyon için özel olarak hazırlanıp; söz konusu pozisyonda çalışan 10 kişiye doldurtulmakta ve bilgiler birleştirilerek; hazırlanmaktadır (Telman & Ö. Türetgen, 2004).

## **B. ELEMAN AÇIĞININ BELİRLENMESİ-İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, ADAYLARIN ARAŞTIRILMASI**

Eleman açıkları belirlenirken, boş kadro dahilinde çalışacak kişilerin sayısı ve niteliklerinin de ayrıca saptanması gerekmektedir. Bu sürece insan kaynakları planlaması da denmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2004). Bu aşamada beklenmedik değişiklikler arasında işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda meydana gelen değişimler, işten ayrılmalar, şirketlerin acil istihdamsal gelişmeleri sıralanabilir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynaklarının planlamasından sonraki aşama, adayların araştırılıp bulunmasıdır (Fındıkçı, 1999). Şirket iç ve dış kaynakları kullanılarak, aday havuzu oluşturulmakta ve personel devrinin meydana gelişi sebebiyle boşalan kadrolar çeşitli

seçim faaliyetleri sonucunda yenileriyle doldurulmaktadır (Gürüz & Yaylacı, 2004). Aday bulma süreci, boş pozisyonlar için aday araştırılması ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile sona erer. Aday havuzu, aranan pozisyona uygun nitelikte ve sayıda adayı seçmeye olanak tanıyacak ölçüde geniş tutulmalıdır. Aday havuzunda, başka pozisyonlar için yapılan seçim süreçlerinde nitelikleri açısından beğenilmiş fakat mevcut pozisyonlara uymayıp, şirket bünyesinde başka pozisyonlar için uygun bulunarak bekletilen potansiyel adaylar da bulunmaktadır. Bu tarz adaylar, açılan tüm pozisyonlar dahilinde değerlendirilmektedir (Bohlander ve diğ., 2001).

Açılan pozisyonların duyurusu çok kişiye ulaşacak şekilde gerçekleştirilmeli, adaylar şirkete başvurmaları için özendirilmelidir. Seçim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu sürecin sadece en iyi adayın seçimi değil, aynı zamanda adayların işletme, iş konusunda bilgilendirilmesi hatta iş ve işletmenin pazarlanmasını da kapsadığıdır (Baysal, 1993). Başvuru sayısının çok oluşu ihtiyaç olan niteliklerde eleman bulmayı kolaylaştırmaktadır (Mucuk, 1997). Ayrıca bu pozisyonun taşıdığı özellikler de duyuruda bulunmalıdır ki, ilgisiz başvurular önlenesin (Acar, 2000).

Aday bulma faaliyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar kısaca şirket iç kaynakların kullanılması, ücret politikaları (piyasa koşullarına göre eşit veya düşük olma durumu), geçici ve süreli eleman çalıştırma politikası, insan kaynakları planlamaları, organizasyonun işe alım uygulamaları ve alışkanlıkları, organizasyonun büyüme eğilimi, organizasyonun imajı, aranan pozisyonun özellikleri, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre koşulları, işletmenin özel veya kamuya ait olma durumu, endüstri ilişkilerine yaklaşımı, çalışanların performanslarını değerlendirmesi, çalışanları geliştirme amaçlı eğitim programları uygulamaları, teşvik ve ödüllendirme politikalarıdır (Barutçugil, 2004; Baysal, 1993; Erdoğan, 1991).

Aday bulma sürecinde şirketler iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İç kaynak kullanımı, şirketlerin eleman açığı olduğunda, kendi içerisinde yer alan mevcut personeli değerlendirme sürecinden geçirerek pozisyona uygun niteliklere sahip adayı seçmesidir. Bu süreç terfi, iş zenginleştirme ve iş

genişletme, eleman yetiştirme veya transfer politikaları aracılığıyla yapılabilmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2004). Aday bulma faaliyetinde organizasyon içinden aday temini haricinde, dış kaynaklar da kullanılabilir. Bu kaynaklar kısaca şunlar olabilir (Barutçugil, 2004; Erdoğan, 1991; Fındıkçı, 1999; Mucuk, 1997):

- İş duyuruları: Gazete, dergi, bülten, radyo ve televizyon, el ilanları, posta, internet vb. yollarla adaylara ulaşma ve ilgili pozisyonun temel özellikleri, pozisyona kabul için gerekli şartlar, çalışma koşulları, başvuruların nasıl, nereye, ne zaman ne şekilde yapılacağı bilgisini verme
- İnternetteki kariyer sitelerinin veri tabanları
- Organizasyonun talebi olmadan adayların mektup, faks veya internet aracılığıyla yolladığı bireysel başvurular
- İşletme yöneticileri ve personelin tanıdıkları ve tavsiyeleri
- İş ve işçi bulma kuruluşlarından gönderilen adaylar
- Danışmanlık ve eğitim firmaları
- Rakip firmada çalışan aynı pozisyonda veya ürün portföyünde görevli elemanları kuruma çekme
- Mesleki odalar, yayın ve kuruluşlar
- Okul, üniversite ve okul ziyaretleri (kariyer günleri)
- Organizasyon bünyesinde staj sürecinde görev yapmış yeni mezun veya mezuniyeti yakın öğrenciler
- Sendikalar
- Diğer yöntemler (telefonla aday bulma veya zorunlu ve mecburi hizmet karşılığı eğitim olanağı sağlanan öğrenciler)

### **C. BAŞVURU KABULÜ-İLK GÖRÜŞME**

İnsan kaynağı ihtiyacının çeşitli kaynaklarla duyurulmasından sonra, adayların başvuru kabul süreci gelmektedir. Bu süreçte başvuran adayların gizliliği temel prensiptir (Erdoğan, 1991; Fındıkçı, 1999). Bu aşamada adaylar başvuru formu

doldurmakta ve görüşmeciler adayların ilk bakışta görülebilecek yetersizliklerini, fiziki görünüş, işe başvurma amacı, eğitim durumları gibi faktörler açısından işe uygunluğunu yaptıkları kısa süreli görüşmelerle değerlendirmektedir (Paksoy, 2002). Bu görüşmeler, şirketlerin kendi halkla ilişkilerini de yapabildiği, adaylarla kısa süreli yapılan nezaket görüşmeleridir (Gürüz & Yaylacı, 2004).

Aday hakkında hızlı ve sistematik olarak temel bilgi elde edebilmek için, başvuru formlarının doldurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Berzek, 1998). Bu yüzden şirketler başvuru formlarını sık güncellemeli ve özel önem vermelidir. Bu formlar aracılığıyla adayların iş için gerekli deneyim ve eğitim gibi konularda asgari özellikleri karşılayıp karşılamadıkları belirlenebilmekte, adayın referanslarına ulaşılabilmesi için gerekli bilgi elde edilmektedir (Riggio, 1990). Adaylar, bu formlarda özelliklerini abartabilmekte veya kendilerini olduklarından daha çok veya az kalifiye gösterebilmektedir. Bilgi eksikliğini bertaraf etmek için, standart form kullanımı uygundur. Adaydan formu doldurduktan sonra, bilgilerin doğruluğunu gösteren imzayı atması istenir. Bu işlem, süreci daha resmi hale getirir. Aynı zamanda herhangi bir yanlış bilgilendirme halinde, şirketin zararına sonuçlar oluşmaması için bir önlemdir (Fındıkçı, 1999).

Bir başvuru formunda olması gereken genel başlıklara aşağıda yer verilmiştir. Her firma, adaylar hakkında bilmek istediği alanlardaki bilgilere göre bu başlıklara ekleme veya çıkarma yapabilmekte, hatta aranılan pozisyona özel de başvuru formu hazırlayabilmektedir (Aamodt, 1996; Barutçugil, 2004; Erdoğan, 1991; Fındıkçı, 1999; Finnigan, 1997; Gürüz & Yaylacı, 2004; Sabuncuoğlu, 2000).

- Başvuru tarihi: Adayın bilgilerinin güncelliğini takip için önemlidir.
- Adayın kişisel bilgileri: İsim, cinsiyet, doğum tarihi ve yeri, vatandaşlık bilgisi, medeni hali, aile ile bilgi detaylar (eşi varsa adı, mesleği, çocuğu varsa yaşları, sayısı vb.), adresi, ulaşılabilir telefonlar, mail adresi, vesikalık fotoğraf bu bölümde yer alabilir.

- Eğitim durumu: Adayın mezun olduğu tüm okul/bölüm detaylarını ve mezun oluş tarihlerini kayıt ettiği bölümdür.
- Deneyim: İş deneyimi varsa çalıştığı yer, görevi, giriş-çıkış tarihleri, ayrılma nedeni, son aldığı ücretin yazılabildiği kısımdır.
- Sağlık durumu: Geçirilen ameliyat, kan grubu, engellilik hali veya özel sağlık sorunu varsa belirtildiği bölümdür.
- Askerlik durumu.
- Katıldığı seminer, kurs, benzeri gelişim faaliyetleri.
- Yabancı dil bilgisi, seviyeleri.
- Kullanabildiği bilgisayar programları, seviyeleri.
- İşe başlama durumunda beklentisi dahilindeki ücret ve işe başlayabileceği tarih.
- Hakkında bilgi alınabilecek referans kişilerin adı, soyadı, görevi, adres ve telefon numarası.
- Sabıka kaydı, seyahat engelinin veya zorunlu hizmetinin var olup olmadığı, araç kullanım becerisi ve seviyesi, kullanabildiği büro malzemeleri, üye olduğu kuruluşlar ve hobileri ve diğer eklenmek istenen özel bilgiler.
- Verilen bilgilerin doğruluğunu kabul eden kişisel imza.

#### **D. BAŞVURU FORMUNA GÖRE ELEME, STANDART GÖRÜŞME SÜRECİ UYGULAMALARI**

Adaylar başvuru formu doldurduktan sonra, insan kaynakları departmanları formdaki bilgileri, hem şirket kriterleri hem de pozisyon için gerekli kriterler dahilinde incelemekte ve elemeler yapılmaktadır (Spector, 2000). Bu inceleme sonucu nitelikleri uygun bulunan adaylar, şirketlerin uygulama sırasına göre önce teste veya mülakat aşamasına davet edilmektedir. İlk elemenden geçen adaylar, şirketlerin işe alım süreçlerindeki standart sistemler dahilinde çeşitli uygulamalar yapılarak, daha iyi tanınmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamalar kısaca; adayların çeşitli konularda bilgi ve becerilerini ölçen sınavlar, psikoteknik uygulamalar, pozisyonun özelliklerine göre farklılaşabilen mülakat teknikleri, kişilerin işe

uygunluğunu belirlemede yararlanılan iş örnekleme testi, minyatür iş eğitimi ve değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi gibi tekniklerdir (Acar, 2000; Barutçugil, 2004; Telman & Ö. Türetgen, 2004).

Tüm bu süreçler dahilinde olumlu bulunan adaylar yedek adaylarla beraber kısa liste haline getirilerek, işe alım yapılacak ilgili departman sorumlularına insan kaynakları tarafından gönderilmektedir. İlgili departmanların yöneticileri, insan kaynakları tarafından çeşitli süreçlerde değerlendirilmiş adaylar ile birebir görüşürülmektedir. Bu yöneticiler, kendi çalışacağı kişiyi işiyle uyumu, kendisi ve çalışma arkadaşları ile uyumu ve diğer nitelikleri dahilinde değerlendirip; uygun bulduğu adayı insan kaynaklarına raporlamaktadır (Telman & Ö. Türetgen, 2004).

#### **E. REFERANS ARAŞTIRMASI**

Referans araştırması, eleman seçim yöntemlerinden biri olarak kullanılabilir gibi, aynı zamanda eleman seçim sürecindeki aşamalardan biridir (Barutçugil, 2004; Beardwell & Holden, 1994). Referansların alınma sebebi, özgeçmiş üzerinde verilen bilgilerin teyit edilmek istenmesi, kişinin önceki çalışmalarında disiplin problemi yaratıp yaratmadığının belirlenmesi, aday hakkında o ana kadar elde edilmemiş yeni bilgilerin ortaya çıkarılabilmesi, geçmişteki performansın öğrenilmesi ile gelecek performansı hakkında tahmin yapılmasıdır (Aamodt, 1996). Seçim tekniği olarak kullanıldığında, en az geçerliği olan yöntemlerden biridir (Ergin, 2002). Bu yöntem özellikle yüksek kademedeki pozisyonlara eleman seçerken kullanılmaktadır (McCormick & Ilgen, 1987).

Yazılı referanslar etkili olmasına karşın, geçerliği sınırlıdır. En güvenilir sonuçlar ise, bir üst amirin raporladığı kişinin performansı hakkındaki görüşleridir (Bohlander ve diğ., 2001).

Referans araştırması, aday hakkında seçim sürecinde olumlu karar verilmesi halinde yapılmaktadır (Gürüz & Yaylacı, 2004). Bu süreçte adayın referans olarak gösterdiği kişilerden veya önceki çalıştığı iş yerinden adayın kişiliği, iş performansı, ayrılma nedeni, firmada çalışma süresi, görevi, aldığı ücret, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkisi, tekrar başvurması halinde işe kabulü, işe devam durumu gibi bilgiler sorularak öğrenilmektedir. Bu bilgiler, referans alan kişi tarafından özel formlara kayıt edilmektedir. Alınan bilgiler subjektif olabilir. Ancak önceki çalışılan birkaç firmadan elde edilen bilgilerle ortak yargıya varılabilmektedir (Paksoy, 2002). Referans araştırması, aday hakkında belirsizliklerin giderilmesine ve aydınlanamayacak yönlerin açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Finnigan, 1997). Bunun haricinde adayın yanında getirmiş olduğu referans mektupları da kullanılabilir. Aday hakkında bilgi toplama faaliyeti, her kurumda farklı yapılabilir. Ayrıca adayın işe alınacağı pozisyonun niteliği, önemi, işletme içindeki hiyerarşik yeri, kurumun resmi veya özel kurum olmasına göre de değişebilir. İlgili kişilerden referans alımı haricinde sabıka kaydı, adli sicil talebi, eğitim belgeleri inceleme, güvenlik soruşturması, mali kayıt ve aile bilgilerinin araştırılmasına kadar farklı yöntemler de referans araştırma sürecinde kullanılmaktadır (Gürüz & Yaylacı, 2004).

## **F. SAĞLIK KONTROLÜ-İNCELEMESİ**

İşe başlamadan önce işe başlayacak kişinin sağlık kontrolünün yapılması yasal bir zorunluluktur. Seçim sürecinde tüm basamaklardan geçmiş ve hakkında olumlu karar verilen adayların çalışacakları iş için, sağlık şartlarının uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada sağlık koşulları, çalışacağı iş için uygun olmayan, mevcut şirket çalışanları için tehlikeli olabilecek bulaşıcı hastalık taşıyan veya ruhsal problemleri olan adaylar elde edilen sağlık bulgularına göre elenebilmektedir (Paksoy, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). Sağlık kontrolü süreci; göz muayenesi, işitme testleri, uyuşturucu ve AIDS testleri, sarılık ve verem taramaları, kan testleri, ruhsal durum gibi araştırmaları kapsayabilmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2004).

## **G. İŞ TEKLİFİ**

Seçim süreci sonunda, her aday hakkında ya kabul ya da red kararı alınmaktadır. Çeşitli basamaklarda elenerek işe kabul edilmeyen adayların mutlaka telefonla veya yazılı olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004). Adayın seçim süreci esnasındaki işlemleri tamamlandıktan ve olumlu olarak karar verildikten kısa bir süre sonra, gecikme yapılmadan adaya teklif verilmelidir. Aksi takdirde, aday bu süreçte görüşmekte olduğu başka bir şirketle çalışmaya başlayabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşılması halinde, işletme zaman ve para kaybı yaşayabilmektedir. Ayrıca bu durum boş pozisyonun açık kalmasına ve işlerin aksamasına da sebep olabilir (Gürüz & Yaylacı, 2004). Adaya teklif aşamasında çalışacağı kurum, çalışma saatleri, giyim, iş güvenliği, çalışma koşulları hakkında bilgiler anlatılmakta ayrıca, şirket politika ve prosedürleri belgesi verilmektedir (Telman & Ö. Türetgen, 2004).

## II. ELEMAN SEÇİM TEKNİKLERİ

Eleman seçimi aşamasında çok farklı tekniklerden yararlanılabilmektedir. Bunlar arasında psikolojik testler, mülakatlar, değerlendirme merkezi uygulamaları en yaygın olarak kullanılanlardandır. Aşağıda bu yöntemler ayrıntılarıyla aktarılacağı gibi, daha az kullanılan tekniklere de yer verilecektir.

### A. PSİKOLOJİK TESTLER

Eleman seçim sürecinde yer alan önemli basamaklardan biri de, adayların psikolojik testler kullanılarak çeşitli özelliklerinin değerlendirilmesidir. Bu yöntem eleman seçiminde objektif verilere dayalı bir teknik olarak yorumlanmaktadır (Fındıkçı, 1999). Aşağıda testlerin tanımı, tarihçesi ve türleri hakkında bilgi verilecektir.

#### 1. Psikolojik Test Nedir?

Literatürde psikolojik testlerin tanımıyla ilgili birçok kaynağa rastlamak mümkündür. Kişinin davranışlarını standart koşullar altında gözlemlemeye yarayan psikolojik testleri Özgüven (1999, s. 3, 4) şöyle tanımlamıştır: “*Bireylerin herhangi bir niteliğini ölçmek amacıyla, nitelikler evrenini temsil edecek şekilde seçilmiş standart uyarıcılar takımudur*”. Anastasi'nin (1982) ifadesiyle psikolojik testlerin fonksiyonu, bireyler veya aynı bireyin farklı durumlardaki tepkileri arasındaki farklılıkları ölçmektir. “*Psikoteknik, belirli özellikleri taşıyan özel bir sistem içinde toplanan testlerle, kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir. Kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacıyla geliştirilen psikoteknik ölçü birimi, özel olarak hazırlanan testlerdir*” (Erdoğan, 1990, s. 49).

## 2. Testlerin Tarihçesi

Günümüzde çok çeşitli alanlarda ve yaygın olarak kullanılan psikolojik testlerin tarihi, antik Çin ve Yunan medeniyetine kadar uzanmaktadır. Çin İmparatorluğunda devlet hizmet görevlilerinin seçimi için yapılan sınavların, 3000 yıllık mazisinden bahsedilmektedir. Antik Yunan'da ise, eğitim süreçlerinde bu tür testlerin kullanıldığına dair kanıtlar vardır (Anastasi, 1982).

Zeka testine dair ilk örnekler, İngiliz Biyolog Sir Francis Galton'un bireysel davranışlardaki farklılıkları inceleme çalışmasıyla başlamaktadır. Galton, 1884 yılında fiziksel nitelikleri ölçen ilk laboratuvarı kurmuştur. James Mc Keen Cattell ise, zeka testi kavramını ilk defa 1890'larda ortaya atmıştır. Pizzoli 1900'de mesleki yetenekle ilgili çalışmalarda bulunmuş, 1905'te ise Alfred Binet zihinsel süreçleri ilk defa ölçmüş ve dünyadaki zeka testleri için örnek olmuştur. Lahy 1907'de Paris'te tramvay kondüktör seçim sistemi kurmuş, 1910'da ABD ve Fransa'da psikoteknik yöntemle şoför ve kondüktör seçimleri yapılmıştır (Erdoğan, 1990; Öner, 1997). Birinci Dünya Savaşı sırasında Yerkes tarafından ilk grup zeka testleri, (Ordu Alfa ve Ordu Beta testleri) orduya elaman seçimi ve sınıflandırılması için A.B.D.'de kullanılmıştır. Ordu alfa testleri; sözel yeteneğe dayalı testlerden oluşmakta iken, ordu beta testleri; sözel olmayan ve anadili İngilizce olmayan kişiler için geliştirilmiştir. Yetenek ve beceri testlerine ise zeka testlerinde ortaya çıkan sınırlıklar sebebiyle ihtiyaç duyulmuştur (Gregory, 1996).

Kişilik testleri, klinik alanda Krapelin tarafından kullanılmıştır. Bu testlerin ilk örneği ise Robert Sessions Woodwort tarafından Birinci Dünya Savaşında kullanılmış olan "Kişisel Bilgi Formu"dur (Bayram, 1999).

Kelley, Ruch ve Terman tarafından 1923'te geliştirilen Stanford Başarı testi orta öğretim ve üniversite seçim sınavlarına dayanak oluşturmuştur (Öner, 1997)

Tutum ölçekleri ise bu yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Thurstone 1929'da tutumların ölçümünde ölçek yaklaşımını getirmiştir. İlgili ölçümlerine örnek olarak

Mesleki İlgi Envanteri 1927’de, Tercih Envanteri ise 1934’te geliştirilmiş olan formlardır (Özgüven, 1999).

Türkiye’de test çalışmaları, 1915 yılında Binet-Simon Zeka Testi Türkçe’ye çevrilerek başlamıştır. İlk tecrübî psikoloji laboratuvarının ise, 1925’te kurulduğu bilinmektedir (Telman & Ö. Türetgen, 2004). Testler hakkında çeviri niteliğindeki on bir kitabın 1930–1945 arasında yayınlandığı görülmektedir (Öner, 1997). M. E. B. Test Araştırma Bürosu 1953 yılında kurulmuş ve ilk ve ortaokul öğrencileri için başarı ve yetenek testleri geliştirilmiştir (Telman & Ö. Türetgen, 2004).

Nüvit Osmay tarafından demiryolu işletmeleri için kurulan laboratuvara ek olarak, 1955 ve 1978 yılları arasında Sümerbank, İ. E. T. T. , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İş ve İşçi Bulma Kurumu gibi bazı özel ve kamu işletmelerinde psikoteknik laboratuvarlara rastlanmaktadır (Erdoğan,1990). Ayrıca ulusal ve çok uluslu şirketler günümüzde psikoteknik yöntemlerden faydalanmakta ve bünyelerinde laboratuvarlar kurmaktadır (Kariyer Kavşağı, 2004). Günümüzde personel ve öğrenci seçimi için pek çok sınavı gerçekleştiren Ö. S. Y. M. ise 1974 yılında kurulmuştur (Özgüven, 1999).

Öner’in (1997) de belirttiği üzere, son yıllarda ülkemizde test geliştirme, uyarlama ve standardizasyon çalışmalarının devam ettiğini Ulusal Psikoloji Kongre’lerinde sunulan çalışmalarda görmek mümkündür. Ayrıca yazar, ülkemizde kullanılan çeşitli testlere ilişkin bilgileri “Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler” adlı eserinde ayrıntılı olarak sunmakta, Özgüven (1999) ise, mevcut testler ve özellikleri hakkında bilgilere yer vermektedir.

### **3. Psikolojik Testlerin Çeşitleri**

Eleman seçiminde sıklıkla kullanılan psikolojik testler, çeşitli özelliklerine göre birbirinden farklılaşmaktadır. Çeşitli yazarların (Aiken 1982; Erdoğan, 1990; Özgüven, 1999; Paksoy, 2002) yapmış olduğu sınıflandırmalara göre:

- 1- Uygulama biçimine göre: Bireysel ve grup testleri
- 2- Kullanılan malzeme türüne göre: Kağıt-kalem tipi, aletli testler
- 3- Değerlendirme şekillerine göre: Objektif ve subjektif testler
- 4- Düzenleme şekillerine göre: Zeka, yetenek, yatkınlık, başarı, ilgi, kişilik testleri olarak gruplandırılabilir.

Kısıtlı zamanda tek kişiye uygulanan bireysel testler, uygulayıcının adayı değerlendirmek için daha çok zamanı olması, daha dikkatli değerleyebilmesi ve adayı teşvik edebilmesi yönünden avantajlıdır. Ancak tek bir seferde verilmesi, çok zaman alması ve uzman kişilerce yapılmaya ihtiyaç duyması gibi dezavantajlara da sahiptir (Aiken, 1982). Grup testleri ise, daha çok okullarda ve iş hayatında kullanılmakta ve aynı anda birden çok kişiye uygulanabilmektedir (Özgüven, 1999). Bireysel testlerden daha az güvenilir ve geçerlidirler. Kişinin elde ettiği puanları düşük veya yüksek ise ve kişinin güçlü ve zayıf yönü hakkında daha çok bilgi toplanmak istenirse; grup testi uygulamalarından sonra bireysel test uygulamalarına ayrıca yer verilmektedir (Aiken, 1982).

Belirli yazılı sorulara adayların yazılı cevap verme konumunda olduğu testler, kağıt-kalem testleri olarak adlandırılır. Bu testler okur-yazar olmayı gerektirmektedir. Aletli testlerde kişilere belirli talimatlarla bazı alet ve objeler verilerek performans göstermeleri istenmektedir (Paksoy, 2002). Bu testler içinde genel zeka ölçümünün yanı sıra, bedensel özellikleri analiz eden farklı çeşitler de bulunmaktadır. Bu testler okur-yazar olmayı gerektirmemektedir (Erdoğan, 1990).

Kişisel yargılara yer verilmeyen ve farklı kişilerin aynı testi değerlendirip, aynı puanı verebildiği testler, objektif testler olarak sınıflandırılmaktadır. Değerlendiricilerin kendi yorumlarını ilave edebildiği testler ise, subjektif testler kategorisine girmektedir (Paksoy, 2002).

Düzenleme biçimine göre yapılan sınıflama içinde yer alan zeka testleri; kişilerin öğrenebilme, adapte olabilme, bilgi işleyebilme ve ilişkilerden sonuç çıkarma gibi özellikleri belirlemeye çalışan testlerdir (Aiken, 1982).

Bu sınıflama içinde yer alan bir diğ er test türü yetenek-yatkınlık testleridir. Yetenek testleri; bireylerin kısıtlı zamanda neyi, yapabileceklerini ve eğitimle durumlarının nasıl ve hangi seviyeye kadar gelişebileceğini gösteren zihinsel ve bedensel yetenekleri ölçen testlerdir (Erdoğan, 1990). Yetenek testleri; zihinsel yetenek testleri (dikkat, hafıza ve mantıksal akıl yürütme gibi), psikomotor yetenek testleri (reaksiyon zamanı, el-parmak becerisi ve koordinasyon testleri gibi), algısal yetenek testleri (mekan, derinlik, hareket, görme-iş itme keskinliği gibi) olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir (Uzunçarşılı, 1999).

Başarı-bilgi testleri ise, kişilerin özel bir konu hakkında ne kadar bilgilerinin olduğunu veya özel bir konu hakkında temel beceri olarak ne kadar iyi performans gösterebileceklerini ölçmektedir (Aiken, 1982). Yetenek testleri, bireylerin neyi öğrenebileceğini ölçerken, başarı testleri neyi öğrenmiş olduklarına odaklanır (Cook, 1988).

Bir diğ er test türü olan ilgi testleri, bireylerin sahip olduğu ilgi alanlarını belirlemeye yarayan testlerdir. Mesleki ilgilerin tespitine yönelik olarak mekanik, aritmetik, bilimsel, sosyal alanlar incelenebilmektedir (Erdoğan, 1990).

Son test tipi olarak ele alınan kişilik testi ise, bireylerin belirli durumlarda nasıl davranma eğ iliminde olabileceğiyle ilgili tahminde bulunmaktadır. Laberon, Lagabrielle ve Vonthron (2005) belirttiği üzere, eleman seçiminde kişilik testlerinin de sıklıkla kullanıldığı bilinmektedir. Çünkü insanların kişiliği ve ilgi alanları, iş performanslarını ve işlerine olan uyumlarını etkilemektedir (McCormick & Ilgen, 1987).

Genel olarak kişilik, “*Bir insanı başkalarından ayıran, kalıtım ve çevre etkisiyle ortaya çıkan duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı bir bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Yamanlar, 1996, s. 30).

Karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle kişilikle ilgili literatürde pek çok kuram olduğu görülebilir. Bunlar içinde yer alan Özellikler Teorisi, testler kullanarak

kişiliğin ölçülebileceğini ileri sürmüştür (Hayes, 1994). Bu yaklaşım içinde Eysenck'in tipolojisini görmek mümkündür. Eysenck Kişilik Envanteri'ni geliştirerek kişiliği üç temel boyuta, içe-dışadönüklüğe, psikotikliğe ve nörotikliğe odaklanarak ölçmüştür (Eysenck & Eysenck, 1975). Bu yaklaşımdaki bir diğer teori Cattell tarafından ortaya atılmıştır. Cattell, Allport ve Odbert'in kullandığı 4500 sıfatla yaptığı faktör analizine dayalı çalışmada 16 kişilik boyutu ortaya çıkartmış ve bu boyutlar 16 PF Kişilik Testi'yle ölçülmüştür (Cattell, 1970). Ancak Cattell'in çalışması araştırmacılarca tekrar edildiğinde, söz konusu 16 faktör bulunamamıştır. Çeşitli araştırmacılar, çalışmalarında ortak olarak beş kişilik faktörünü bulmuşlardır (Borgatta, 1964; Norman, 1963). Goldberg'in sözlükteki sıfatlara dayalı olarak gerçekleştirdiği çalışmada ve McCrae ve Costa'nın yaptıkları analizler sonrasında aynı 5 faktöre ulaşılmıştır. Bu boyutlar, duygusal denge, dışadönüklük, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk olarak isimlendirilmiştir (Akt., Somer, 1998).

Psikolojik testlerin sahip olması gereken bazı kriterler vardır. Eğer bu kriterleri taşıyorsa eleman seçiminde kullanılması, doğru olmayan sonuçlar vermesine neden olabilir. Bunlardan biri geçerliktir. Geçerlik; bir testin neyi, ne kadar iyi ölçme gücüne sahip olduğunu gösteren kavramdır (Anastasi, 1982; Erdoğan, 1990). Bir diğer kriter testin güvenilirliğidir. Bunun anlamı, aynı kişilere aynı test tekrar verildiğinde veya o testin eş değer formu verildiğinde elde edilen puanların tutarlı olmasıdır (Anastasi, 1982). Güvenirlik denince iki odak vardır. İlki, belirli bir nitelikle ilgili olarak herhangi bir ölçek veya teknik kullanılarak elde edilen değerlerin, aynı koşullar tekrarlandığında yapılan ölçümlerde aynen elde edilmesidir. İkincisi, ölçümler sonucu gruplar arasında ortaya çıkan belirli değişkene bağlı farklılığın, aynı koşullar tekrarlandığında ve aynı yöntem kullanılarak yapılan ölçümlerde tekrar elde edilmesidir (Arık, 1992). Bir diğer kriter olan standardizasyon; testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynılığını, değişmezliğini belirler. Standardizasyonda ölçmeyi hedeflediğimiz bireyleri, temsil edebilecek örneklemelerin seçimi önemlidir (Öner, 1997). Bu çalışma sayesinde testin kime uygulanabileceği, talimat ve süresi, nasıl değerlendirileceği ile ilgili kurallar

belirlenir. Eğer test farklı bir kùltür ve dilde oluşturulduysa, bu testin uygulanacağı kùltür için uyarlaması gerekir (Telman & Ö. Türetgen, 2004).

#### 4. İşletmelerde Test Kullanımı

İşletmelerde psikolojik testlerin pek çok kullanım yeri vardır. Bunlar arasında, eleman seçimi, eğitim, yükselme, işe yöneltme, ücretlendirme, eğitim, iş kazaların önlenmesi gibi başlıklar sayılabilir (Erdoğan, 1990; Sabuncuoğlu, 1999). Eleman seçiminde psikotekniğin kullanım amacı ise, bireylerin bedensel ve düşünsel becerilerini, kişilik özelliklerini, bilgi ve ilgi alanlarını analiz ederek, kişinin iş ile olan uyumunu kolaylaştırmaktır (Sabuncuoğlu, 2000). McCormick ve Ilgen (1987) ise söz konusu amacı, analiz edilen işin özelliklerine dayanarak, bunları ölçen test bataryaları aracılığıyla kişide mevcut olması gereken nitelikleri ölçmek ve böylece kişi ile iş arasındaki uyumu ortaya çıkarmak olarak yorumlamıştır.

Psikolojik testlerin eleman seçim sürecinde kullanılması için öncelikle iş analizinin yapılması, gerekli yetenek ve özelliklerin belirlenmesi, bunları ölçebilecek araçların belirlenmesi ve geliştirilmesi, test bataryasının oluşturulması, geliştirilen ölçme araçlarının geçerlik çalışmalarının yapılması gerekir (Kepir-Sinangil, 1996). Sabuncuoğlu (1999) psikolojik testlerin, mülakat öncesinde uygulanması gerektiğini, testlerin personel seçim sürecindeki diğer aşamaları bütünleyen bir basamak olduğunu ifade etmiştir.

Günümüzde psikolojik testlerin pek çok farklı iş dalında dahi eleman seçmek için kullanıldığını görüyoruz. Örneğin Goeters ve Fassbender (1992), uzay personelinin seçiminde kullanılabilecek, kùltürden arınmış bir test bataryası tanımlamıştır. Bu çalışmada kişilik anketi, gruplarda problem çözme etkinlikleri, aynı zamanda projektif teknik gibi kişilik değerlendirme yöntemleri uygulanmıştır. Begmezci'nin (1999) ifade ettiği üzere, pilotlar için 1947–1948 yıllarında Amerikan Hava Kuvvetleri için oluşturulmuş test bataryalarına rastlanmaktadır. Bugün ülkemizde Hava Harp Okulu seçim süreçlerinde kullanılmak üzere kullanılan ve

kişilik, psikomotor ve yetenek testlerini içeren bataryalar mevcuttur. Bu süreç kapsamında değerlendirilen adayın çok olması ve bataryada bulunan test sayısının fazlalığı nedeniyle bu testler bilgisayar ortamında uygulanmakta ve puanlanmaktadır. Anestezi uzmanlarının seçiminde de Horton ve Harmer (1994) kişilik testi kullanmanın, kriz anlarıyla başa çıkma durumlarını belirleyebilmek için önemli olduğunu vurgulamıştır.

Eleman seçimi için sıklıkla kullanılan bu testlerin, adaylar tarafından nasıl değerlendirildiği de incelenen konulardan biridir. Rosse, Miller ve Stecher (1994) yaptıkları araştırmada, eleman seçim sürecinde kullanılan psikolojik test uygulamalarına karşı adayların tepkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada 80 aday, başvurdukları iş tipine bağlı olarak 3 işe alım süreci koşulunda (sadece mülakatın verildiği; mülakat ve kişilik testinin bir arada verildiği; mülakat, kişilik testi ve zihinsel yetenek testinin üçünün verildiği süreci) değerlendirilmiştir. Sonuçlar, adayların süreçlere reaksiyonlarının mülakat ve kişilik testinin verildiği koşulda daha az olumlu olduğunu göstermiştir. Hiç testin verilmediği koşul ile hem kişilik hem de zihinsel yetenek testinin verildiği koşul ise, olumlu izlenim bırakmıştır. Bu araştırma, kişilik testinin eleman seçim sürecine dahil edilebileceğini, ancak yetenek testleriyle birlikte sunulduğunda, daha az olumsuz etkiye sebep olacağını göstermiştir.

## **B. PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN MÜLAKATLAR**

Personel seçimi için belki de günümüze kadar en fazla kullanılmış olan yöntem mülakattır. Çeşitli türleri olan bu yöntem günümüzde de en yaygın olarak başvurulanlardan biridir. Bu bölümde mülakatın tanımından, çeşitli mülakat türlerinden, ideal mülakat basamaklarından ve mülakatın güvenilirlik ve geçerliğine yönelik olarak yapılmış çalışmalardan söz edilecektir.

## 1. Mülakat Nedir?

Türk dil kurumunun Türkçe Sözlüğü'nde mülakat; “işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla, adayların kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Belirtildiği üzere, işletmelerin çeşitli kademelerinde, eleman seçim aşamasında kullanılan tekniklerden biri de mülakattır (Erdoğan, 1991). Bu aşamada kullanılan söz konusu yöntem, kişinin gelecekteki iş başarısını tahmin etmeye hizmet eder (Riggio, 1990). Laberon ve diğerleri (2005), yaptıkları çalışmada, 327 aday ve 318 yetkinlik raporunu ele alarak, personel seçim sürecinde ve kariyer danışmanlığında kullanılan araç ve yöntemleri karşılaştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar, mülakatların bu süreçlerde geniş ölçüde kullanıldığını göstermiştir.

Fındıkçı (1999) mülakatları çift yönlü bir süreç olarak değerlendirmiştir. Çünkü buradaki amaç; hem işe en uygun adayın belirlenmesi, hem de adayların görüştükleri kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurum imajını öğrenmeleridir. Yazar, ülkemizde görüşme sürecine dayalı olarak personel seçimi yapan işletmelerin oranını %92 olarak rapor etmiştir.

Wagner, personel seçim sürecinde kullanılan mülakatın üç durumda faydalı olabileceğinden söz etmiştir. Bunlar; adayları kabaca elemeyi gerektiren durumlar, aday sayısının yüksek maliyet gerektirmeyecek kadar az olduğu durumlar ve son olarak mülakatçıların bazı kesin özellikleri akıcı şekilde değerleyebileceği durumlardır (Akt., Arvey & Campion, 1982).

## 2. Mülakat Türleri

Mülakatlar, katılımcı sayısına ve kullanılan teknik tiplerine göre olmak üzere ikiye ayrılabilir.

#### a. **Katılımcı Sayısına Göre Mülakatlar**

Katılımcı sayısına göre mülakatları ise, kendi içinde gruplamak mümkündür (Acar, 2000; Berzek, 1998; Miner, 1992; Sabuncuoğlu, 2000). Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

*Birebir Mülakat:* Adayın tek bir mülakatçıyla görüştüğü süreçtir. Bu sürecin güvenilirliği, tek bir kişinin görüşüne dayanması sebebiyle düşüktür.

*Seri Mülakat (Sıralı Görüşme, Ard Arda Görüşme):* Adayın mülakata başvurduğu pozisyon ile ilgili tüm yetkililerle birebir görüştüğü mülakat tipidir. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü (tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi) inceler. Seri görüşmeler de birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir. Bu yöntem, az aday olduğunda ve acil olmayan seçim süreçlerinde kullanılabilir.

*Kurul Tarafından Değerlenme-Panel Görüşme (Komisyon Görüşmesi):* Bu mülakat tipinde adaylar jüri önünde teker teker değerlendirmeye çıkarlar. Her bir kurul temsilcisinin, adaya sıra ile soru yönelttiği ve aday hakkında tüm üyelerin tartışarak son kararı verdiği süreçtir.

*Grup Halinde Değerlenme veya Lidersiz Grup Tartışması:* Aynı anda beş-yedi aday, grup halinde değerlendirilir. Bu mülakat türünde adaylara bir konu verilip tartışmaları istenir. Adayların konuya yaklaşımı, sorunlarla nasıl başa çıktığı, fikirleri, tartışma becerileri, ikna becerileri, zeka seviyeleri, zihinsel kapasiteleri, yaratıcılıkları, eleştiriler karşısındaki tutumları gibi özellikleri gözlemlenir. Değerlendiriciler grup adaylarını değerlendirerek, uygun kişileri belirler. Birden fazla görüşe yer verilmesi sebebiyle güvenilirliği yüksek bir yöntem olduğu söylenebilir.

## **b. Tekniklerine Göre Mülakatlar**

Bir diğer sınıflamanın da mülakat tekniklerine göre olduğu yukarıda belirtilmiştir. Tekniklerine göre mülakatları yine kendi içinde sınıflandırmak mümkündür (Acar, 2000; Berzek, 1998; Miner, 1992; Sabuncuoğlu, 2000).

*Yapılandırılmış Mülakat-Modern Mülakat veya Standart Görüşme:* Aday sayısının fazla olduğu durumlarda, mülakatçılar adaya sorulacak soruları önceden belirler ve detaylı kayıt formları (soruların ve adayların cevaplarının yer alacağı formlar) kullanılır. Her adaya aynı soruların yöneltildiği mülakat tipidir. Mülakatçı, görüşmede bu sorulara cevap arar ve adayı ona göre değerlendirip karar verir. Wagner diğer kaynaklardan elde ettikleri bilgilerden destek almak koşuluyla, yapılandırılmış mülakatların kullanılmasını tavsiye eder (Akt., Arvey & Campion, 1982). Bu mülakat türünde her aday için aynı süreç akışı takip edilir. Böylece her adaya eşit şans tanınmış olur. Mülakatçı, gelecekte de kullanılmak üzere, adayın cevaplarını yazılı olarak kayda alır (Bohlander ve diğ., 2001).

*Yapılandırılmamış Mülakat-Geleneksel Mülakat veya Serbest Görüşme:* Görüşmecinin önceden herhangi bir hazırlık yapmadan, adaya genel ve açık uçlu sorular sorarak adayların fikir, düşünce ve duygu aktarımını sağladığı görüşmedir. Bu yöntemle değerlendirici, adayın kişiliğini anlamaya çalışır. Adaya vereceği cevap hakkında en üst düzeyde özgürlük tanınır.

*Durumsal veya Problem Tipi Mülakat veya Sorun Çözme Görüşmesi:* Aday veya gruba farazi bir vaka verilip, söz konusu olaya o an nasıl tepki verecekleri sorulur. Adayların söz konusu özel durumdaki problem çözme ve yaratıcılık becerileri gözlenir. Böylelikle adayın gelecek başarıları tahmin edilmeye çalışılır.

*Davranışsal-Yetkinlik (Kriter) Bazlı Mülakat:* Yetkinlik bazlı mülakatta, mülakatçı tarafından öne sürülen durumla ilgili olarak adayın geçmişte benzeri bir durumda; neyi, nasıl yaptığına dair detaylar sorgulanır. Her adaya aynı sorular sorulması nedeniyle, adaylar arası karşılaştırmalar yapılabilir. İş tanımları, mülakata

hazırlık aşaması için önceden gözden geçirilir, eleman seçimi yapılacak pozisyon dahilinde değerlendirilecek beceri, deneyim ve kişisel özellikler tanımlanır. Sonrasında bu beceri ve özellikleri içeren yetkinlikler belirlenerek, uygun sorular hazırlanır. Mülakat sırasında adayın her yetkinliği, ölçekler üzerinde değerlendirilir ve tüm yetkinlik faktörlerinden elde ettiği puanlar baz alınarak genel bir mülakat sonucuna ulaşılır ([www.interviewstuff.com](http://www.interviewstuff.com); [www.vuw.ac.nz](http://www.vuw.ac.nz)).

Yetkinlik bazlı mülakatta, adaya geçmişte benzer bir durumda nasıl davrandığı sorulurken, yukarıda bahsedilen durumsal mülakat tekniğinde ise adaya sorulan soru geleceğe ilişkin farazi bir durumda nasıl davranacağıdır. Yetkinlik bazlı mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği olarak değerlendirilebilir. Mülakat soruları önceden belirlenip; adaylara aynı sorular, aynı sırayla sorulmakta, duruma göre o yetkinlikle ilişkili olduğu düşünülen detay sorular da yöneltilmektedir. Adayın verdiği cevaplarla, yetkinlik tanımlarının ve gerekli davranışların uyuma miktarı, adayın mülakat performansını göstermektedir (Solmuş, 2006).

*Stres Mülakatı-Baskılı Görüşme:* İş hayatında birçok görevin baskı altında gerçekleştirilmesi sebebiyle, adayların beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında, duruma adapte olabilmesini, baskıya dayanabilme derecesini ve dengesini nasıl koruduğunu belirlemeye yönelik bir mülakattır.

*Karma Mülakat:* Birden çok mülakat tekniğinin, aynı mülakat süreci içinde kullanıldığı yöntemdir. Mülakat önce planlanmış sorularla başlar, daha sonra serbest sorular sorulur ve stres mülakatına geçilebilir.

### **3. İdeal Mülakat Basamakları**

İdeal bir mülakatın üç basamağı içermesi gerekir ([www.vuw.ac.nz](http://www.vuw.ac.nz)). Bunlardan ilki açılıştır. Bu aşama, adayların pozisyon ile ilgili olmayan açık uçlu sorular sorularak rahatlatılmasını içerir. Mülakatçı, aday hakkında ilk izlenimini, bu aşamada adayın tutum, görünüş, tavır ve ses tonuna dayalı olarak oluşturur. İkinci

aşama bilgi değişimidir. Bu aşamada adayın bilgi, beceri, nitelik, ilgi alanları, pozisyona karşı motivasyonu, organizasyona ve pozisyona uygunluğu gibi kriterleri değerlendirilir. Son aşama olan adayın tüm süreçte sergilediği özellikler dahilinde değerlendirildiği aşamadır. Finalde, adayın olumlu izlenim bırakması önemlidir.

İş mülakatlarında hangi yapıların-eğilimlerin değerlendirildiğine ve bu değerlendirmelerin yapı taşlarını anlamaya yönelik ilgi giderek artmaktadır. Örneğin Huffcutt, Conway, Roth ve Stone (2001) işe alım mülakatlarında hangi yapıların ölçüldüğü ve bu ölçümlerin niteliklerini araştırmışlardır. Bu çalışmada 47 gerçek mülakattan elde edilen 338 değerlendirme sonucu analiz edilmiş, temel kişilik ve uygulamalı sosyal becerilerden sonra zihinsel kapasite, iş bilgisi ve becerilerinin en çok değerlendirilen yapılar olduğu görülmüştür.

Bazı işletmeler eleman seçim süreci kapsamında ilgili pozisyona başvuran ve özgeçmişleri başvuru şartlarına uygun bulunan adayları, mülakat öncesinde psikoteknik sınavlardan geçirmekte ve bunun sonucunda başarılı olan adaylarla mülakat süreçlerine devam etmektedir. Bu süreçte mülakatçı, adayın özgeçmişini, iş ve işletmeye uygunluğunu, davranış ve kişilik yapısını, eğitim bilgilerinin, yetenek ve başarılarını, geçmiş iş deneyimlerini, fiziksel ve ruhsal yapısını tanımaya çalışmakta ve yapılacak iş ve çalışılacak kurum hakkında bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **4. Mülakatların Güvenirliği ve Geçerliliği**

Literatürde mülakatların güvenirliliğine dair yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle değerlendiriciler arası güvenirlilikle ilgili olanlar görülebilir. Örneğin, Milia ve Grodecki'nin (1997) yapılandırılmış mülakat sistemlerini inceledikleri çalışmalarında 112 aday, 28 mülakatçı tarafından, iki ayrı oturumda mülakata alınmıştır. Değerlendiriciler içi güvenirlilik katsayısını .55 olarak rapor eden yazarlar, mülakatçılarla yapılan takip tartışmalarında üç temel alanda hata kaynakları bulunduğunu belirterek sıralamıştır (rolün yeterince açık olmaması, iş özelliklerinin

yorumlanmasındaki farklılık ve değerlendirme sistemi kullanımındaki tutarsızlık). Bir diğerk çalışma Waldenström, Josephson, Persson ve Theorell (1998) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada farklı iş tipleri için değerlendiriciler arası güvenilirlik test edilmiş ve elde edilen katsayıların .75 ile .82 arasından değiştiği görülmüştür.

Ayrıca geçerliğe yönelik çalışmalara göz atıldığında, birçok faktörün göz önünde bulundurulduğu görülmüştür. Bunlardan biri kullanılan soru tipiyle ilgilidir. Örneğin, Campion, Campion ve Hudson (1994) geçmişe yönelik sorularla, geleceğe yönelik soruları, geçerlikleri açısından karşılaştırmış ve her iki soru tipinin de yüksek geçerliğe sahip olduğunu bulmuşlardır.

Planlanmış davranış teorisini benimseyen Van der Zee, Bakker ve Bakker'ın (2002) çalışması, 79 insan kaynakları yöneticisinin yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat tekniklerine karşı yaklaşımlarını belirlemeye çalışmışlardır. Elde edilen veriler, yöneticilerin tercihlerinin yapılandırılmış mülakat yönünde olduğunu göstermiştir.

Huffcutt ve diğerkleri (2001), frekans ve geçerlik sonuçları göz önüne alındığında, yüksek ve düşük yapılandırılmış mülakatların farklı eğilimlere odaklamaya meyilli olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, yapılandırılmış mülakatların, iş performansı ile daha güçlü ilişkilere sahip yapılara daha fazla odaklanması sebebiyle, geçerliğinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yüksek yapılandırılmış mülakatlar, personel yönetim uygulamalarındaki geçerliği ve güvenilirliğine rağmen, beklenilenden daha az kullanılmaktadır. Alanda bu bulguyu araştıran Lievens ve De Paepe (2004), sık mülakat yapan deneyimli insan kaynakları temsilcileriyle iki ayrı çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar, mülakatçıların adaylarla informal iletişim kurma merakı duyduklarında, mülakat soruları üzerinde inisiyatif sahibi olmayı ve etkin mülakatlar geliştirmeyi istediklerini vurgulamıştır. Ayrıca mülakatlarında yüksek seviyede yapı kullanmakta daha az eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bunun aksine, yazarlar, mülakat atölye

çalışmalarına ve geleneksel tip mülakata katılanların ise, yüksek seviyede yapı kullandıklarını rapor etmişlerdir.

Huffcutt ve Woehr (1999), iş mülakatlarının geçerliğini ve mülakatçıyla ilgili dört faktör arasındaki ilişkiyi 18.158 kişilik örnekleme içeren 120 mülakat çalışması kullanarak analiz etmişlerdir. Yazarlar, geçerlik için mülakatçılara eğitim verilmesi gerektiğini, mülakatların yüksek düzeyde yapılandırılmadığı durumlarda, tüm adaylar için aynı mülakatçıların kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Panel mülakat kullanımının geçerlik çalışmasına katkıda bulunmadığını, hatta zararlı etkisi olabileceğini savunmuşlar ve mülakat süresince not almanın geçerlik çalışmasında önemini vurgulamışlardır.

Geleneksel yapılandırılmış mülakatlar ve davranışsal yapılandırılmış mülakatların farklı yapıları ölçtüğü bilinmektedir. Aday tepkileriyle bağlantı kurulduğunda ise davranışsal yapılandırılmış mülakatlara karşı daha olumsuz tepkilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Moscosso, 2000).

Mayfield (1964) literatürü gözden geçirdikten sonra, yapılması doğru ve yanlış olan bazı konuların önemini özellikle vurgulamıştır. Yazar, yapılandırılmamış mülakatlarla ilgili olarak, adayın uygunluğuna dair değerlendirmelerin düşük güvenilirliğinin bulunduğunu, mülakatçıların aynı bilgiyi farklı ağırlıklandırma eğiliminde olduğunu, aday hakkında kararların daha erken verildiğini ileri sürmüştür. Yapılandırılmış mülakatların ise, değerlendiriciler için yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu, ancak mülakatların geçerliğinin düşük olduğunu belirtmiştir. Ayrıca mülakatçının, geçerli test bilgisine sahip olduğunda, aday hakkındaki tahminlerini hem mülakat ve hem test bilgisine dayalı olarak yaptığını ve bunun tek test bilgisine dayalı tahminden daha geçerli olduğunu da ifade etmiştir. Mülakatlarda soru biçiminin, cevapların verilmiş şeklini etkilediğini, mülakatçının tutumunun da adayların tepkilerini etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca yapılandırılmamış mülakatta, mülakatçıların daha çok konuşma eğiliminde olduğunun ve mülakatçıların beğenilen bilgilerden, beğenilmeyenlere göre daha çok etkilendiğinin altını çizmiştir.

## 5. Mülakatçının Aday Değerlendirmesi Esnasında Yaptığı Hatalar

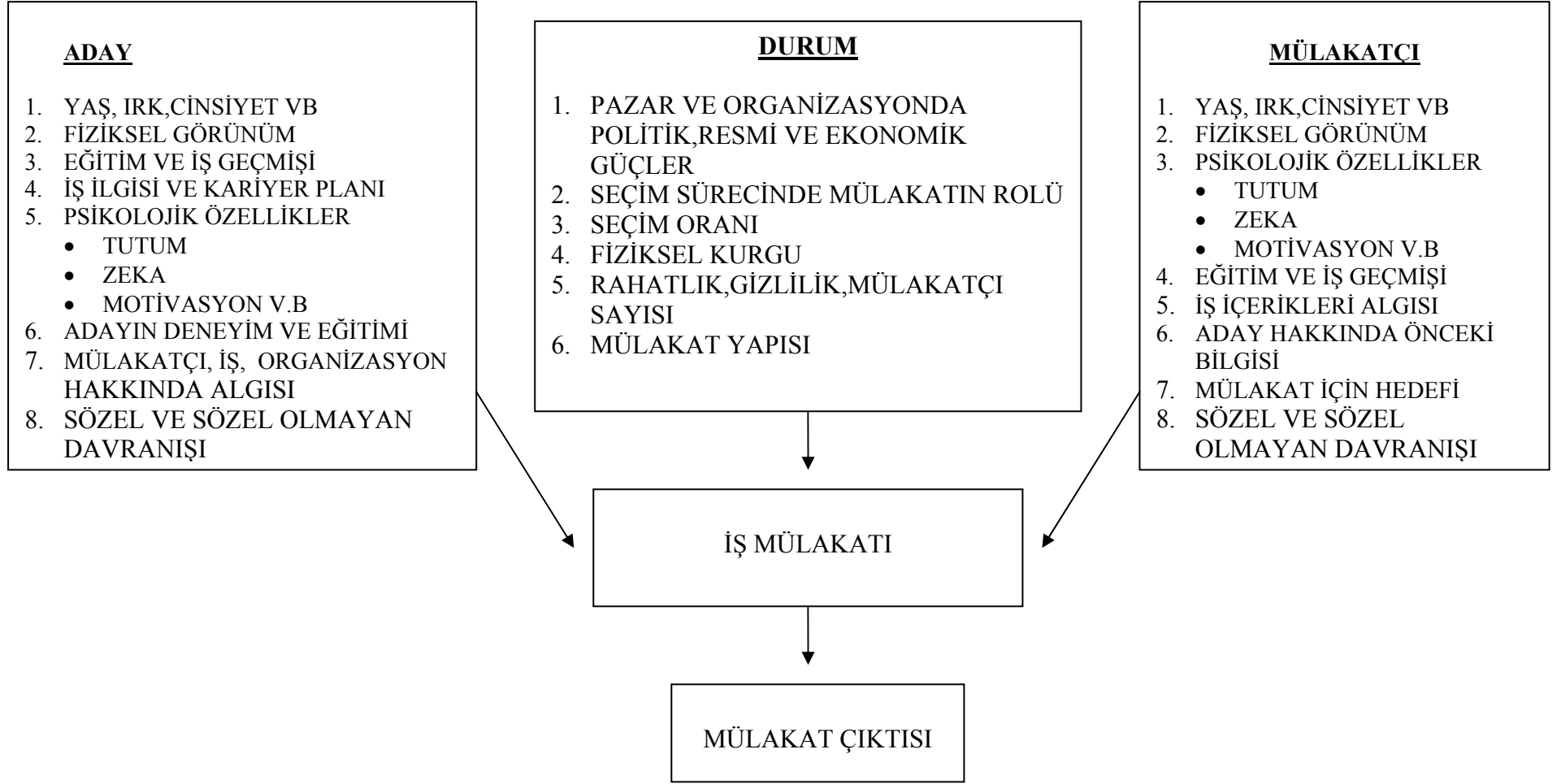
Mülakatların etkinliğini ve başarısını olumsuz etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Mülakatların geçerliği ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için bu hatalardan kaçınılması gerekmektedir.

Schmitt (1976) mülakatçının algısını ve sonuç kararını etkileyen pek çok aday özelliğinin bulunmasının yanı sıra, sürecin değerlendirilmesini etkileyen hem mülakatçıdan kaynaklanan hem de durumsal faktörlerin var olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler Şekil 1’de görülebilir (Arvey & Campion, 1982).

Mülakat sırasında değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hata kaynakları literatürde sıklıkla tanımlanmıştır. Örneğin, Shepard ve Hallinan (1980) bu hata kaynaklarını kısaca şöyle sınıflandırmıştır: Hale etkisi, duygusal ön yargı, kalıp yargılar, ortalamaya göre karar verme, yönlendirici soruların kullanımı, ilk izlenim, değerlendirici aday benzerliğinde yanlış inancın önemi.

Mülakat sürecinde yapılan hatalardan biri hale etkisidir. Hale etkisi, genel bir önyargıdır. Kişi hakkındaki beğenilir ve beğenilmeyen izlenimlerin, kişi hakkındaki gelecek beklentileri ve sonuçları etkileyen önyargılara yol açmasıdır. Örneğin, beğenilir bir iş adayının, bir test aldığı anda pozitif özellikler sergilemesi beklenir, herhangi bir olumsuz performans gösterdiğinde buna daha az değer verilir; pozitif özelliklerine ağırlık verilir. Beğenilmeyen bir kişi için de olumsuz özellikler sergilemesi beklenir ve olumlu özellikleri gözden kaçırılır (Aranson, 1995).

Şekil 1  
Mülakat Süreci



Önyargılar da değerlendirme sürecinde yapılan önemli hata kaynaklarındandır. Watkins ve Johnston (2000) fiziksel çekicilik ve özgeçmiş kalitesinin, adayların seçim sürecinde ilk aşamada (screening aşamasında) değerlendirilmesinde etkisini araştırmıştır. 180 katılımcıdan, kendini işe alım uzmanı olarak düşünerek eğitim müdürü pozisyonu için adayları, ilk elemenden geçirdiğini farz etmesi istenir. Katılımcılar iş ilanını ve niteliksel açıdan farklılaşmış özgeçmişleri okurlar. Her özgeçmişe eklenmiş olarak, adayların omuzdan yukarısı görünen, ortalama fiziksel çekicilikte veya çok çekici bayan fotoğrafları bulunmaktadır. Kontrol koşulu olarak da hiç fotoğraf eklenmemiş durum bulunmaktadır. Katılımcılar beğendikleri ve mülakata gelmesi için önerecekleri adayın, başvuru niteliğini ve adaya önerecekleri başlangıç ücretini tartışmışlardır. Sonuçlar fiziksel çekiciliğin başvuru niteliğinin yüksek olduğu durumlarda anlamlı etkisi olmadığını, fakat fiziksel çekiciliğin başvuru niteliğinin ortalama olduğu durumda, avantaj olduğunu göstermiştir. Özgeçmiş kalitesi ortalama olduğunda ise çekici aday, kontrol grubuna (fotoğrafın bulunmadığı durum) göre daha pozitif değerlendirilmektedir. Çekici fotoğraf, ortalama nitelikte olan adayın değerlendirilmesini lehine çevirmektedir.

Mülakat sürecinde yapılan hatalardan bir diğeri de mülakatçının kendine çeşitli açılardan benzeyen adayları işe alım sürecinde tercih etmesidir (Ergin, 2002). Bu konu tez araştırmasının ana konusu olduğu için benzerlik süreci ve çeşitlerine sonraki bölümlerde detaylı olarak yer verilecektir.

Acar (2000) ise mülakat sürecinde yapılan hataları şöyle listeler: mülakat amacının belirlenmeyişi, yapılan mülakatın işe yönelik olmayışı, mülakat aşamalarına gerekli önemin verilmeyişi, görüşmecilerin niteliksiz olması, mülakat tekniğinin uygun olmayışı, önyargı ve kalıp düşünceler, soru sormada yanlış teknik kullanılması, mülakatçının sürekli konuşması ve adayı dinlememesi olarak sıralandırmıştır. Adayın görüşmeye alınış sırası da önemlidir. Ard arda görüşmelerde sıklıkla rastlanan ve kontrast hata adı verilen bu hata kaynağında, çok güçlü özellikler sergileyen adaydan sonra gelen normal uygunlukta bir aday, zayıf olarak değerlendirilebilir. Erken karar vermek, olumlu yönlerden ziyade olumsuz yönlere önem

vermek, işe alımın acil olduğu durumlarda görüşmecinin adayları daha olumlu değerlendirmesi, adayın sözel olmayan davranışına mülakatçının yoğun olarak odaklanması da diğer yapılan hatalara örnek olarak sayılmıştır.

Erdoğan (1991) mülakatçının yaptığı hataları kısaca şu şekilde özetlemiştir:

1. Mülakatçının, az da olsa tanıyorsa, adayı bu tanıdığı yönleri odaklanarak değerlendirmesi.
2. Adayı daha sınırlı tanımaya neden olmasına ve aynı zamanda da adayda stres yaratmasına rağmen, mülakatçının adaydan sorulara kısa ve direkt cevap vermesini istemesi.
3. Mülakatçının adayda kendi eğilim, bilgi, tecrübe ve sevdiği yönleri bulduğu oranda adayı olumlu değerlendirmesi.
4. Mülakatçının adaya az konuşma hakkını tanıyıp, kendisinin daha çok konuşması.
5. Grup görüşmesinde, adaylardan birinin baskın olması sebebiyle diğer adaylara fırsat kalmayışı.
6. Mülakatçının adaydan kendi görüş ve değerlerini doğrulanmasını beklemesi.

Arvey yaptığı çalışmada, mülakatçıların siyahlara, kadınlara, yaşlılara ve engellilere karşı peşin hükümlü olduğunu ortaya koymuştur. Yazarın yaptığı bir diğer çalışmada ise, aday cinsiyetinin mülakat kararındaki etkisi incelenmiş ve kadınların erkeklerle benzer ve aynı niteliklere sahip olduğunda, erkeklerden daha düşük puan aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca bu sonuçlara çekici adayların cinsiyet etkisinden bağımsız olarak seçildiklerini eklerken, beyazların siyahlardan daha iyi sonuçlar elde ettiğini ifade etmiştir (Akt., Arvey & Campion, 1982).

Schmitt (1976) de mülakatlar hakkında hazırladığı tarama çalışmasında mülakatlarda yapılan bazı hatalara ve dikkat edilmesi gereken önemli konulara değinmiştir. Bunlara kısaca değinilirse;

- Mülakatçıların adaylar hakkındaki kararında ilk izlenimler, olaylara dayalı izlenimlerden daha kıymetli olmakta ve ilk 4 dakikada aday hakkında karar verilmektedir.
- Aday değerlendirilirken olumsuz bilgi olumlu bilgiden daha ağırlıklı değerlendirilmektedir.
- Mülakatçı karar verirken, ideal başarılı aday kalıp yargısını kullanmaktadır.
- Mülakatçının adayı değerlendirdiği iş hakkında bilgisi artıkça, değerlendirmeleri arasındaki tutarlılık da artmaktadır.
- Öğrenci mülakatçılara göre gerçek mülakatçılar, akademik başarılarla ve iş deneyimine daha çok önem vermektedirler.
- Sözsüz iletişim ipuçları, sözel ipuçlarına göre daha önemli olmaktadır.
- Tutumsal ve ırksal yönden aday mülakatçı benzerliği, sonuçları etkilemektedir.
- Kadın adaylara, erkek adaylardan daha düşük puanlar verilmektedir.
- Yapılandırılmış mülakatlar, mülakatçılar arası uzlaşmayı sağlayabilir.
- Deneyimli mülakatçılarla, deneyimsizler arasında güvenilirlik açısından fark yoktur ancak, stres deneyimli mülakatçıyı daha çok etkilemektedir.

## C. DEĞERLENDİRME MERKEZİ

Yukarıda daha önce de söz edildiği gibi günümüzde yetkinliklerin işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve terfi gibi pek çok süreç kapsamında yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. İşe alım sürecinde yetkinliklerin kullanım amacı bir işte yüksek performans göstermek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin adayda ne kadar bulunduğu saptanmasıdır. Bu aşamada değerlendirme merkezi uygulamaları işin içine girmektedir (Özlale, 2006). Aşağıda bu tekniğin tanımından, tarihçesinden, uygulanan çeşitli egzersiz türlerinden, yöntemin güvenilirliğine ve geçerliğine yönelik çalışmalardan söz edilecektir.

### 1. Değerlendirme Merkezi Nedir?

Değerlendirme merkezi, bireylerin iş potansiyellerini değerlendirmede, görevlere dair simülasyonların kullanıldığı bir seri uygulamadır (Spector, 2000). Değerlendirme merkezleri, en uygun adayın farklı yöntemler kullanarak işe alınmasını sağlarken, kişilerin potansiyelini ortaya çıkarıp geleceğe yönelik planlamalara da olanak sağlar (Solmuş, 2006). Ayrıca Kepir-Sinangil'in (1996) de belirttiği üzere, değerlendirme merkezleri kağıt-kalem testleri, simülasyon ve grup çalışmalarından oluşan bir ölçme tekniğidir. Bu süreçte adaylardan gruplar oluşturulur ve performansları karşılaştırmalı olarak ve çoğunlukla psikologlardan oluşan değerlendiriciler tarafından değerlendirilir (Ergin, 2002). Değerleme merkezi uygulamaları bazen işletme bünyesinde, bazen de işletme dışında personel seçmek üzere kurulmuş özel işletmeler bünyesinde gerçekleştirilir (Erdoğan,1991).

Değerlendirme merkezi, eleman seçim sürecinde seçim tekniği olarak kullanılabilir. Ancak kullanım alanları sadece işe alım süreciyle sınırlı değildir. Terfi, yönetici değerlendirme sürecinde ve eğitim ihtiyaç analizine hizmet etmek üzere yaygın olarak kullanılmaktadır (Miner, 1992; Mukherji & Misra, 2006).

## **2. Değerlendirme Merkezi Kullanımının Tarihçesi**

Beardwell ve Holden'ın (1994) belirttiği üzere, değerlendirme merkezini ilk telaffuz edenlerden biri Lewis'dir ve 1985 yılında yapılan bu tanıtımda, değerlendirme merkezinin çoklu yöntemlerin kullanıldığı bir seçim prosedürü olduğu ifade edilmiştir. Bu teknik son dönemde popüler olmasına karşın, aslında ilk kullanımı II. Dünya Savaşı öncesinde Almanya'da subay seçiminde kullanılmıştır (Telman & Ö. Türetgen, 2004). Savaş sırasında ise, eş zamanlı olarak İngiltere'de WOSB (Savaş Subayı Seçim Kurulu) ve Amerika'da OSS'de (Stratejik Hizmetler Dairesi) benimsenmiştir (Cook, 1988). Tekniğin ilk endüstriyel kullanımı ise Amerika'da AT&T'de (Amerikan Telefon Telgraf), İngiltere'de ise CSSB'de (Sivil Hizmet Seçme Kurulu) gerçekleştirilmiştir (Beardwell & Holden, 1994; Cook, 1988).

Türkiye'de değerlendirme merkezi uygulamaları çeşitli danışmanlık şirketleri ve büyük ölçekli yerel ve yabancı şirketler tarafından işe alım ve kariyer planlama süreçleri kapsamında kullanılmaktadır. Özellikle 2004 yılından beri bu yöntemin kullanımında artış olduğu tespit edilmiştir (Kariyer Kavşağı, 2004; [www.ntvmsnbc.com/news/307956.asp#BODY](http://www.ntvmsnbc.com/news/307956.asp#BODY)).

Baltaş'ın (2005) da ifade ettiği üzere, 1980'li yıllarda rekabet ortamının artması sebebiyle, iş hayatında başarılı olacak kişilerin birden çok niteliğe sahip olma zorunluluğunun ortaya çıkışı, değerlendirme merkezine olan ihtiyacı artırmıştır. Sadece yüz yüze görüşmeler, bireyleri değerlendirmede yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine kişiyi tüm yönleriyle değerlendirebilecek, çok yönlü değerlendirme yöntemleri gerekmektedir.

## **3. Değerlendirme Merkezinde Kullanılan Egzersizler**

Değerlendirme merkezi sürecinde yetkinliklerin ölçülmesi için farklı yöntemler kullanılabilir. Psikometrik testler (kişilik testleri, yetenek testleri),

yetkinlik envanterleri, kişilerin davranışlarının gözlemlenebildiği simülasyonlar ve egzersizler bu uygulamalar arasındadır (Özlale, 2006).

Süreç kapsamında hem grup hem de bireysel egzersizler kullanılabilirken (Cook, 1988), uygulanacak egzersizlerin türü ise pozisyona göre değişiklik göstermektedir (Solmuş, 2006). Özlale (2006) ise bu uygulamaların ortak amacının, kişilerin davranışlarının gözlemleyerek, iş hayatında gösterebilecekleri davranışlar hakkında çıkarımda bulunmak olduğunu belirtmiştir.

Değerlendirme merkezinde uygulanan çeşitli egzersizler şu şekilde sıralanabilir (Dicleli-Göknar, 2005; Berzek, 1998; Cook, 1988; Ergin, 2002; Mukherji & Misra, 2006; Özlale, 2006; Paksoy, 2002; Solmuş, 2006):

*Sunum:* Bu egzersizde, adaydan kendisine verilen bir konu üzerinde hazırlanıp; sunum yapması istenir. Genellikle 10–20 dakikalık hazırlık aşamasını, 10 dakikalık sunumu ve 5-10 dakikalık da değerlendiricilerin soru sorabilecekleri bir süreyi kapsar.

*Masamda/Ajandamda Bekleyen İşler (In-tray/In-basket):* Bu yöntem problem durumun simüle edildiği egzersizdir. Katılımcılara pek çok doküman verilir. Her doküman, acil tepki verilecek bazı durum veya problemleri tanımlamaktadır. Bu uygulamada, katılımcıların zaman baskısı altında karar vermeleri ve her probleme ne kadar öncelik vermeleri gerektiğini belirlemeleri istenmektedir. Ayrıca adayın kendisine verilen iş listesindeki iş öncelikleri üzerinde durulur.

*Vaka Analizi:* Vaka analizi, önceki egzersize de benzer ancak daha fazla sayıda bilgiyi işlemek ve yorumlamak gerekliliği açısından farklılaşır. Aday açısından zihinsel performans gerektiren egzersizler en zor olanlarıdır. İşletmeyle veya başvurulmuş işle ilgili bir senaryo yazılır. Adayların kısıtlı zamanda vakayı doğru anlayıp, yorumlamaları, analiz etmeleri ve çözmeleri beklenmektedir. Adayın hangi işlere öncelik vereceği, hangi durumlarda ne tür adımlar atacağı temel inceleme alanlarıdır.

*Grup Tartışmaları:* Konferans oturumunda, belirli sayıda adayın belirlenen konuda, uygulayıcı tarafından önceden belirlenen roller varsa bunlar çerçevesinde veya rolsüz spontan olarak, diğer adaylarla tartışmaları istenir. Grup tartışmalarında değerlendiriciler tarafından her adaya belirli bir rol verilebileceği gibi, bunun aksine lidersiz grup tartışmaları şeklinde de olabilir. Bu çalışmalarda katılımcılara konuya nasıl yaklaşacaklarına dair bazen çok az talimat verilir, bazen de hiç talimat verilmez.

*Rol Oynama:* Bu egzersizde adaya öncelikle problemle ilgili yazılı bir metin verilir, bunu yaparken de adaydan belirli bir rolü oynaması ve soruna çözüm getirmesi beklenir. Hazırlık süresi tanınır. Hazırlık süresinin bitiminde da aday performansını sergiler.

*Tasarım Oyunları:* Adayların grup olarak çalışıp, hedefe ulaşmalarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Burada amaç, adayların ipuçları taşıyan yönergeyi anlamaları, ekip olarak çalışarak çözümü beraber bulmalarıdır. Adayların süreçteki davranışları gözlemlenir.

*Test ve Envanterler:* Değerlendirme merkezi uygulamalarında test ve envanter kullanımına da yer verilir. Diğer uygulamalarla beraber adayı daha yakından tanımaya yardımcı olur. Bu aşamada kullanılan ölçüm aracının, standardizasyon, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmış olması gereklidir.

*Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği:* Değerlendirici tarafından ele alınan konuyla ilgili olarak adayın geçmişte karşılaşmış olduğu benzeri bir durumda, neyi nasıl yaptığına dair detayları örnekleyerek anlatması istenir.

Kullanılan bu egzersiz türlerinin değerlendirdiği yetkinlikler farklılık göstermektedir. Dolayısıyla değerlendirilecek yetkinliklere göre, kullanılması gereken egzersizler de farklılaşmaktadır. Aşağıda Tablo 1'de egzersizlerin değerlendirdiği yetkinlikler gösterilmiştir (Dicleli-Gökner, 2005; Mukherji & Misra, 2006).

Tablo 1  
Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Kullanılan Egzersizler  
ve Değerlendirilen Bazı Yetkinlikler

<b>Egzersizler</b>	<b>Yetkinlikler</b>
<b>Sunum</b>	Kendini ifade, kendine güven, etkileme ve ikna etme, bilgi işleme, baskı altında çalışabilme, sunum becerisi.
<b>Masamda/Ajandamda Bekleyen İşler</b>	Planlama, organize etme, karar verme, delegasyon, analitik düşünme, inisiyatif kullanma, zaman yönetimi becerisi ve kısıtlı zamanda problem çözme becerisi, işi çabuk kavrama.
<b>Vaka Analizi</b>	Analitik düşünme, bilgi işleme, zaman yönetimi, strese dayanıklılık, problem çözme, somut verileri kullanabilme, etkileme, ikna etme.
<b>Grup Tartışmaları</b>	Kendine güven, takım çalışması, sonuç odaklılık, iletişim, inisiyatif, liderlik, grup ortamlarında etkin çalışabilme.
<b>Rol Oynama</b>	İş durumlarına yaklaşım, baskı ve stres altında çalışma, etkileme ve ikna etme, olumlu-olumsuz geribildirim verebilme, müzakere.
<b>Tasarım Oyunları</b>	Problem çözme, bilgi kullanımı, takım çalışması, ikna, uzlaşma, zaman yönetimi.
<b>Test ve Envanterler</b>	Uzlaşmacılık, davranışsal etkileşim, sorumluluk, içe-dışa dönüklük, duygusal denge, takım çalışması, deneyime açıklık, kendine güven.
<b>Yetkinlik Bazlı Mülakat</b>	Analitik düşünme, iletişim, kişiler arası ilişkiler, problem çözme, takım çalışması.

Mukherji ve Misra (2006) değerlendirme merkezinin aşağıdaki 10 kriteri karşılaması gerektiğini ifade etmiştir:

1. İş başarısı için gereken yetkinliklerin tanımlanması amacıyla, iş analizlerinin yapılması.
2. Süreç boyunca test edilecek yetkinliklerin belirlenmesi.
3. Yetkinliklerin tutumlar, özellikler, yetenekler, nitelikler, beceriler ve ilgiler gibi boyutlara sınıflandırılması.
4. Adayların potansiyellerini test etmek için, çeşitli egzersizlerin hazırlanması ve her yetkinlik için en az iki egzersizin temin edilmesi.
5. Bu egzersizlerin, iş sorumluluklarını temsil edebilecek niteliklere sahip olmasının sağlanması.
6. Kesin ve hatasız gözlemlerin yapılması.
7. Birden fazla gözlemci kullanılarak; öznel görüşlerin engellenmesinin sağlanması.
8. Gelecekte geri dönmek üzere, adayların davranışlarının kaydedilmesi.
9. Her bir gözlemcinin detaylı olarak, adaylar hakkında rapor tutması.
10. Tutulan raporların gözlemciler arasında paylaşılarak, fikir birliğine varılması.

Genel olarak uygulanan bir değerlendirme merkezi egzersizinde sekiz-on kişilik bir grup bir araya gelir, katılımcılara egzersizi açıklayan talimatlar verilir. Katılımcılara hazırlık süreci tanınır, sonrasında grup üyeleri bir arada çalışır, grup olarak rapor veya eylem planı hazırlarlar. Süreç esnasında veya sonunda eğitimli gözlemciler, tüm katılımcıları önceden belirlenen yetkinlikler dahilinde değerlendirip, raporlarlar (Özlale, 2006).

Solmuş (2006) bu metodun pahalı olmasına rağmen, doğru işe doğru elemanın alınmasına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, işgücü kaybı, performans, üretkenlik ya da motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz sonuçların önlenmesi ile uzun vadeli olarak kuruma geri dönüşünü sağlayan, etkin bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

#### 4. Değerlendirme Merkezi Yönteminin Güvenirliği ve Geçerliği

Günümüzde sıklıkla kullanılan bu yöntemin güvenirligi ve geçerligi de incelenen konulardan biri olmuştur. Yöntemin güvenirligiyle ilgili çalışma sonuçları her zaman çok tutarlı olmamıştır. Moses tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, değerlendirme merkezi süreçlerine katılan 85 aday, farklı kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirme sonuçlarının ilişkili olduğunu göstermiştir (Akt., Cook, 1988). Değerlendiriciler arası güvenirligin sınıdığı bir diğer çalışmada ise, düzenli olarak bireysel değerlendirme yapan üç psikoloğun, üç aday hakkındaki değerlendirmeleri karşılaştırılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlar, değerlendiriciler arasındaki düşük uyuma işaret etmiştir (Ryan & Sackett, 1989).

Yöntemin geçerliğini sınamak üzere yapılan pek çok çalışmayı literatürde görmek mümkündür. Bunlardan bazıları değerlendirme merkezi yönteminin performans üzerindeki yordayıcılığını sınamıştır. Örneğin, 252 orta düzey banka yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, bu yöntemin yüksek yöneticilik pozisyonları için yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lievens, Van Keer & De Witte, 2005). 68 yöneticiyle gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise, değerlendirme merkezi uygulamalarının iş performansını başarılı şekilde yordayabildiği ortaya konmuştur (Goffin, Rothstein & Johnston, 1996). Pynes ve Bernardin (1992) giriş seviyedeki polis memuru seçimi için değerlendirme merkezinin faydasını sınamış ve bu yöntemin hem eğitim aşamasındaki hem de iş başındaki performansı başarılı şekilde yordadığını ortaya koymuştur. Seçim yöntemlerinin etkinliğini araştırmak üzere 201 insan kaynakları yöneticisinden veri toplandığı Terpestra'nın çalışmasında ise, değerlendirme merkezi uygulamaları dokuz teknik içinde, iş örnekleme, referans ve öneriler, yapılandırılmamış mülakat ve yapılandırılmış mülakattan sonra etkinlik açısından beşinci sırada yer almıştır (Akt., Bohlander ve diğ., 2001).

Hangi faktörlerin değerlendirme merkezi uygulamalarının geçerliğini azalttığına dair bazı çalışmaları da alanda görmek mümkündür. Hennessy, Mabey ve Warr (1998) değerlendirme merkezi uygulamalarında kullanılan gözlem süreçlerinin

yöntemin geçerliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Deneysel düzen içinde yapılan bu çalışmada geleneksel, kontrol listesi ve kodlama yöntemleri karşılaştırılmış ve yüksek geçerlik için en iyi yöntemin davranışların kodlanması olduğu görülmüştür.

Hangi faktörlerin değerlendirme merkezi uygulamalarının geçerliğini artırdığına yönelik olarak çalışan Lievens ve Conway (2001), az sayıda boyut kullanıldığında ve değerlendiriciler psikolog olduğunda, bu yöntemin yapı geçerliğinin anlamlı olarak arttığını belirtmişlerdir. Lievens (2001) ise değerlendiricilere verilen eğitimlerin, değerlendiriciler arası güvenilirlik ve ayırt edici geçerlik üzerindeki etkisini incelemiş ve verilen eğitimin değerlendirmeler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Sagie ve Magnezy, psikolog ve yönetici değerlendiricilerin yakınsak ve ayırt edici geçerliklerini kıyaslamış ve elde edilen bulgular, psikologların değerlendirmesinin performans ve kişiler arası beceriyle ilgili beş yordayıcı yapıyı yansıtırken, yöneticilerin sadece iki boyutu yansıtabildiğini belirtmişlerdir (Akt., Jackson, Atkins, Fletcher & Stillman, 2005).

Değerlendirme merkezi meta analizlerinde Gaugler, Rosenthal, Thornton ve Bentson (Akt., Jackson ve diğ., 2005) raporladıkları çalışmada, psikologları değerlendirici olarak kullanmanın değerlendirme sonuçlarında, daha büyük tahmin geçerliği oluşturduğunu belirtmiştir. Lievens ve Klimoski, yönetici değerlendiricilerin, organizasyonel ve endüstriyel psikoloji öğrencilerinden daha az sayıda boyut ayırt edebildiklerini raporlamıştır. Ancak yöneticilerin değerlendirmelerinin, organizasyonun savunduğu norm ve değerleri daha çok yansıttığını belirtmişlerdir (Akt., Jackson ve diğ., 2005). Psikologların değerlendirme merkezi çalışmalarına katılmalarının birçok avantajı olmasına karşın, genellikle bu çalışmalarda maliyet getirmesi sebebiyle tercih edilmemekte, yerine ilgili müdür ve ikinci seviye çalışanlar katılmaktadır (Jackson ve diğ., 2005).

Değerlendirme merkezi puanlamasının yapısal geçerliği üzerine Lievens (2002) tarafından yapılan araştırmada değerlendirici ve değerlendirilen ile ilgili faktörlerin etkisini sınamıştır. Sonuçlar, hem değerlendiriciden hem

değerlendirilenden kaynaklanan faktörlerin, değerlendirme merkezi puanlamasında, geçerliğini etkilediğini kanıtlamaktadır.

Lievens (1998), 1976–1997 arasında yapılan 21 değerlendirme merkezi çalışmasında yapı geçerliğini etkileyen faktörleri özetlemiştir. Söz konusu 21 çalışmanın dördü, ölçülen boyutlarla (tutumlar, yönetim fonksiyonları, vb.) ilişkilidir. Boyut sayısını sınırlandırmak, yakınsak geçerliği yükseltmekte iken, kavramsal ayırt edici boyutların kullanımı, ayırt edici geçerlik üzerinde, pozitif etki oluşturmaktadır.

Ele alınan çalışmaların üçü; değerlendirici tipi (yönetim kademesindeki seviye, mesleki etki vb.) ve değerlendirici eğitimi ile (eğitim süresi gibi) ilişkilidir. Değerlendirici tipi ve değerlendirici eğitimi, yapıların ölçüm kalitesini etkilemektedir. Değerlendirici niteliğinin yapı geçerliğini nasıl etkilediği üzerine halen araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer üç çalışma ise değerlendirici durumsal egzersizleri (egzersiz formu, egzersiz içeriği, yönergesi, rol oynayıcı standardizasyonu) ile ilişkilidir.

Değerlendirme merkezlerinin yapısal geçerliğini artırmak için Lievens (1998) çeşitli önerilerde bulunmuştur. Bunlardan bazıları; değerlendirici takımlarında psikologların yer alması, değerlendiriciler için eğitim verilmesi, değerlendiricilerin boyutlara ve performans seviyelerine aşına hale getirilmesi, belirsiz egzersizlerden kaçınılması, değerlendiricilere gözlem materyalleri sağlanması, kontrol listelerinin her boyutta en az altı, en çok on iki davranış olacak şekilde hazırlanması, değerlendirici tarafgirliklerini düşürmek için rotasyon sistemlerinin kullanılmasıdır.

Caldwell, Thornton ve Gruys (2003) değerlendirme merkezi uygulamalarında zayıf planlama, yetersiz iş analizi, boyutların eksik tanımlanması, egzersizlerin zayıf düzenlenmesi, ön test uygulamalarının yapılmaması, değerlendiricilerin niteliksizliği, değerlendiricilerin yetersiz eğitimi, aday hazırlığının eksikliği, davranış kaydının ve puanlamasının uygun olmayışı, sonuçların yanlış kullanımı gibi faktörlerin değerlendirme sonuçlarının geçerliğini ve güvenilirliğini etkilediğini belirtmişlerdir.

## **D. ELEMAN SEÇİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEMLER**

Günümüzde psikolojik testler, mülakat ve değerlendirme merkezi kadar sık olmamakla birlikte bazı farklı yöntemler de kullanılmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **1. Biodata**

Bir diğer metot olan biodata, adayın gelecek performansını tahmin etmede kullanılan, kişinin geçmişinin yeni davranışlarını şekillendireceğini öngören yöntemlerden biridir (Spector, 2000). Aday hakkında başvuru formundan elde edilen biyografik bilgiyi içermektedir. Bazı işletmelerde bu yöntem adayın genel bilgilerine ulaşmak için kullanılırken, bazı işletmelerde ise aday seçim sürecinde kullanılmaktadır (Ergin, 2002).

Biodata veya diğer adıyla ağırlıklandırılmış başvuru boşlukları, adayların iş başvuru formları veya özel olarak hazırlanmış biyografik bilgi boşlukları aracılığıyla, bireylerin kendisine sorarak veya dış kaynaklardan (eski işveren veya son eğitim aldığı kurumdan) elde edilmektedir (McCormick & Ilgen, 1987). Bu teknik, istatistiksel ağırlıklı puanlandırma yöntemini kullanmaktadır. Her soruya zayıf ve başarılı performansı ne kadar iyi ayırt edebildiğine göre ağırlıklı puan verilmektedir. Biyografik bilgi toplamak için geliştirilen formda, bir işte başarılı ve başarısız performansı ayırt edecek sorulara yer verilmektedir (Aamodt, 1996). Hangi soruların sorulacağı, mevcut işi yapan kişilerin özellikleri, istatistiksel oranlara çevrilerek; yüzdelik değerler halinde belirlenmektedir. Yüksek yüzdeye sahip veriler, soru olarak forma yerleştirilmektedir. Burada, ayrımcılığa sebep olmamaya özen gösterilmelidir; örneğin işletmede o işi yapanlar yüksek yüzde oranında kadın ise, yine kadınları işe almak ayrımcılık olabilir. Sorular eşit ağırlıklı ve seçici olacak nitelikte hazırlanmalıdır (Ergin, 2002). Adaylar başvuru formu ve diğer soruları doldurunca biodata maddelerine cevap vermiş olmaktadır. Kişinin toplam puanı

çeşitli maddelere verdiği cevapların ağırlıklandırılmış haline dayanır (McCormick & Ilgen, 1987).

Başvuru formu üzerinden aday eleme risklidir. Çünkü adaylar geçmişlerini form üzerinde doğru aktaramadıklarında, form bilgilerini uygun aktaran diğer adaylara göre fırsat eşitliğini kaçırabilmektedir (Beardwell & Holden, 1994).

## **2. Grafoloji**

Eleman seçim sürecinde kullanılan en ilginç sistemlerden biri grafoloji, yani adayların el yazısının analizidir. Bu yöntem 3000'den fazla Amerikan organizasyonunda ve Avrupa firmaların %85'inde eleman seçim tekniği olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem kişinin el yazısının kişiliğine ve iş performansına ayna tutacağını varsaymaktadır. Bu teknikte adayın el yazısı örneği alınarak yazı büyüklüğü, harflerin şekli, sayfayı kullanım şekli ve yazarken uyguladığı kalem baskısı araştırılmaktadır (Aamodt, 1996).

Adayın kişiliği, zekası, enerji seviyesi, yaratıcılığı, duygu durumu, iletişim becerisi, takım ruhu, koşullara muhtemel tepkisi gibi çeşitli başlıklarda eğilimleri tespit edilmeye çalışılmaktadır (Finnigan, 1997). Bu yöneme şüphe ile bakılmasına karşın, özellikle Amerika'da kullanımının artmakta olduğu görülmektedir (Riggio, 1990).

## **3. İş Örnekleme Testi ve Minyatür İş Eğitimi Testi**

İş örnekleme testi; açık pozisyon dahilinde önemli olan en temel becerinin (örneğin bir sekreterin bilgisayar kullanım becerisi veya bir şoförün araç kullanım becerisi gibi) görüşmeci tarafından, adaya birebir uygulama yaptırılarak; performans göstermesinin istendiği testtir. Mavi yakalılarda sıklıkla kullanılmaktadır. İşi

örnekleyen bazı araçlar geliştirilerek, kişinin üzerinde performans göstermesini içermektedir (Acar, 2000; Ergin, 2002).

Minyatür iş eğitimi ve değerlendirme yöntemi ise; adaya işin önemli kısmına ait bilgilendirme eğitimi verildikten sonra, o işi yapmasının istendiği ve performansının değerlendirildiği süreçtir (Acar, 2000).

## **E. ELEMAN SEÇİM SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Yöntemler arasından hangi metodun iş performansını en yüksek düzeyde tahmin ettiğini belirlemek, seçim yapılacak işin niteliğine göre değişmektedir. Uygun şekilde yapılandırılmış eleman seçim bataryaları, birden fazla tekniği içermektedir. Bu şekilde adayın birçok özelliği incelenebilmektedir. Örneğin polis memuru seçim sürecinde; fiziksel yetenek testi ile adayın dayanıklılığı, hızı ve kendini müdafaa edebilmesi ölçülürken; durumsal mülakat ile karar verme süreci ölçülmektedir. Kişilik testleri ile, bu iş için gerekli kişilik özelliklerine sahip olup olmadığı incelenirken, geçmiş yaşantısının araştırılmasıyla da geçmişte herhangi bir uygunsuz davranış veya tutumu olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır (Aamodt, 1996).

İş performansını öngörmede kullanılan farklı personel seçim metotları ve geçerlikleri Schmidt ve Hunter (1998) tarafından 85 yıllık araştırma bulgularını kapsayacak şekilde özetlenmiştir. İş performansını belirlemede kullanılan 19 farklı personel seçim metodunun, son 20 yılı kapsayan yapılandırılmış meta-analizlerle elde edilen geçerlik sonuçları sunulmuştur. İncelenen yöntemler içinde genel zihinsel becerilerin en yüksek geçerliğe ve en düşük maliyete sahip olduğu, iş örnekleme testinin, biraz daha geçerli olmasına rağmen sadece işi bilen adaylarda kullanılabileceği ve maliyetinin daha yüksek bulunduğu vurgulanmıştır. Ölçme değerlendirme merkezi ve iş denemesi metotları diğer yöntemlere göre daha pahalı ve geçerliği daha az yöntemler olarak belirlenmiştir. İlgili ve eğitim miktarı gibi bazı

yöntemler düşük geçerliğe sahipken, el yazısı metodunun geçerli bir yöntem olmadığı iletilmiştir. Yapılandırılmış mülakatların ise bazı uygulamalarında iş bilgisi öğelerini taşıdığı için deneyimsiz adaylar için uygun olmamakla beraber en pahalı yöntem olduğu gösterilmiştir.

Bu bölümde anlatılan eleman seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin günümüzde halen kullanıldığı ve yararlı olduğu tespit edilmiştir (Finnigan, 1997).

### **III. DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI ETKİLEYEN ETKENLER**

Bu bölümde, iş hayatında çeşitli süreçlerde, değerlendirme sonuçlarını etkileyen önemli faktörlere yer verilmektedir. Bu faktörler ve çeşitli etkileşimleri başlıklar halinde ele alınacaktır.

#### **A. CİNSİYET FAKTÖRÜ**

Literatürde değerlendirme sonucunu etkileyen faktörler arasında, cinsiyetin de yer aldığı görülmektedir. Alandaki çalışmalar hem mülakatçının hem de adayın cinsiyetinin, mülakat sonuçları üzerindeki etkisini incelemiş ve konuyla ilgili farklı bulgulara ulaşmışlardır.

Adayın cinsiyetinin mülakat sonucu üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların bazıları, seçim kararında cinsiyet ayrımı yapıldığını öne sürerken, diğer bir kısmı ise seçimin cinsiyetten etkilenmediğini ifade etmişlerdir. Örneğin Terborg ve Ilgen (1975) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, adayların nitelik açısından denk olsalar bile, kadınlara anlamlı derecede düşük başlangıç ücreti önerildiği ortaya konmuştur. Aynı zamanda bayanlar, rekabet edici işlerden ziyade rutin görevlere daha sık atanmışlardır. Maaş artış zamanında ise, işe alımda yapılan ayrımcılığa benzer şekilde cinsiyetler arasında ayrım yapıldığı ortaya çıkmıştır. Cinsiyet ayrımının erkek adayların lehine olduğu bir diğer çalışma Dipboye, Arvey ve Terpstra (1977) tarafından yapılandır. Bu çalışmada katılımcılardan cinsiyet, çekicilik ve iş için gerekli niteliklere sahip olma açısından sınıflandırılmış 12 farazi aday özgeçmişini işe alma ve ücret teklifi boyutlarında yedili likert skalasında değerlendirmeleri istenmiştir. Mülakatçı cinsiyetinden bağımsız olarak erkek adayların, kadınlardan işe alma isteği ve ücret teklifi boyutlarında daha yüksek değerlendirildiğini göstermiştir. Bu çalışmada yüksek nitelikli adayların seçilme oranları daha fazla olmuştur.

Van Vianen ve Willemsen'in (1992) yaptığı çalışmada ise öncelikle Hollanda'da bilimsel ve teknik işlerde çalışan, 175 kişiden toplanan verilerle cinsiyet kalıp yargılarına dair bir liste geliştirilmiştir. Daha sonra bu liste 38 erkek ve 21 kadın adayda kullanıldığında, mülakatçılar ideal adayı erkeksi özellikleri, kadınsı özelliklere göre daha çok gösteriyor olarak değerlendirmiştir. Bunun sonucu olarak, iş için hem kadın hem de erkek adaylarda aynı niteliklerin arandığı görülmüş ve ideal adayın özelliklerine daha çok benzeyen adaylar, yani erkek adaylar işe daha çok kabul edilmiştir.

Cinsiyet ayrımının kadın adayların lehine olduğu bir çalışma Elliott (1981) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada bir bankada çalışmak için başvuran 200 kadın ve 200 erkek adayın mülakat sonuçları incelenmiştir. Sonuçlar mülakatçı cinsiyetinden bağımsız olarak, kadın adayların daha olumlu değerlendirildiğini belirtmiştir.

Bir diğer grup çalışmada ise değerlendirmede adayın cinsiyetinin etkili olmadığı ileri sürülmüştür. Bu tür çalışmalardan biri Graves ve Powell'in (1988) büyük bir üniversitede, öğrenci seçimini yapan 805 gerçek mülakatçı üzerinde yürütmüş oldukları araştırmadır. Sonuçlar öğrencilerin seçiminde, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını ve adayın cinsiyetinin değerlendirmede fark yaratmadığını göstermiştir. Bir diğer çalışmada ise, kadın ve erkek mülakatçılar adaylara yönelttikleri sorular açısından karşılaştırılmıştır (Binning, Goldstein, Garcia & Scattaregia, 1988). Bu çalışmada öğrencilerin oluşturduğu 126 katılımcıya, gerçeğe uygun özgeçmiş ve iş tanımları gösterilmiş ve bunlara dayanarak mülakatta kullanılmak üzere sorular hazırlamaları talep edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, aday cinsiyetinden bağımsız olarak iş için düşük uygunluğa sahip adaylara, negatif bilgi elde etmeye yönelik olan teyit edici soruların sorulduğunu göstermiştir.

Alandaki çalışmaların bazıları ise, mülakatçı cinsiyetinin aday değerlendirmeleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmaların biri Ferris ve Gilmore (1977) tarafından yürütülmüştür. Öğrencilerden oluşan 120 katılımcıya, bir kadın ve bir erkek adaya ait ya özgeçmiş, ya video görüntüsü ya da ses kaydı

verilmiştir. Analiz sonuçları, sunulan yöntemler açısından, adayların algılanmalarında fark olmadığını ortaya koymuştur. Ancak adayların ve katılımcıların cinsiyetleri puanlamaları anlamlı olarak etkilemiştir. Genellikle erkek katılımcılar, kadınlara göre daha yumuşak değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bunun tersi bir bulgu Elliott (1981) tarafından elde edilmiş ve kadın mülakatçıların adayları daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Mülakatçı ile aday arasındaki benzerlik etkisini inceleyen çalışmaların ele aldıkları değişkenlerden biri de cinsiyet benzerliğidir. Bu konudaki bulgular birbirinden farklılık göstermektedir.

Cinsiyet benzerliğinin sonuçlar üzerinde etkili olmadığını ileri süren çalışmalardan biri Sacco ve diğerleri (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yüksek yapılandırılmış birebir mülakatlara dahil olan 708 kolej mülakatçısı ve 12203 aday yer almıştır. Sonuçlar yüksek düzeyde yapılandırılmış olan bu mülakatlarda cinsiyetin etkisinin olmadığını göstermiştir.

Literatürdeki bir diğer sonuç, aday ile mülakatçı arasında cinsiyete bağlı benzerlik etkisinin mülakat sürecindeki etkisini vurgulayan çalışmalardır. Binning ve diğerleri (1988) kadın ve erkek mülakatçıların kendi cinsiyetindeki adaylara, pozitif bilgi elde etmek için teyit edici türdeki soruları kullandıklarını göstermiştir. Bir başka çalışmada Arnold ve diğerleri (1979) cinsiyet benzerliği etkisi kısmi olarak destek bulmuştur. Bu çalışmada mülakatçıların kendiyile cinsiyet olarak benzer olan adaya, daha yüksek talepte bulunup bulunmayacağını irdelemişlerdir. Ki kare analiz bulguları, kadın mülakatçılarınca değerlendirilen kadın adayların, erkek adaylardan daha çok talep gördüğünü ve mülakatçının cinsiyetinin, erkek adaylara verilen değerlendirme seviyesi ile ilişkili olmadığını göstermiştir.

Alandaki bazı araştırmalarda cinsiyet benzerliğinin ötesinde karmaşık süreçlerin de devreye girebileceğini gösterilmiştir. Örneğin, Graves ve Powell (1995) kadın mülakatçıların, erkek adayları, kadın adaylara göre kendilerine daha benzer ve daha nitelikli bulduklarını gösterirken, erkek mülakatçıları için cinsiyete bağlı bir

farklılık olmadığını vurgulamıştır. Graves ve Powell'ın (1996) bir diğer çalışmasında ise cinsiyet benzerliğinin mülakat kalitesi ve dolayısıyla da mülakat sonucu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları yine, benzerliğin söz konusu değişkenler üzerinde erkekler için etkili olmadığını, ancak kadın mülakatçıların erkek adaylarla daha iyi mülakat deneyimi ve daha olumlu değerlendirme rapor ettiklerini göstermiştir.

Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında cinsiyet etkisi üzerinde uzlaşmamış bir konu olarak literatürde yer almaktadır. Alanda halen çalışmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

## **B. İRK VE BİYOGRAFİK GEÇMİŞ FAKTÖRÜ**

Literatürde değerlendirme sonuçlarını etkileyen faktörler arasında, ırk değişkenine de yer verilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ırk benzerliği faktörünün, değerlendirici kararını hem etkilediğini hem de etkilemediğini gösteren çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

İşe alım mülakatlarında mülakatçının kararında, ırk benzerliği etkisinin var olduğunu gösteren Lin ve diğerleri (1992) de 2805 adayın katıldığı geleneksel (yapılandırılmamış) ve durumsal panel mülakatlarda, değerlendirici ve aday arası yaş ve ırk benzerliğini incelemiştir. Uygulanan panel mülakatlar; aynı, karışık veya farklı ırk veya yaştaki aday gruplardan oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları, geleneksel mülakatlarda, durumsal mülakatlara göre, aynı ırk etkisinin daha güçlü olarak var olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar mülakat değerlendirmesinde, hiçbir yaş benzerlik etkisine rastlanmadığını belirtmişlerdir. Irk ön yargısı etkisinden uzaklaşmanın ise, ancak karışık ırk ile oluşturulabilecek panel mülakatlar yapılarak mümkün olacağı öne sürülmüştür. Goldberg'ın (2005) çalışmasında ırk benzerliği etkisi, beyaz değerlendiricilerin genel mülakat değerlendirmesinde ve iş tekliflerinde anlamlı olarak gözlenmiştir. Yaş benzerliği etkisine rastlanmamıştır.

Huffcutt ve Roth (1988) iş mülakatlarında çeşitli koşullara bağlı ırk ayrımı saptamışlardır. Otuz bir çalışmayı kapsayan bir meta analiz çalışmasında, zenci ve İspanyol adayların mülakat puanlarının, beyaz adaylara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Yüksek yapılandırılmış mülakatların, düşük yapılandırılmış mülakatlara göre ırk ayrımını azalttığı vurgulanmıştır. Irk ayrımının, adayların değerlendirildiği işin karmaşıklığı arttıkça, düşmekte olduğu ve yine bu ayrımın, başvuran aday havuzunda bulunan azınlık aday oranı arttıkça, yükseldiği aktarılmıştır.

Irk benzerliği, işe alım aşaması dışında iş hayatının diğer süreçlerinde de varlığını göstermiştir. Ensher ve Murphy (1997)'deki çalışmasında hem gerçek (ırk ve cinsiyet) hem de algılanan benzerlik etkisini, stajyer ile mentor arasında gerçekleşen iletişim miktarı ve kalitesi açısından incelemiştir. Çalışmaya medya organizasyonunda çalışan 104 yaz stajyeri ve onların gönüllü mentorları dahil edilmiştir. Stajyerler aynı veya farklı ırktan mentora tesadüfi seçimle atanmıştır. Sonuçlar stajyerlerin, kendilerini mentorlarına benzer algıladıkça hoşlanma, tatmin ve mentor ile iletişimlerinin arttığını göstermiştir.

Çalışma hayatı ilişkilerinde ırk benzerliği etkisini araştıran bir başka çalışma, Riordan ve Shore'un (1997) sigorta şirketindeki 98 çalışma grubuyla gerçekleştirdiği çalışmadır. Bu çalışmada ırk benzerliğinin, bireylerin kendi çalışma gruplarına tutumunu ve aynı zamanda ilerleme fırsat algısını etkilediği vurgulanmıştır. Cinsiyet ve kıdem (tenure) benzerliğinin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bulgular çalışan tutumlarında demografik değişkenlerin, birbirinden farklı etkilere yol açabileceğini göstermektedir.

Performans değerlendirme sürecinde de ırk benzerlik etkisinin sonuçları etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Sackett ve Du Bois (1991) performans değerlendirmedeki, sonuçlarda ırk etkisini, üç farklı kaynak veride (büyük ölçekte sivil çalışma, büyük ölçekte askeri çalışma ve meta analitik çalışma) karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Sivillerden elde edilen sonuçlar ve askeri veriler aynı noktada birleşmiş ama meta analitik sonuçlarda farklılaşmıştır. Değerlendiriciler genellikle kendi ırkından olanlara, performans değerlendirmede daha iyi sonuçlar vermişlerdir.

Bir başka performans değerlendirme sürecinde Pulakos, White, Oppler ve Borman (1989), 8642 kişilik orduya yeni askere alınan personelden toplanan performans verilerinde ırk, cinsiyet, iş tipinin etkisi araştırılmıştır. Her bir adayın, ırk etkisi açısından bir siyah ve bir beyaz değerlendirici tarafından, cinsiyet etkisi açısından da bir kadın bir de erkek değerlendirici tarafından değerlendirildiği tekrarlı ölçüm analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları geçmişte yapılanlara benzer şekilde cinsiyet, ırk, değerlendirici kaynağı ve iş tipinin anlamlı temel etkisini göstermiş fakat bu analizler sonucunda elde edilen varyanslar oldukça düşük olmuştur.

Terfi sürecinde de ırk benzerlik etkisinin değerlendirme sonuçlarını etkilediği yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Prewett-Livingston, Feild, Veres ve Lewis (1996) panel mülakat değerlendirmelerinde mülakatçının ve adayın ırkının sonuçlara etkisini araştırmıştır. Veriler terfi süreci için başvuran 153 polis memurundan elde edilmiştir. Araştırma ırk benzerliğinin değerlendirmeye olan etkisini, beyaz ve siyah mülakatçıların beyaz ve siyah adaylarla yaptığı panellerde teyit etmiştir. Sonuçlar mülakatçıya ırk olarak benzer olan adayın, daha yüksek puan aldığını göstermiştir.

Alandaki bazı çalışmalar ise ırk etkisinin değerlendirme sonuçlarını etkilemediğini öne sürmektedir. Aynı yönde bulguları destekleyen Wexley ve Nemeroff (1973), yüksek ve düşük ırk önyargılı beyaz mülakatçılardan biyografik geçmişleri benzer olan veya olmayan, beyaz veya siyah adaydan herhangi birini değerlendirmeleri istenmiştir. Adayın ırkının değerlendirmede anlamlı etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Rand ve Wexley (1975) kendine benzerlik etkisini iş mülakatlarında incelemiştir. Araştırmada beyaz ve siyah adaylara yer verilmiştir. Beyaz mülakatçılara, kendileriyle benzer olan ve benzer olmayan biyografik geçmiş bilgilerinin, işle ilgili ifadelerin ilave edildiği simüle edilmiş mülakat filmleri gösterilmiştir. Yüksek ırk önyargısı sergilediği önceden ölçeklerce belirlenmiş 160 beyaz öğrenci, mülakatçı olarak seçilmiştir. Irk önyargılı mülakatçılar, genellikle tüm adayları değerlendirmede ırk ayrımını önemsemeyen, daha negatif olmuşlardır.

Mülakatçının kararında ırk etkisinin var olmadığını savunan bir diğer araştırma, Sacco ve diğerleri'nin 2003'te yaptıkları araştırmadır. İmalat firmasına başvuran 12203 aday ile 708 mülakatçı ve 7 iş ailesi kapsamında ırk, cinsiyet benzerliğinin yüksek yapılandırılmış mülakat değerlendirmelerinde etkisine bakılmıştır. Bulgular; mülakatçıların kendileri ile aynı ırktaki adaylara, farklı ırktaki adaylara göre yüksek puan vermediklerini göstermiştir.

Tüm bu araştırma sonuçları gözden geçirildiğinde, ırk benzerliğinin değerlendirmede etkisi olduğunu ortaya koyan araştırmalar kadar bu etkiyi bulamayan çalışmaların da olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, ırk benzerliği önyargısına ait literatürde karmaşık sonuçlar bulunmaktadır. Bu konudaki araştırmaların devamlılığı önem taşımaktadır.

Adayın mülakatçılara biyografik benzerliğinin adayın olumlu değerlendirilmesine sebep olduğu ve biyografik benzemezliğinin de olumsuz sonuçlandığı mülakat değerlendirmelerine literatürde rastlanmaktadır. Aynı yönde bulguları destekleyen Wexley ve Nemeroff (1973)'te, biyografik benzerlik ve benzemezliğin ve mülakatçı önyargısının, mülakatçının aday değerlendirmesini anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Rand ve Wexley (1975)'teki araştırmalarında mülakatçıların adaya biyografik benzerliği ile adayın işe uygunluk ve diğer kişilik özelliklerinin mülakatçılarca değerlendirilmesinde yüksek puanlara sebep olduğu yönünde, önceki araştırmaya paralel sonuçlar elde etmiştir.

### **C. BEDEN DİLİ FAKTÖRÜ**

Sözsüz iletişim becerisi, sese ait ipuçlarını, yüz ifadelerini, vücut duruş şekillerini, el hareketlerini, dokunma, giyim, algısal ilişkileri içermektedir. 1960'lı yıllarda Albert Mehriban'ın araştırmasında bir mesajın genel etkisinin sözel davranıştan ziyade, sözel olmayan davranışa dayandığı gösterilmiştir. Buna göre, mesajın sadece %7 etkisi sözel içeriğe (dilbilgisi, kelimeler), %38'i ses tonu ve %55 beden diline dayandığını belirtilmiştir. Bugün de bu araştırmanın sonuçları göz

önüne alınarak, iş görüşmelerinde beden dili ipuçlarına dikkat edilmektedir (Umstot, 1988).

McGovern ve Tinsley'in (1978) 52 profesyonel mülakatçı üzerinde yapmış olduğu araştırmada, katılımcılara sözel içeriği aynı fakat, adayların sözsüz iletişim düzeylerinin farklılaştırıldığı dört ayrı mülakat filmi seyrettirilmiştir. İki ayrı filmde, az göz teması kuran, enerji seviyesi düşük, ses tonu ve konuşma akıcılığı bakımından düşük etkileyciliğe sahip, biri kadın biri erkek olmak üzere iki aday yer almıştır. Bu adaylar “düşük düzeyde sözsüz iletişim davranışı sahibi” olarak tanımlanmıştır. Diğer iki filmde ise “yüksek düzeyde sözsüz iletişim davranışı sahibi” kadın ve erkek aday ayrı ayrı yer almış ve bahsedilen özelliklerde tam tersi şekilde davranışlar göstermiştir. Sonuçlar “yüksek düzeyde sözsüz iletişim davranışı sahibi” adayın ikinci mülakata çağırılma oranının anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla sözsüz iletişimin, mülakatçıların değerlendirmelerinde anlamlı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Yine öğrenci mülakatçıların yer aldığı araştırmalardan bir diğeri McGovern, Jones ve Morris (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir. Amacı, mülakatçıların sözsüz davranışları ayırt edip edemediğinin ortaya konması olan bu çalışma, McGovern ve Tinsley'in (1978) profesyonel mülakatçılarla yapmış olduğu çalışmanın tekrarı niteliğindedir. Çalışmada 60 erkek öğrenci mülakatçıya, dört ayrı mülakat filmi izletilmiştir. Filmlerde mülakatların içerikleri yine sabit tutulurken, adayların sözsüz davranışları farklılaştırılmıştır. Ayrı ayrı hem kadın hem erkek adayların oynadığı filmlerin her birinde, adaylar ya düşük seviyede ya da yüksek seviyede sözsüz iletişim becerisi sergilemiştir. Sonuçlar, öğrencilerin profesyonel mülakatçılara göre, yüksek düzeyde sözsüz iletişim becerisi sergileyen adayları, daha düşük değerlendirmekle beraber, aradaki farkın oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Öğrenci mülakatçının %87'si profesyonel mülakatçının ise %89'u bu adayları işe alma kararı vermiştir. Çalışmanın bir diğer bulgusu incelendiğinde ise, profesyonel mülakatçıların düşük düzeyde sözsüz iletişim becerisi sergileyen adaylara karşı, daha sert oldukları görülmüştür. Profesyonel mülakatçıların tümü bu adayları reddederken, öğrenci mülakatçıların % 70'i reddetmiştir.

Sözsüz iletişim becerilerinin önemini vurgulayan bir diğer araştırmada Wright ve Multon (1995), fiziksel özre sahip altı kolej öğrencileriyle yapılan mülakatlar, 31 işverene izlettirilmiştir. Bir grup mezun olmuş öğrenci adayların üçünün sözsüz iletişim becerilerinin iyi olduğu ve diğer üçünün ise zayıf olduğu yönünde önceden belirleme yapmışlardır. İyi sözsüz iletişim becerisi sergileyen adaylar, düşük sözsüz beceri gösterenlere göre, kişisel nitelikler açısından daha yüksek becerili olarak algılanmış ve işe alım kriterleri açısından da işverenler açısından daha fazla işe seçilebilir olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular göz önüne alındığında fiziksel özürülülerin sözsüz iletişim becerilerini geliştirmeleri gerektiği önerilmektedir.

Sözsüz iletişim becerilerini cinsiyete göre farklılığını araştıran Luxen (2005), değerlendirme merkezi uygulamasında on kadın ve on erkek gerçek adayın, sözel ve sözel olmayan davranışlarını gözlemiştir. İşe alım süreci kapsamındaki erkek adayların, daha çok kafa sallama, kapalı vücut duruşu ile oturma gibi davranışlar gösterdiğini ayrıca, kapalı uçlu sorular ve emir sözleri kullandığını ve daha çok dominantlık içeren davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Kadın adayların ise, daha çok duygulanım içeren gülme, açık vücut duruşu gösteren oturma gösterdiği ve açık uçlu sorular soran tavırlarının dikkat çektiği öne sürülmüştür.

De Groot ve Motovidlo (1999) yaptıkları çalışmada, kamu firmalarında 60 yöneticiye ait filme alınmış mülakatta, sese ait mülakat ipuçlarının (vurgu değişkenliği, konuşma uzunluğu, duraklamalar ve ses genişliği ile çeşitliliği) süpervizörlerce iş performansının değerlendirilmesiyle ilişkisi olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, gazete basım firmasında çalışan 110 müdüre ait mülakatlar filme kaydedilmiş ve yine sese ait mülakat ipuçlarının, iş performansının değerlendirilmesiyle ilişkisi olduğu bulunmuştur. Görsel ipuçlarının (fiziksel çekicilik, gülümseme, bakış, el hareketleri ve vücut oryantasyonu) da iş performansı ve mülakatçıların değerlendirilmesiyle ilişkili olduğu belirtilmiştir. Adaylara karşı hoşlanma, güven, gibi kişisel tepkiler, iş performansı ve sese ait ipuçları arasında bir ara değişken olarak bulunmakta; ayrıca sözü edilen bu kişisel değişkenler görsel ve sese ait ipuçları ile mülakatçıların yargıları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Bu kısım içinde gözden geçirilen çalışmalar, beden dilinin çalışma ortamı ve seçim süreçlerinde sürdürülen mülakatların sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. Sakallı (2001) tarafından da önerildiği üzere iletişimin etkinliği, mesajı ileten kişinin vücut dilini kullanmasına, konuşma şekline bağlıdır. Kişinin mesajı karşı tarafa iletirken aldığı vücut duruşu, iletişim etkinliğini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu görüş doğrultusunda beden dilini etkili biçimde kullanan kişilerin, daha olumlu değerlendirildiği sonucu araştırmacılarca desteklenmiştir.

#### **D. İLK İZLENİM FAKTÖRÜ**

Literatürde, mülakat sonucunu etkileyen faktörler arasında adayın mülakatçılar üzerinde bıraktıkları ilk izlenim de yer almaktadır. Adayların bıraktıkları ilk izleniminin mülakat sonucu üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların bazıları, mülakat sonuçları üzerinde ilk izlenimin etkili olduğunu, diğer bazıları ise karar verme sürecini etkilemediğini ifade etmişlerdir.

McDonald ve Hakel (1985) tarafından yapılan bir çalışmada, tesadüfi olarak seçilmiş 170 (87 erkek ve 83 kadın) öğrenci mülakatçı olarak dört adayı değerlendirmişlerdir. Bulgular, öğrencilerin, adayları değerlendirme sonuçlarının temel olarak adayların mülakatta verdikleri cevaplara dayandığını, fakat ilk izlenimin de adayın değerlendirilmesinde rol oynadığı göstermiştir.

Macan ve Dipboye (1988) tarafından gerçekleştirilen adayların satış pozisyonu için değerlendirildiği bir başka çalışmada, 26 deneyimli mülakatçı üç adayın (yüksek nitelikli, orta seviye, zayıf nitelikli) özgeçmişlerini inceleyip her birine sorulacak soruları belirlemiştir. Ayrı oturumlarda 92 kişi aday rolü üstlenmiş ve bu sorulara cevap vermiştir. Bu çalışmada zayıf özgeçmiş özelliklerine sahip olan adaylara sorulan soruların, yüksek nitelikli adaylara sorularına göre daha fazla ön yargı içerdiği, başka bir deyişle, mülakatçıların zayıf nitelikli adaylara yüksek nitelikli adaylardan daha zor sorular sordukları belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, mülakatçıların zayıf nitelikli adaylara daha az zaman ayırdıkları da gözlenmiştir.

Fiziksel görünüm değişkenlerinin, eleman seçim sürecinde önemli rol oynayabileceğini ileri süren araştırmalar da vardır (Shannon & Stark, 2003). Adayın fiziksel özelliklerinden kaynaklanan ilk izlenim faktörleri de bazen mülakatçıların seçim kararlarını etkileyebilmektedir. Pingitore, Dugoni, Tindale ve Spring (1994) işe alım mülakatlarında mülakatçıların karar verme esnasında obez bireyler ve özellikle de kadınlar için negatif yönde ayrımcılık yapıp yapmadıklarını değerlendirmişlerdir. Sonuçlar, kadınlara karşı işe alım mülakatlarında ayırım yapıldığını ortaya koymanın yanı sıra, mülakatçıların obez olan adaylar için verdikleri işe almama kararında adayın kişilik özelliklerine yapılan atıfların kısmen etkili olduğu belirlenmiştir. Shannon ve Stark (2003) iki fiziksel görünüm değişkeninin (sakalsızlık ve çekiciliğin) personel seçimi üzerindeki etkisi incelemiştir. Elli öğrenci mülakatçı, yönetici aday olarak başvuran eşit vasıflara sahip dokuz erkek aday değerlendirmişlerdir. Adayların başvuru formuna eklenmiş fotoğraflar, deneyci tarafından sistemli olarak sakal ve çekicilik seviyesi açısından farklılaştırılmıştır. Sonuçlar, fotoğrafların çekicilik seviyesinin adayların özgeçmiş üzerinden değerlendirilme aşamasını anlamlı olarak etkilediğini, fakat adaylar hakkındaki son kararı etkilemediğini göstermiştir. Fotoğraftaki sakalın büyüklüğünün başvuru değerlendirme aşamasına anlamı etkisinin olmadığı, fakat sakalı olmayan adaylarla eşit değerlendirildiği halde, sakallı adayların yönetim pozisyonuna seçilme oranının daha düşük olduğu gözlenmiştir.

Mülakatın yapılma şekli de bazen adayın fiziksel özelliklerinin etkisini farklılaştırabilmektedir. Bunu değerlendirmek için Strauss, Miles ve Levesque (2001) mülakatlarda adaylar hakkında karar vermede medya iletişiminin etkilerini incelemiştir. Kurgu olarak yapılan adayların rol yaptıkları mülakatlarda, başvuru yapan 59 MBA öğrencisi telefon, yüz yüze görüşme ve video konferans şeklindeki mülakatlardaki değerlendirilmeleri açısından karşılaştırılmışlardır. Mülakatçılar adayları telefonda, yüz yüze mülakatlara göre daha olumlu değerlendirmiştir. Bu fark fiziksel çekiciliği düşük adaylarda daha güçlü olarak görülmüştür. Buna dayanarak telefonda mülakatın adayın negatif görsel ipuçlarını filtrelediği belirtilebilir. Mülakatçılar video konferans aracılığı ile adaylar arasında yapılan tartışmaları anlamada, yüz yüze görüşmeye göre daha zorlanmış olmalarına karşılık, bu

yöntemde adayları daha olumsuz değerlendirmemişlerdir. Ancak mülakatçılardan farklı olarak adaylar, yüz yüze görüşmelere göre video konferansa daha az olumlu tepkiler göstermiştir.

İlk izlenimin etkisiyle ilişkili literatür değerlendirildiğinde, fiziksel olarak çekici bireylerin karşısındakini daha fazla olumlu yönde etkileme eğilimine sahip olabileceği göze çarpmaktadır. Bireylerin, çekici kişilere bakma ve dinleme eğilimi daha fazla olabilmektedir. İş mülakatlarında da bu durum hatalı değerlendirmelere sebep olan faktörlerden biridir.

## **E. KİŞİLİK FAKTÖRÜ**

Pek çok araştırma değerlendirme süreci sonunda aday hakkında verilen kararda, aday dışındaki bazı faktörlerin de etkili olduğunu göstermiştir. Bunların çoğu değerlendirici kişiden kaynaklanan faktörlerdir (Ergin, 2002).

Rynes (1991) yaptığı çalışmada, 41 adaydan üçünün iş teklifi kabul etme kararında değerlendirici etkisine ya hiç rastlanmamış veya çok az etkilendiği gösterilmiştir. Adaylardan 19 tanesinde, iş teklifi kabulünde değerlendirici etkisinin çok yüksek olduğu, diğer 19 tanesinin ise karar verme sürecinde değerlendiricinin biraz etkili olduğu belirtilmiştir (Akt.,Goldberg, 2003).

Gilmore (1989) pozitif ve negatif davranışta bulunan değerlendirici etkisini (davranış bazlı ve standart mülakat) 2 tip mülakat tekniğinde birleştirmiş, pozitif değerlendirici etkisinin davranıştan kaynaklanan stresi azaltıp azaltmadığını araştırmıştır. Değerlendiricilere davranış bazlı veya standart mülakat sorularının sorulduğu işe alım mülakat filmleri izlettirilmiştir. Değerlendiriciden kaynaklanan etki, deneyci tarafından göz kontağı kurma, gülme ve diğer sözsüz iletişim mesajları aracılığı ile kontrol edilmiştir. Değerlendiriciler 67 öğrenciden oluşturulmuştur. Her bir öğrencinin 4 ayrı filmde hangisini seyredeceği tesadüfi seçim yöntemi ile

belirlenmiştir. Sonuçlar, değerlendiricinin davranış şeklinin mülakat stresini azaltmada anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir.

Değerlendirme sürecinde değerlendiriciden kaynaklanan etkiyi araştıran bir başka araştırmada Anderson, Payne, Ferguson ve Smith (1994) değerlendirme merkezi uygulamasında değerlendiricilerin karar verme stratejileri bir seri analizle incelemiştir. Bu araştırmada 38 değerlendirici, 222 adayı mühendislik pozisyonu için değerlendirmiştir. Adaylar 4 boyutta ve (interaktif farkındalık, iş yapısı, şevk ve dürtü, iş farkındalığı) 3 egzersizde (grup egzersizi, bireysel egzersiz ve yapılandırılmış mülakat) değerlendirilmiştir. Bu ölçümlere ek olarak sayısal muhakeme ve sözel muhakeme zihinsel yetenek testleri yapılmıştır. Değerlendiricilere adaylar hakkında kendi gözlem sonuçları ve adayların test puanları verilmiştir. Değerlendiricilerin aday hakkında karar verirken, gözlem sonuçlarına test sonuçlarına verdiklerinden daha fazla ağırlık verdikleri görülmüştür. Dolayısıyla değerlendirici gözlemlerinin, aday değerlendirme sürecinde daha önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle değerlendiriciden kaynaklanan hata veya önyargılara daha fazla dikkat edilmesi önerilmektedir.

Değerlendirme yapan kişilerin (değerlendiricilerin) sahip oldukları davranış-kişilik-karakter özelliklerinin çeşitli değerlendirme süreçlerindeki etkisini araştıran literatürde çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır.

Değerlendirici karakterinin adayların mülakat esnasındaki reaksiyonları üzerinde etkileri bulunduğunu sinyal teorisi de desteklemektedir. Bu teoriye göre değerlendiriciler işin ve organizasyonun nasıl olacağı ile adaylara ilgili sinyaller göndermektedir. Adaylar, değerlendiricileri organizasyonun temsilcisi olarak görürler, böylece değerlendiriciye benzerliğinin değerlendirici, iş ve organizasyon değerlendirmesinde olumlu sonuçlanmasını beklenmektedir. Değerlendiricilerin önemli rol oynaması sebebiyle, değerlendiricinin iş ve organizasyonun nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentisini ifade etmesi abartılmamalıdır. Değerlendiricilerin, kendileri hakkında iş ve organizasyondan daha çok sinyal vermesi beklenmektedir (Akt., Goldberg, 2003).

Powell (1991) değerlendiricinin pozitif davranış niteliklerinin (karakter özellikleri), aday üzerinde olumlu izlenimler oluşturarak, iş ve organizasyon hakkında algılamasını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Bu konuda paralel bir bulguda Rynes ve Miller (1983) araştırmasında yer almaktadır. Değerlendirici davranışının adayın iş hakkındaki arzusunu etkilediğini desteklemiştir. Taylor ve Bergmann (1987) değerlendirici davranışının iş teklifi kabulünde rolü olduğu belirtmiştir. Haris ve Fink (1987) ise değerlendiricin karakterinin adayın iş, organizasyon hakkındaki algısı firmaya katılma isteği arasında anlamlı ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Yun, Donahue, Dudley ve Mcfarland (2005) değerlendirici kişiliğinin (sorumluluk ve uzlaşmacılık) değerlendirme formatında (grafik ölçek, davranış kontrol listesi), değerlendirme sosyal şartlarında (yüz yüze görüşmeye karşı yüz yüze olmayan geribildirimler) ve performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkisine bakmıştır. Uzlaşma puanı yüksek değerlendiricilerin, düşük uzlaşma puanı olan değerlendiricilere göre adaylara yüz yüze yapılan geri bildirim toplantılarında daha yüksek puan verdikleri gözlenmiştir. Uzlaşma boyutu yüksek değerlendiriciler, grafik değerlendirmeye göre davranışsal kontrol listesinde daha düşük puanlar vermiştir. Uzlaşma boyutu düşük değerlendiriciler, değerlendirme formatları arasında değerlendirmeleri açısından çok az fark göstermişlerdir.

Değerlendirici kişiliğinin, aday değerlendirme sonuçları, üzerinde etkili olduğunu savunan bir başka uygulama Ünsal ve Çalışkur'un (2004) dur. Bu çalışmada nörotiklik puanı yüksek bireylerin, düşük puanlı bireylere göre iş başvurusunda bulunan adayların uygunluklarını farklı değerlendirip değerlendirmediklerini incelenmiştir. Çalışmaya 167 üniversite öğrencisi dahil edilmiştir. Bu kişilerin, kişilik ölçümü Eysenck Kişilik Envanteri kullanılarak yapılmıştır. Adaylar testin nörotiklik boyutunda yüksek ve düşük puan alanlar olarak gruplanmış ve sonuçta asıl çalışma 38 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için öğrenci danışmanlığı görevine başvuran bulunmuş üç aday (iş için yetkin, belirsiz ve yetkin olmayan) canlandırması filme alınmıştır. Filmlerde mülakatçı üç adaya da çeşitli yetkiliklerde sorular yönelmiştir. Adaylar filmde kendilerine araştırmacılar tarafından önceden belirlenen yanıtları vermişlerdir. Rol

yapan adaylar, 20–25 yaşlarında ve benzer fiziksel görünüme sahip kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcılar tesadüfi gruplar halinde filmleri izlemiş ve çeşitli açılardan adayları bir ölçekte değerlendirmiş ve işe alıp almayacaklarına karar vermişlerdir. Araştırma sonuçları, yüksek düzeyde nörotik katılımcıların düşük düzeyde nörotik olan kişilerle karşılaştırıldığında, iş için yetkin olan adayı anlamlı derecede negatif şekilde değerlendirdiğini göstermiştir. Aynı şekilde bu kişiler iş için yetkin olan adayın işe alınabilirliği konusunda da düşük düzeyde nörotik olan katılımcılara (değerlendiricilere) göre daha negatif tepki vermişlerdir.

Bu sonuçlara başka bir destek de Lazar, Kravetz ve Zinger (2004) araştırma bulgularıdır. Değerlendirici kişiliğinin (dışadönüklük ve diğerlerine karşı hassaslık) moderatör etkisini, seçim mülakatları değerlendirmeleri ile adayların kendini ayarlama (self monitoring) ve sosyal endişe ölçümleri arasındaki ilişki açısından incelenmiştir. Bu araştırma orduya elman seçim aşamasında yer alan 445 aday ve 93 mülakatçıyı içermektedir. Bulgular, değerlendirici dışadönüklüğünün, aday kendini ayarlaması ve seçim mülakat sonuçları arasındaki ilişkiyi belirlemede etkili olduğunu göstermiştir. Böylece dışadönüklüğü düşük olan değerlendiriciler için bu ilişki negatif, dışadönüklüğü yüksek değerlendiriciler için ise pozitif yöndedir. Değerlendirici dışadönüklüğü ayrıca sosyal endişe ölçümleri ve seçim mülakat sonuçları arasındaki ilişkinin negatif yönde olmasına neden olmuştur. Diğerlerine karşı değerlendirici hassaslığının bir etkisine rastlanmamıştır.

Değerlendirici kişiliğinin aday değerlendirmesini etkili olmadığını belirten ve değerlendiriciden kaynaklanan hata kavramını çürüten bir araştırma da Bezner ve Boucher (2001) çalışmasıdır. Bu çalışmada fiziksel terapi mülakat takımının kişilik özelliklerinin, adayların mülakat sonuçları değerlendirmesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hem mülakatçıların hem de adaylarının kişilik tipleri, kişilik stili, değerlendirme aracı ile belirlenmiştir. Bu aracın geçerliği 298 kişinin hem bu ölçeğe hem de Myers Brigs'in G formunu doldurması ile test edilmiş, yapılan ki kare analizleri geçerli olduğunu göstermiştir. 19 fakülteden, 282 öğrenci ve iki ayrı fiziksel terapi programından 47 klinikçi araştırma kapsamında yer almıştır. Her aday ile mülakat yapacak mülakatçı tesadüfi seçimle atanmıştır. Sonuçlar adaylar arasında

mülakat puanlarının anlamlı fark göstermediğini, değerlendirme puanlarının mülakatçı kişiliğine göre değil adayın kişiliğine göre farklılaştığını ileri sürmüştür. Değerlendirme kararında adayın kişilik etkisini vurgulamıştır.

Adayların kişilik etkisine yer veren Paunonen, Jackson ve Oberman (1987) yaptıkları araştırmada personel seçim görevi; 2 deneyle basamaklanmıştır. Adayın kişilik özellikleriyle (iş açısından zorunlu özellikler ve olmayanlar) algılanan yetkinlikleri, (yüksek, normal, düşük olarak) birlikte çeşitlendi. Tanımlanan işler için adayların işe uygunluğu değerlendirildi. Birinci deneyde, yetkinlik etkisi çok güçlü bulunmuştur ve kişiliğin etkisini maskeleymiştir. İkinci çalışmada, kişilik özellikleri ilişkisiz olmaktan ziyade aynı iş için başvuran adayları karşılaştırmalı nitelikteydi. Sonuçlar adayların kişilik özellikleri, hedef işle uygun olduğunda pozisyon için daha uygun olarak değerlendirildiği belirtilmiştir. Paralel bir bulgu Burger ve Caldwell (1998) çalışmasıdır. Adayların kişilik etkisinin, mülakatçı tarafından seilmeyi ve işe alınma kararını etkilediğini belirtmişlerdir. Aday kişiliğinin işe alım kararını etkilemesi şu şekilde açıklanmıştır. Mülakatçılar adayın kişiliği hakkında mülakattaki davranışlarından sonuç çıkarmaktadır. Beş faktör kişilik kuramında yer alan boyutlar arasında en fazla adayın dışadönüklük özelliğinin değerlendirici tarafından gözlenebildiğini ve bu adayın dışadönüklüğünün işe alımında en önemli yordayıcı faktörlerden biri olduğu belirlenmiştir.

Kişilik etkisiyle ilişkili literatür incelendiğinde, gerek aday gerekse de değerlendirici kişiliğinin yapılan değerlendirmeler üzerinde etkide bulunabildiği göze çarpmaktadır. İş mülakatlarında da personel seçimi görevini yapan kişilerin sahip oldukları kişilik yapılarının iş başvurusu yapan adaylar üzerinde negatif bir sosyal izlenim yaratmamaları açısından bu faktörün önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

## F. DİĞER FAKTÖRLER

Singer ve Bruhns (1991) iş deneyimi ve akademik niteliklerin, seçim mülakatındaki karar üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada yönetici mülakatçı ve öğrenci mülakatçılar (iş deneyimi x akademik nitelikler x örneklem) faktöryel araştırma tasarımında ayrı ayrı karşılaştırılmış ve iki hipotetik adayı gösteren 12 mülakat simülasyon filmi kullanılmıştır. Sonuçlar seçim kararında yöneticiler için, iş deneyimi etkisinin akademik niteliklere göre tutarlı olarak daha fazla olduğunu, öğrenciler için ise akademik niteliklerin etkisinin iş deneyimine göre nispeten daha büyük olduğunu göstermiştir.

Adayın duygulanımının, davranışının ve bilişsel tepkilerinin seçim mülakatlarında rolü olduğunu belirten alan çalışmaları da bulunmaktadır. Young ve Kacmar (1998) adayların sözel ifadelerinin, mülakatçı tarafından değerlendirilmesindeki etkisini araştırmıştır. Adayların sözel ifadeleri, duygulanım, davranış ve bilişsel birleşenler içererek kodlanmaktadır. Sözel ifadeler, regresyon analizleri ile analiz edilmiş ve bulgular davranışsal ve bilişsel konuşma bileşkelerinin anlamlı olarak mülakatçının adayın kendine güvenini değerlendirmesinde etkisi olduğunu göstermiştir. Mülakatçının, adayın genel niteliğini belirlemede ve seçim kararını vermesinde şevk, kendine güven ve etkililiğin anlamlı düzeyde tesiri olduğu bulunmuştur.

Duygusal zekanın 3 bileşeni (empati, kendi duygu durumunu ayarlama ve kendini ifade) aynı zamanda duygulanım özellikleri (pozitif ve negatif duygulanım) ve genel ve pratik zeka, iş başarısının ve iş mülakatı performansının temeli olduğunu öne süren Fox ve Spector (2000) filme çekilmiş işe alım süreci simülasyonu kapsamında 116 öğrenciye kağıt-kalem testi ve yapılandırılmış mülakat uygulamıştır. Sonuçlar önerilen modeli desteklemiştir. Duygulanım ve beceri ölçümlerinin bazıları mülakat çıktılarıyla hem doğrudan ilişkili bulunmuş hem de mülakatçının duygulanım tepkisi (algılanan benzerlik ve adaydan hoşlanma) duygulanım ve beceri ölçümleri ve mülakat çıktıları arasında aracı değişken olarak yer almıştır. Duygusal zekaya ek olarak genel ve pratik zeka da mülakat çıktılarıyla ilişkili bulunmuştur.

Değerlendirmeler esnasında tüm negatif tutumların eşit olmadığını, endişenin ve üzünlüğün farklı motivasyonel etkileri olduğunu vurgulayan Raghunathan ve Pham'ın (1999) 3 deneyden elde edilen sonuçları üzgün adayların yüksek risk ve yüksek ödül fırsatında, bunun yanı sıra endişeli bireylerin düşük risk-düşük ödül alternatifine daha eğilimli olduklarını göstermiştir. Endişe ve üzünlük farklı tip bilgiyi değerlendiriciye taşımakta ve farklı hedefleri kullanıma hazır hale getirmektedir.

Değerlendiricilerin adayları değerlendirmede kullandıkları faktörleri inceleyen Kinicki ve Lockwood (1985), 24 değerlendiricinin 91 öğrenciyle gerçekleştirdiği mülakatlarda; işe uygunluk ve adayın mülakat becerisini değerlendirmede kullanılan faktörleri araştırmıştır. Analizlerde faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç ölçek yordayıcı değişken olarak kullanılmıştır: çekicilik ölçeği, cinsiyet benzerlik indeksi ve adayların cinsiyeti. Her iki kriter (işe uygunluk ve adayın mülakat becerisi) anlamlı olarak çekicilik değişkeni tarafından tahmin edilmiştir. Bu araştırmada ayrıca öznel mülakat izlenimleri (%40.4) anlamlı derecede mülakat sonucunu etkilemiştir.

Mülakatçının aday hakkındaki kişisel duyguları ve onları değerlendirmeleri arasında bazı ilişkiler bulunmaktadır. Keenan (1977) çalışmasında 103 mülakatçı tarafından gerçekleşen 551 mezun seçim mülakatına yer vermiştir. Mülakatçılardan her bir adayı ne derece sevdiğini belirlemeleri ve adayların entelektüelliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Birçok mülakatçı bu adaylarla çalışma beklentisi içinde olmamalarına rağmen hoşlanma ile genel değerlendirme arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Adayların, entelektüellik puanları ile genel değerlendirmeleri arasındaki ilişki, hoşlanma etkisi değişkeni sabit tutulduğunda hafifçe azalmıştır. Bu da mülakatçıların adayları değerlendirmelerinde hem duygusal hem bilişsel yapıların etkili olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

#### **IV. PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI ETKİLEYEN BİR FAKTÖR OLARAK BENZERLİK ETKİSİ**

Bu bölümde değerlendirme sonuçlarını etkileyen benzerlik etkisiyle ilgili çeşitli araştırmalardan ve benzerliğin değerlendirme üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

Literatürde bazı görüşlere göre mülakatçı ile aday arasındaki ilişkinin, mülakat sonuçlarını etkilemesi iki tarafın birbirine benzerliğine dayandırılmaktadır. Bu bulgulara çeşitli çalışmalarda (Baskett, 1973; Golightly, Huffman & Byrne 1972; Rand & Wexley, 1975; Wexley ve Nemerof, 1973) rastlanmaktadır. Alandaki bazı çalışmalar, mülakatı yapan kişi ile değerlendirilen aday arasındaki benzerliğin artmasının değerlendirme sonuçlarını olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymuştur (örn.; Frank & Hackman, 1975; Peter & Terborg 1975; Sydiaha, 1962 gibi). Dolayısıyla, aday ile değerlendirici arasındaki benzerliğin azalması, değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Fiziksel, yaş, cinsiyet, tutum, kabiliyet, sosyal sınıf, ırk, din, politik görüş gibi çok çeşitli benzerlik tipleri vardır. Her bir benzerlik türü kişiler arası çekime ve sosyal mesafede azalmaya sebep olabilmektedir. Sosyal davranışlar, bu faktörlerde benzerlikten etkilenebilmektedir (Triandis, 1994). Bir ilişkinin sürmesinde veya sonlanmasında rol oynayan önemli faktörlerden biri de kişiler arası benzerlik yani zevk, ilgi alanı, fikir, hoşça giden ve gitmeyenlerin benzerliği ve paylaşımıdır. Benzerlik olmazsa ilişkinin devamı zorlaşmaktadır (Bilgin, 2000).

Günlük hayatta, benzerlik etkisinin yansımaları çeşitli alanlardaki ilişkilerde ve iletişimde görmektediriz. İnsanların kendilerine benzeyen kişi veya gruplardan etkilenme ihtimali yüksektir. Bunun en iyi örneğini reklamlarda görmektediriz. Deterjan reklamlarında ev hanımlarının kullanılmasının sebebi, “kendine benzerlik” etkisinden yararlanmaktır (Sakallı, 2001). Ayrıca, hem arkadaşlık ilişkilerinde hem

aşka, bireyin kendine benzer yaşta olan, benzer ilgi alanlarına sahip veya benzer sosyal geçmişe sahip kişileri tercih ettiğini görmekteyiz. Alan çalışmaları da benzer tutumda, inançta ve değerlerde olanların daha iyi arkadaş olabileceklerini göstermiştir. (Hewstone, Stroebe, Codol & Stephenson, 1995).

## **A. KENDİNE BENZERLİK ETKİSİNİN KİŞİLER ARASI ÇEKİM İLE OLAN İLİŞKİSİ**

Kişiler arası benzerlik süreci, kişiler arası çekim ile sonuçlanmaktadır (Newcomb, 1956). Buna paralel olarak Byrne, benzerliğin kişiler arası çekim sürecinin en temel faktörü olduğunu belirtmiştir (Akt., Triandis, 1994).

Kişiler arası çekicilik üzerine yapılan araştırmalar düşünce, duygu ve davranış olarak bize benzer, aynı statüye sahip, aynı yaşta, çekici özelliklere sahip olan, bizden hoşlanan, sık görüşülen ve bize yakın oturan kişileri çekici bulma eğiliminde olacağımız belirtmişlerdir (Cüceloğlu, 1993).

Byrne (1961) iki kişi arasındaki çekim ve değerlendirmeyi etkileyen 4 değişken öne sürmüştür. Bunlardan yakınlık; bireylerin ne derece ve ne sıklıkla görüştükleridir. Çünkü fiziksel ve fonksiyonel mesafeler bireyler arası etkileşimi ve kişiler arası çekimi etkilemektedir. İkinci faktör birey tarafından sahip olunan yakın ilişki kurma ihtiyacıdır. Üçüncü faktör giyim, ses niteliği, fiziksel çekicilik, deri rengi gibi uyarıcının özellikleridir. En son ve en önemli değişken ise ilişki kurulan kişinin ceza verici, nötr veya ödüllendirici olarak algılanmasıdır. Bu değişken etkileşim kurulan kişiyle ilgili algılanan benzerlik veya benzemezlikle ilişkilidir.

Byrne ve arkadaşları bir kişinin çeşitli konulardaki fikirleri hakkında, bilgi sahibi olduğunda ve bu fikirler ile kendi fikirlerimiz arasında benzerlik saptandığında, bireylerin o kişiden daha çok hoşlandığını belirtmiştir. Buradaki temel konu uzlaşmanın sağlanmasıdır. Bir konuda bizim fikrimizi paylaşan kişiler, bize inançlarımız için sosyal onay oluşturmakta ve bu da doğru düşündüğümüz hissini

pekiştirmektedir (Akt., Aranson, 1995). Bu doğrulanma hissi, bireylerde ödüllendirme etkisi yaratmakta ve diğer kişiye karşı olumlu duyguların oluşmasına sebep olmaktadır. Bireyler kendilerine benzer kişilerden, benzer olmayan kişilere göre daha fazla onay sağlamakta ve aralarındaki benzerlik, değerlendiricinin adaya karşı beğenme hissini artırmaktadır (Akt. Frank & Hackman, 1975). Rosenbaum da, bireylerin kendi fikirlerine benzer düşünmeyen kişilerden kaçındığını, tutumları benzer olanlarla arkadaşlık etme ihtiyacı duyduğunu belirtmiştir. Bir kişi bizimle aynı fikirde olmadığına ise kendimizin yanlış olduğu ihtimali oluşmaktadır. Bu ihtimal ödüllendirici değil ceza vericidir. Bu sebeple de bu kişiden hoşlanmaz, onun karakteri hakkında sabit fikirli olarak negatif yorumda bulunuruz çünkü onun önerileri bizim yanlış olduğumuz vurgulamıştır (Akt., Aranson, 1995).

Newcomb (1956) da bu kişiler arası çekimin, karşılıklı ödüllendirmenin sonucu olduğunu, hoşlanmama sürecinin de karşılıklı cezalandırmanın fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür.

Frank ve Hackman (1975), üniversiteye memur alım sürecinde, değerlendirici-aday benzerliği, adaylara karşı tarafgirlik ve beğenme etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada farklı mülakatçılarca yapılan değerlendirmelerde değerlendirici-aday benzerliğinin hangi dereceye kadar tutarlı olduğu analiz edilmiştir. 10 kişisel özellik (cinsiyet, sosyo-ekonomik çevre, oturulan semt, okul tipi, entelektüel ilgi, çalışma ilgisi, sanat aktivitelerine katılımı, atletik aktivitelerine katılımı, okul organizasyonlarına katılımı, okul dışı aktivitelerine katılımı) 87 aday ve üç mülakatçıdan elde edilmiştir. Her bir mülakatçı –aday çifti için profil benzerliği 10 özellik dahilinde belirlenmiştir. Profil benzerliği ile mülakatçının adaya karşı beğenisini ölçen 2 ölçüm (beğenme ve önyargı) her bir mülakatçı için korelasyonel olarak belirlenmiştir. Sonuçlar; birinci mülakatçı için değerlendirici ile aday arasında benzerliğin sonuçlara hiçbir etkisi olmadığını göstermiştir. İkinci mülakatçı için benzerlik ile değerlendirme arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ancak pozitif olduğu ve üçüncü mülakatçı için benzerlik ve değerlendiricinin adayı beğenmesi arasında güçlü düzeyde pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Bu araştırma iki türlü noktaya işaret etmektedir. Değerlendirici aday benzerliği, adayın değerlendirici

tarafından daha fazla beğenilir algılanmasına yol açabilmektedir. Ancak bu etkinin büyüklüğü değerlendiriciye bağlı olarak değişebilir.

Tajfel, başka bir grup ile ilişki kurulduğunda bu ilişkinin grup içi veya kişiler arası ilişki olduğunu belirtmiştir (Akt., Triandis, 1994). Grup içi ilişkilerde sadece grup üyelerine, kişiler arası ilişkilerde ise bireylerin özelliklerine dikkat edilmektedir. Örneğin beyaz bir satış görevlisinin siyah bir müşteriye hizmet verdiği düşünüldüğünde, satış görevlisi müşterinin ırkına dikkat ederse bu grup içi ilişki kurma şeklidir; müşterinin bireysel özelliklerine dikkat ettiği durumda ise (ismi, adresi, kişiliği, vb.) bu ilişki kişiler arası ilişkidir. Araştırmalar, grup içi davranışlarımızın, kişiler arası davranışlardan bazı durumlarda (gruplar arası çatışma olduğunda, sadece bir grubun kazanacağı diğerinin kaybedeceği durumda, uzun süredir bir grubun üyesi olduğunda, gruplar arası değişimin mümkün olmadığıda) daha yaygın olduğunu göstermiştir. Grup içi durumlarda, bireyler dil, ırk, din, milliyet, sosyal sınıf gibi özellikler göre kategorilendirilir. Bu kategorizasyon sonrasında algılanan özellikler belirlenen kategorinin tüm grup üyelerini benzer yaparken; diğer gruplardan da farklılaştırmaktadır. Kalıp yargılar, özellikler ve kategoriler arasında bağlıdır. Bilgiyi nasıl kullanacağımızı etkiler. Biz bilgimize uygun kalıp yargıyı seçer uygun olmayanı reddederiz. Sonuç olarak da grup içi ile pozitif olanı ve grup dışı ile de negatif olanı kullanırız. Kalıp yargımızla tutarlı olan bilgiyi diğer bilgilerden daha çok hatırlamaktayız (Triandis, 1994). Campbell ise grup içi ve dışı arasındaki gerçek bir farklılık olduğunda bu farkın abartıldığını ifade etmiştir (Akt., Triandis, 1994)

Schneider (1987) çekicilik-seçim-aşınma (ASA) teorisi çatısını adayların organizasyonlara benzerlikleri sürdüğü sürece çekici olduklarını ve benzer oldukları zaman seçildiklerini ve organizasyonlara benzerlik azaldığında bıraktıklarını önermektedir.

## **B. KENDİNE BENZERLİK VE KİŞİLERARASI ÇEKİM İLİŞKİSİNİN AÇIKLANMASINDA DENGE TEORİSİNİN KATKILARI**

Kendimize benzer olan kişilerden hoşlanırsınız; bunu denge teorisi de desteklemektedir (Cüceloğlu,1993). Heider ve Newcomb çeşitli yıllarda yaptıkları ayrı ayrı çalışmalarında denge teorisinin tutumsal benzerlik etkisini açıkladığını belirtmişlerdir (Akt., Kimble, 1990). Bu teori, insanların dengeyi, dengesizliğe göre tercih ettiğini vurgulamaktadır. Eğer her iki taraf da birçok konuda negatif ve pozitif tutumları benzer sergilerse, denge teorisi bu kişilerin birbirinden hoşlanacağını belirtir. Eğer bir taraf belirli bir şeye karşı negatif tutumu ve diğer taraf da aynı şeye karşı pozitif tutum sergilerse, bu kişiler benzer olmayan tutumları sebebiyle birbirlerini sevmezler. Kısacası bu teoriye göre insanlar kendileriyle aynı fikirde olan kişileri severler (Kimble, 1990).

Fritz Heider, bir tutum değişiminin altındaki mekanizmayı şöyle açıklamıştır. Denge kavramının en temel noktası tutarlılıktır. Bireyler ellerinde bulunan bilgiler dahilinde tutarlı olmaya çalışmaktadır. Bunu sağlarken bazen durumu çarpıtabilir, tutumu destekler şekle sokabilir veya kendi tutumlarını, yeni bilgiler ışığında değiştirebilirler. Dengeli düzende uyum vardır. Bireyler bu konumda rahattır. Denge bozulduğunda rahatsızlık durumu ortaya çıkar, bu durumun yeniden düzenlenmesi gerekir. Düzenleme sonrasında, tekrar rahatlık ortaya çıkar. Bu teorideki, dengeli ilişkiyi, bir örnekle açıklayacak olursak: Ali, Demet ile iyi ilişki içindedir. Ali sigara içilmesinden hoşlanmamaktadır. Ali ile Demet arasında olumlu ilişki vardır ve bu olumlu ilişki onların sigara konusundaki tutumlarında da bulunmaktadır. Aynı senaryoda dengesiz ilişki ise, Ali Demet ile iyi ilişki içindedir. Ali sigara içilmesinden hoşlanmamaktadır. Demet ise sigara içilmesine karşı değildir. Sigara konusundaki düşünce farkı onların iletişimde rahatsızlık yaratabilir. Bu durumda Ali ile Demet arasındaki ilişkide dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bu teori sadece 3 faktör arasındaki olguyu açıklamayla sınırlıdır (Sakallı, 2001).

Değerlerin benzerliği, kişiye kendi görüşleri hakkında sosyal destek vermektedir ki bu da denge teorisi açısından yorumlanabilmektedir (Hewstone ve diğ., 1995).

### **C. KENDİNE BENZERLİK VE KİŞİLERARASI ÇEKİM İLİŞKİSİNİN AÇIKLANMASINDA SOSYAL KİMLİK TEORİSİNİN KATKILARI**

Sosyal kimlik teorisi, benzerlik ile kişiler arası çekim sürecini açıklamaya yardımcı olacak bir temeldir. Benzer olan kişiler birbirine karşı çekim duymaktadır. Sosyal kimlik teorisi bunun nedenlerini detaylı olarak incelemektedir.

Kişilerin sosyal çevrelerini düzenleme isteği ve sosyal dünyada kendi yerlerini belirleme ihtiyacı sebebiyle, kategorizasyon sürecine gereksinim duyulmuştur (Sakallı, 2001). Bu süreç, algılamayı kolaylaştırmakla beraber dünyayı anlamlı hale getirmeye yardımcı da olmaktadır (Hewstone ve diğ., 1995). Kategorizasyon sürecinde, birey kendini odak noktasına alır, diğerlerini gruptan ve grubun dışından olanlar olarak sınıflandırır (Aranson, 1995). Diğerlerini bu veya o grubun üyesi olarak tanımlarken, kendini de gruplardan birine yerleştirir. İnsan kimliği, çeşitli grup üyelikleriyle yakından bağlıdır. Çünkü ben kimim sorusunun cevabını bu gruplara (meslek grubu, klüp üyesi, cinsiyet, milliyet, vb. ) olan üyeliklerimizle açıklar (Hewstone ve diğ., 1995).

Sınıflandırma yaptıktan sonra birey kendi grubundakilere göre grup dışındakilerini birbirlerine daha benzer olarak algılar. Bu durum şöyle açıklanabilir: Kişi kendi grubundaki üyeleri düşündüğünde, onları birey olarak görür, kişilik ve hayat stillerini düşünür. Oysa grup dışındakileri, grup etiketi altında, kalıp yargılar halinde göz önüne alır ve hepsini grup kimliğine benzer olarak düşünür. Buradan hareketle dünyayı genelde, “biz” ve “onlar” olarak ayırma eğiliminde olduğumuz söylenebilir. Örneğin, benim tuttuğum takıma karşı diğer takım veya benim milletime karşı diğer yabancı milletler gibi (Aranson, 1995).

Sosyal kimlik, sosyal gruplara (millet, ırk, cinsiyet vb.) üyelikten ortaya çıkan kişinin kim olduğu hissidir (Hewstone ve diğ., 1995). Başka bir tanımda ise, bireyin sosyal grup veya gruplardaki üyeliğine eklenen değerler ve duygusal anlam ile birlikte, sosyal gruptaki üyelik bilgisinden çıkan kendilik kavramı olduğundan söz edilmiştir (Tajfel, 1982). Bireyin kendi hakkındaki tanımı, bireyin çeşitli sosyal gruplarda üyeliğinin olduğunu ve bu üyeliklerinde kendisine pozitif veya negatif imaj sağladığı olgusunu içermektedir (Kimble, 1990).

Tajfel, 1960'lı yıllardan itibaren, önyargıları, kategorize ederek basitleştirmeye, karmaşadan kurtarmaya çalışmıştır ([www.abhaber.com/haber\\_sayfasi.asp?id=9533](http://www.abhaber.com/haber_sayfasi.asp?id=9533)). Sosyal kimlik teorisi Tajfel ve Turner tarafından 1979 yılında geliştirilmiştir ([www.psychology.anu.edu](http://www.psychology.anu.edu); [www.tcw.utwente.nl](http://www.tcw.utwente.nl)). Bu teori kişinin gruplardaki resmi ve gayri resmi üyeliklerini, aidiyet hissetmesini vurgulamaktadır. Kişinin bir gruba ait hissetmesi ve grupla arasında kurduğu özdeşleşmelerin bir araya gelmesi sosyal kimliğini oluşturmaktadır. Kişiler kendini tarif ederken, tüm gruplardaki özdeşleşmelerini kapsayacak şekilde açıklamalar yapmaktadırlar (Arkonaç, 2001).

Sosyal kimlik teorisinde ele alınan 3 kavram vardır. Bunlar sosyal sınıflama, özdeşleşme ve kıyaslamadır. Sınıflama kişilerin kim olduğunu, nerede bulunduğunu belirlemesine yardımcı olmakta ve sosyal kimliklerini şekillendirmektedir (Sakallı, 2001). Uyarılar sınıflanırken, benzer olanlar aynı grup içinde olacak şekilde düzenleme yapılmaktadır ([www.abhaber.com/haber\\_sayfasi.asp?id=9533](http://www.abhaber.com/haber_sayfasi.asp?id=9533)). Kişiler, bir sınıflama içerisinde yer alan tüm üyelerin aynı özelliklere ve karakterlere sahip olduğunu öngörmektedir. Kişi kendini bir kategoriye dahil ettiğinde hem o kategoridekilerle özdeşleşmekte, hem de o kategoridekilerin gösterdiği davranışları daha sık sergileme eğiliminde olmaktadır (Sakallı, 2001).

Tajfel ve Turner; Turner; Hogg çeşitli yıllarda yaptıkları çalışmalarda belirttiği gibi; kişiler bir kriter üzerinden sınıflanırken, aynı sınıftaki diğer kişilerle aralarındaki benzerliklere olduğundan fazla değer yükleyip, algıladıkları farklılıkları ise asgarileştirme eğilimindedirler (Akt., Arkonaç 2001; Akt., Sakallı, 2001).

Tajfel ve Turner sınıflama sayesinde, benzerliklerin vurgulanmaya çalışıldığını, aynı kategori içinde yer almayanlarla ise farklılıkların bulunmaya çalışıldığını belirtmiştir (Akt., Sakallı, 2001). Önyargılar da kategorilendirmenin sonucunda ortaya çıkmaktadır (www.abhaber.com/haber\_sayfasi.asp?id=9533).

Sosyal kıyaslama sürecinde bireyler, kendi ve diğerleri veya kendi grubu ile başka gruplar arasındaki farklılıkları araştırarak gruplarının değerini ortaya çıkarmaya çalışırlar (Sakallı, 2001). Tajfel'in ve Hogg ve Abrahams'ın çeşitli çalışmalarında belirttiği gibi kişiler bu sayede kendilerine verdikleri değeri ve saygıyı artırmakta, pozitif sosyal kimlik kazanmaktadırlar (Akt., Sakallı, 2001). Tajfel ve Turner, herkesin negatif kimlikten ziyade pozitif kimlik sahibi olmayı tercih ettiğini öne sürmektedir (Akt., Hewstone ve diğ., 1995).

Teközel ve Bilgin Türkiye'de yapılan bir çalışmada bir grup insandan Türkleri, Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya ve İsviçre gibi bazı Avrupa Ülkeleri'nin vatandaşlarıyla 20 boyut üzerinde karşılaştırması istenmiştir. Bu çalışmada beklenen Türkler'in kendilerine olumlu özellikler atfetmeleri ve kendi milletine ait özellikleri yüceltmesidir. Fakat sonuçlar, Türkler'in kendilerini sadece samimiyet, yardımseverlik ve konukseverlik boyutlarında daha iyi değerlendirdiklerini, diğer ülke insanlarını daha uzak görüşlü, kültürlü, modern olarak nitelendirdiklerini göstermiştir. Araştırmanın sonraki aşamasında aynı boyutlar dahilinde karşılaştırmalar İran, Irak, Suudi Arabistan, Mısır, Filistin gibi ülkelerle yapıldığında durum farklılaşmıştır. Bu ülkelerin vatandaşları hiçbir özellik açısından Türkler'den daha üstün görülmemiş, hatta çoğunlukla da Türkler ele alınan boyutlarda daha iyi nitelendirilmiştir (www.abhaber.com/haber\_sayfasi.asp?id=9533).

Bu çalışmalar göstermektedir ki, Türkler Avrupa Ülkeleri karşısında kendi kültürlerini, birçok bakımdan üstün görmekte, Ortadoğu ülke kültürlerine göre ise bu bakımdan çok daha olumlu nitelendirmektedir.

Kendi grubumuzun değerini diğerleri ile kıyaslamalar yaparak değerlendirmekteyiz. Gruplar arası karşılaştırmalar bizim kendi öz saygımıza dolaylı

olarak katkıda bulunmaktadır. Grup içi, grup dışından daha beğenilir olarak ayırt edilmektedir. Tajfel, buna pozitif ayırmacılık demektir (Hewstone ve diğ., 1995).

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin organizasyonel yapıda diğerlerine benzerlik için tercih edilmesinde ana sebep olarak önerilmiştir (Goldberg, 2003). Tajfel, kendini bir kategoriye eklemenin, kişiyi grup üyelerini yani benzer olanları değerlendirmede daha pozitive yöneltirken, grup dışındakileri yani benzer olmayanları değerlendirmede daha negatif değerlendirmeye yönelttiğini belirtmiştir (Akt., Goldberg, 2003).

Sosyal Kimlik Teorisi araştırmaları, demografik benzerlik etkisi ile ilgili işe alım bulgularıyla, bağlantı kurmakta ve demografik olarak değerlendiricilere benzer adayların, benzemeyenlere göre mülakatta daha beğenilir algılanacağını önermiştir. Bu alandaki literatür, benzerliğin sadece olumlu sonuçlar doğuracağını önermekten ziyade, benzerlik önyargısının neden ve hangi şartlar altında oluştuğunu da detaylandırmıştır. Goldberg (2003), “Sosyal Kimlik Teorisine” dayanarak; değerlendiricilere demografik olarak benzer adayların, benzemeyen adaylara göre iş ve organizasyon açısından değerlendiricilerin sonuçlarında daha beğenilir sonuçlar elde etme olasılığını test etmiştir. Bu amaçla ABD’de kampüs işe alım sürecinde, üç ayrı kolejın kariyer servis memurlarından oluşan aday ve değerlendiricileri kapsayan araştırmasında değerlendiriciler ile aday arasında ırk benzerliği için bazı anlamlı etkiler bulmuş, fakat yaş ve cinsiyet benzerliği için herhangi bir etki görülmemiştir. Buna göre ırk, yaş ve cinsiyete göre daha göze çarpan bir kategoridir. Bu çalışmanın katkısı işe alım süreci ve sosyal kimlik teorisini birleştirmesi olmuştur. Bireylerin kendilerine benzer olan diğerlerine karşı pozitif önyargısı olduğunu vurgulamış, benzerlik ilişkisine zengin kavramsal çerçeve kazandırmıştır.

Benzerlik–çekicilik bakış açısı demografik benzerliğin, tutumsal benzerlik algısına ve onun da kişiler arası çekime etki ettiğini önermiştir (Goldberg, 2003).

#### **D. TUTUMSAL BOYUTTA ADAY-DEĞERLENDİRİCİ BENZERLİK ETKİSİ**

Kişiler arası çekimi etkileyen benzerlik alanı tutumsal benzerliktir. Tutumsal benzerlik çekimi oluşturmaktadır (Kimble, 1990). Benzerlik derecesi ile diğer kişiyi çekici bulma arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyişle, bireyler arasındaki tutumlar benzer oldukça birbirlerine olan çekicilikleri de artmaktadır (Cüceloğlu, 1993). Bu nedensellik iki yönlüdür. Tutumları kendimize benzer olan kişilerden hoşlanırsak ve birinden hoşlanırsak da onun davranışlarının bize benzer olduğu yargısını yükleriz şeklindedir (Aranson, 1995).

Byrne (1962), kişiler arası çekim teorisi'nde diğer kişiye olan tutumsal benzerliğin beğenilirliği artırdığından söz etmiştir. Yazar, kendi görüş ve fikirleri hakkında diğerlerinden onay almanın ödüllendirme olarak deneyim edildiğinin ve bu durumun da o kişide olumlu duyguları artırdığının altını çizmiştir.

Byrne, 1961'deki yayınında da, bireyle benzer tutum sahibi olan yabancı, tutum olarak benzemeyen yabancıya göre daha çok beğenilebileceğini önermiştir. Ayrıca, benzer tutum sahibi olan yabancı, daha entelektüel, bilgili, ahlaklı, düzenli olarak değerlendirilebileceğini de düşünmüştür. Son olarak, birey için önemli olan konularda kendine benzer tutum sahibi yabancı, farklı tutumlara sahip olanlara göre daha çok beğenilebileceği de ileri sürülmüştür. Tüm bu hipotezleri test etmek üzere 26 konu hakkında fikir ve tutumları değerlendirmeye yönelik ölçekler hazırlanmıştır. Psikoloji giriş dersini alan 36'sı erkek, 28'i kadın toplam 64 kişinin yer aldığı çalışmada öncelikle katılımcılardan kendileri için 13 en önemli ve 13 en az önemli konuyu belirlemeleri istenmiştir. İki hafta sonraki oturumda, deneyci tarafından yanlış yönlendirme içeren bir açıklama yapılmıştır. Bu açıklamada, katılımcılara diğer sınıftaki bireylere de aynı anketin uygulandığı ve sadece bu bilgileri kullanarak, diğer kişiler hakkında ne kadar fikir edinebileceklerini belirlemek amacıyla, isimsiz olarak birbirlerinin anketlerinin verileceği ifade edilmiştir. Oysa deneyci tarafından katılımcılar dört gruba ayrılmıştır. Anketler birinci gruba aynı kendi doldurdıkları şekilde verilirken, ikinci gruba ise

doldurduğunun tam tersi olarak sunulmuştur. Üçüncü gruba anketlerin sunulduğu, en önemli konular hakkında benzer, en önemsiz konular hakkında ise benzer olmayan fikirleri işaret eden haliyle olmuştur. Son olarak anketler dördüncü gruba en önemsiz konularda benzer, en önemli konularda ise benzer olmayan cevaplar verilmiş haliyle teslim edilmiştir. Anketler dağıtıldıktan sonra bireylerden, bu kişiden ne kadar hoşlandıkları ve onunla çalışmayı isteyip istemeyecekleri sorulmuştur. Ayrıca katılımcılardan diğer kişinin entelektüelliğini, mevcut bilgi düzeyini, düzenliliğini ve ahlakını yargılamaları da istenilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, kendileriyle aynı şekilde tutum anketi doldurulmuş formları teslim alan grubun, benzer olmayan tutumlar sergileyen ölçek alan gruba göre, yabancıya karşı anlamlı olarak daha fazla pozitif duygular sergilediği ve yabancıyı daha entelektüel, daha bilgili, daha ahlaklı ve daha düzenli olarak değerlendirdiği gözlenmiştir. Ayrıca önemli tutumlarda benzer olan grup, önemsiz tutumlarda benzer olan gruba göre, yabancıyı kişisel duygularına, kişinin ahlakına ve düzenine dayanarak daha pozitif değerlendirmiştir.

Byrne ve Wong (1962) kişiler arası çekimi belirleyen ırksal önyargının ve tutumsal benzerlik-benzemezliğin etkilerini incelemeye çalışmışlardır. Yazarlar bu amaca yönelik olarak 2 ayrı deney süreci gerçekleştirmişlerdir. İlk deneyde 54 öğrencinin (34 erkek, 20 kadın) zencilere karşı önyargılarını ölçek aracılığıyla değerlendirilmiş, katılımcıları buna göre yüksek ve düşük önyargılı olarak gruplandırılmıştır. İlk uygulamadan birkaç hafta sonra katılımcılar ikinci deney sürecine davet edilmiş ve katılımcılardan bu aşamada fiziksel görünüme dayalı olarak kişilik yargılamaları yapmaları istenmiştir. Deneyci, yarısı zenci, diğer yarısı ise beyazlara ait olan ve kolej yıllığından alınan fotoğrafları katılımcılara sunmuştur. Bu uygulamayı sunarken de onlara fotoğrafta yer alan kişilerle fikirlerini öğrenmek için mülakat yaptığı bilgisini vermiştir. Deneyci, katılımcılardan fotoğraflardan birine odaklanarak resimdeki kişinin doldurmuş olduğunu farz ettikleri şekilde tutum anketine cevap vermeleri istemiştir. Sonuçlar, yüksek ırk önyargılı katılımcıların, kendileriyle zenci yabancılar arasında, kendileriyle beyaz yabancılar arasında olduğundan daha büyük tutumsal benzemezlik bulmayı farz ettiğini ortaya

koymuştur. Ayrıca düşük önyargılı katılımcılarda benzerlik puanları beyaz ve zenciler arasında anlamlı bir fark göstermemiştir. İkinci deneyde 120 öğrencinin (59 erkek, 61 kadın) zencilere karşı önyargıları ölçülmüş 60'ı yüksek, diğer 60'ı düşük önyargıları olarak sınıflandırılmıştır. İlk uygulamadan birkaç hafta sonra katılımcılar yine ikinci uygulama için davet edilmiştir. Katılımcılardan bu sefer öğrencisi oldukları üniversiteden ve başka bir zenci kolejinden olan bazı yabancıları değerlendirmeleri istenilmiştir. Katılımcılardan, yabancı kişi hakkındaki bilgileri dikkatlice okumaları ve onun tutumlarını değerlendirmeleri talep edilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcı ön yargısından ve yabancının ırkından bağımsız olarak, tutumsal benzerliğin pozitif, tutumsal benzerliğin ise negatif değerlendirmeyle sonuçlandığını göstermiştir.

Mülakatçının değerlendirilen adaya tutumsal benzerliğinin sonuçlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bir diğer çalışma Baskett (1973) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada 48 kişisi erkek olan 51 öğrenciden, büyük bir firmada çalıştıklarını farz etmeleri ve genel müdür yardımcılığı pozisyonu için bir adayı değerlendirmeleri istenmiştir. Mülakatçı öğrencilerden 53 maddelik, on tutumu ölçen anketi cevaplaması istenmiş, anket sonuçlarına göre mülakatçılar deneyci tarafından adaya benzer veya benzer olmayan olarak gruplandırılmıştır. Sonuçlar, aday ile değerlendirici arasındaki tutumsal benzerlik artıçça, değerlendiricinin adayı daha olumlu değerlendirdiğini ve işe alma yönünde karar verdiğini hatta aralarındaki benzerlik miktarının önerilen maaşı da artırabileceğini göstermiştir.

Newcomb çalışmasında arkadaşlık gelişimini üniversite öğrencileri üzerinde çalışmıştır. Bu uzun süreli çalışmada tutumsal benzerliğin güçlü arkadaşlık oluşturmaya yön verdiği bulunmuştur (Akt., Kimble, 1990). Tutumsal benzerliğinin kişiler arası çekime olan etkisi ile ilgili Byrne ve arkadaşları çeşitli yıllarda laboratuvar ortamında araştırmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalarda katılımcılar diğer kişilerden hoşlanıp hoşlanmadıklarını o kişilerin tutumları hakkında kendilerine verilenleri okuyarak karar vermişlerdir. Fakat aslında bu kişilerle hiç karşılaşmamış,

yüz yüze görüşmemiş, etkileşimde bulunmamıştır. Deneyciler deneyde yer alan farazi deneklerin tutumlarını katılımcılara benzer veya benzemez olacak şekilde ayarlamışlardır. Bu araştırmalarda tutum benzerliğinin çekim üzerinde olumlu etkisi olduğu, katılımcıların tutumu ile deneklerin benzerlik oranı artıkça aralarındaki çekim de artmıştır (Akt., Kimble, 1990). Bazı araştırmacılar katılımcıların gerçek bir kişi ile etkileşimde bulunmaması sebebiyle bu tarz araştırmaların geçerliğini sorgularken, diğer bazıları ise yüz yüze etkileşimin olduğu durumlarda ortaya çıkan etkinin geçerli olduğunu belirtmişlerdir (Akt., Kimble, 1990).

Tutumsal benzerlik teşvik edicidir; bireylerin paylaşabileceği mutlu aktivitelere yol açmakta, aynı fikirde olan kişi hedef kişiden hoşlanabilmekte, kişi aynı fikirde olduğu kişiyi bilişsel denge elde etmek için sevmektedir (Kimble, 1990).

Benzerliğinin gerçekte var olup olmaması, kişide hoşlanma oluşmasında o kadar da önemli görülmemektedir. Önemli olan kişilerin algıladığı benzerliktir (Cüceloğlu, 1993).

## **E. ALGILANAN BENZERLİK ETKİSİ**

Bir diğer çalışılan benzerlik alanı da algılanan benzerliktir. Orpen, (1984) yılında yapmış olduğu çalışmada, mülakatçı ile aday arasındaki gerçek ve algılanan benzerliğin, işe alım kararı üzerindeki etkisini incelemiştir. Veriler 614 adayın ve 24 mülakatçının katıldığı hayat sigortası satıcılarının seçim mülakatlarından elde edilmiştir. Bulgular, gerçek ve algılanan benzerliğin adayların kabulünde güçlü derecede ilişkili bulunduğunu, ancak algılanan benzerliğin gerçek benzerlikten daha fazla ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bir başka çalışmada Pulakos ve Wexley (1983) , performans değerlendirme sürecinde yöneticinin çalışanlarını değerlendirmesinde kendisiyle çalışanı arasında algıladığı benzerlik sürecinin sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmaya

farklı sektörlerden; imalat (17 kişi), perakende (17), devlet daireleri (21), banka, hastane, restoran ve otel gibi hizmet sektörü kuruluşlarından (121), toplam 171 yönetici ve 171 çalışan kişi katılmıştır. Yöneticilere liderlik özelliklerini (destek, etkileşim, hedeflere önem verme, iş akışı kolaylaştırma) değerlendiren ölçek verilmiş ve sonuçlar belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilere çalışanların performanslarını değerlendiren MSS (Minnesota Tatmin Ölçeği) adlı 28 maddelik (kişinin ilerleme potansiyelini, çalışma kalitesi niteliği ve niceliğini ölçen bir performans ölçeği, yönetici ve çalışma arkadaşları iletişimini, kurallara uyumunu ölçen uyum ölçeği, çalışma ortamında disiplinini ölçen itimat ölçeği, duygusal sağlık ölçeği ve genel işinden duyduğu tatmini değerlendiren ölçeği içeren) anket ve ayrıca kısa biyografik ve tutumsal bilgi formu uygulaması yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Bu formda algılanan benzerlik içeren yöneticilerin kendilerini çalışanlarına ne kadar benzer hissettikleri ile ilgili soruya da yer verilmiştir. Çalışanlara da aynı formun kendilerini yöneticilerine ne kadar benzer hissettikleri ile ilgili soruya yer verilen versiyonu ve yöneticilerin yönetim becerilerini değerlendirdikleri ölçek doldurtulmuş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Sonuçlar, hem yöneticilerin çalışanları hem de çalışanların yöneticileri değerlendirmelerinde benzerlik algısının etkili olduğunu göstermiştir.

Graves ve Powell (1988) tarafından yürütülmüş araştırmada, mülakat kararını etkileyen algılanan benzerlik, kişiler arası çekim, mülakatçı tarafından ölçülen adayın sübjektif ve objektif ölçülen nitelikleri gibi diğer değişkenlere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar, sübjektif niteliklerin adayları değerlendirmede anlamlı etkisi olduğunu ve algılanan benzerliğin, kişiler arası çekim ve objektif niteliklerin değerlemesindeki etkiye aracı bulunmuştur. Ayrıca mülakatçılar, kendilerine daha benzer algıladıkları ve hoşlandıkları yüksek okul başarısı gösteren adayların sübjektif niteliklerini daha olumlu değerlendirmiştir.

## F. İDEAL ADAYA BENZERLİK ETKİSİ

Alanda yapılan bazı çalışmalar mülakatçı ile aday arasındaki benzerlikten ziyade, meslek için ideal adaya benzerliğinin mülakat kararı üzerindeki etkisini savunmaktadır. Bunlardan biri Shepard ve Hallinan'ın (1980) aday ile değerlendiriciler arasındaki veya değerlendiricilerin birbirlerine olan benzerliklerinin mülakat sonuçları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmadır. Çalışma, gerçek seçim mülakatı sürecine katılan 21 fakülte mülakatçısı ve 296 fizik tedavi adayından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Süreçteki her mülakata en az 2 fakülte mülakatçısı ve 2 aday katılmıştır. Adayların mülakat puanları elde edilirken, mülakatçıların adayla ilgili kişisel bilgileri göz önüne almaması sağlanmış, ayrıca mülakatçılardan her adayı mülakatı takiben ve diğer mülakatı yapan kişilerle tartışmadan değerlendirmeleri istenilmiştir. Ayrıca fakülte mülakatçılarına adayların sonuçlarını belirlerken, kararlarında hangi faktörlerin etkili olduğu sorulmuştur. Sonuçlar temel olarak adaylar ile mülakatçılar arasında benzerliğin rolünü desteklememiştir. Mülakatçılar adaylar hakkındaki değerlendirmelerini kendine benzer olandan ziyade, ideal meslekle ilgili kriterlere dayanarak vermişlerdir. İdeal aday kavramı, mülakatta karar vermede benzerlikten daha çok referans noktası olmuştur.

Dalessio ve Imada (1984) ise yaptıkları çalışmada ideal adaya veya kendine benzerliğin mülakat seçim kararıyla ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada 37 aday, 5 mülakatçı tarafından yapılandırılmış mülakata tabi tutulmuştur. Her mülakat sonrasında mülakatçılar adayları bağımsız olarak 7 temel ders, 10 kişilik özelliği, 11 ilgi alanı, 6 tercih üzerinde değerlendirmiştir. Sonuçlar seçim kararında kendine benzerlik etkisinden ziyade, ideal adaya benzerliğin daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.

## G. KİŞİLİK BENZERLİĞİ ETKİSİ

Değerlendiricinin kişilik özelliklerinin değerlendirme sonuçlarını etkilemesine getirilen bir başka boyut ise aday ile değerlendiricinin kişilik benzerliği araştırmalarıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar, sınırlı sayıda bulunmakla beraber sonuçlar karışıktır.

Motley ve Smith, (1989) aday ile mülakatçı arasındaki mizaç benzerliğinin eleman seçim sürecinde alınan kararları etkilediğini belirtmiştir.

Gallois, Callan ve Palmer (1992) yapılan çalışmalarında aday seçim kararında adayların cinsiyet ve iletişim stilini ve değerlendiricilerin cinsiyet ve cinsiyet-rolü (steryotipik) davranışlarını incelemiştir. 32 erkek, 24 kadın personel memurundan oluşan katılımcıya, mülakat simülasyonu gösterilmiştir. Bu mülakatlarda kadın ve erkek adaylar saldırgan, kendine güvenli ve güvensiz iletişim stillerini kullanmıştır. Katılımcılar, en çok kendine güvenli adayı işe almıştır. Katılımcılardan steryotipik davranışı düşük olanlar-kendine güveni düşük olanı saldırgan adaya göre daha çok seçme eğiliminde olmuş, katılımcılardan steryotipik davranışı yüksek olanlar-saldırganları seçme eğiliminde olmuştur. Kendine güvenli adaylar için, katılımcıların adayın kendilerine benzerliği ile ilgili algıladıkları, adayları sevmeleri seçim kararlarını etkilemiştir. Saldırgan ve kendine güvensiz adaylar için katılımcıların, adaya karşı sevgileri algılanan benzerlik ve seçim kararı arasındaki ilişkiye aracı olmuştur.

Aday ile değerlendirici kişilik benzerliğinin sorumluluk boyutu açısından etkili olduğu Sears ve Rowe (2003) tarafından savunulmuştur. Yazarlar, kendine benzerlik etkisinin iş mülakatlarında kişilik boyutlarından destek alıp almadığını araştırmak üzere, gönüllü 40 erkek psikoloji öğrencisi üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada kendine benzerlik etkisi, yetkinlik ve duygulanım temelli açıklamalar açısından araştırılmıştır. Katılımcılar öncelikle yüksek ve düşük sorumluluk boyutunda olacak şekilde gruplandırılmıştır. Her katılımcı 1 yüksek sorumluluk puanlı, bir de düşük sorumluluk puanlı aktör adayı

gözlemlemiştir. Katılımcılar, gözlem öncesinde adayların farazi özgeçmişlerini değerlendirmişlerdir. Daha sonra, mülakatçı tarafından yüksek oranda yapılandırılmış 10 sorunun adaylara yöneltildiği ilk mülakat filmi izletilip, katılımcılardan adayları 5 faktörlü kişilik boyutlarında, algılanan benzerlik, adaya karşı duygulanım, algılanan yetkinlik ve işe uygunluk boyutlarında değerlendirmeleri istenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar, adaya karşı duygulanımın değerlendirmesinde kendine benzerlik etkisine rastlanmadığını ortaya koymuştur. Yüksek sorumluluk puanlarına sahip katılımcılarda, algılanan yetkinlik ve işe uygunluk açısından kendine benzerlik etkisine rastlanırken, düşük sorumluluk puanına sahip katılımcılar için rastlanmamıştır. Bu sonuçlar, sorumluluk boyutu açısından değerlendirici ile aday benzerliğinin işe uygunluk değerlendirmelerini anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Daha detaylı olarak bakıldığında ise, geleneksel kavramsallaştırmaya zıt olarak, kendine benzerliğin her zaman değerlendirici hatasına neden olmadığı, bazı durumlarda bu benzerliğin mülakat geçerliğini desteklediği öne sürülmüştür.

Aday ile değerlendirici kişilik benzerliğinin sonuç değerlendirmesini etkilediğini öne süren bir başka araştırma Foster (1990)'dır. Bu çalışmada 92 gönüllü psikoloji öğrencisi katılımcı, ikili gruplar halinde (bir kişi aday bir kişi mülakatçı rolünde olacak şekilde) tesadüfi seçim yöntemi ile deneyci tarafından sınıflandırılmıştır. Mülakatçılara, mülakat yapacakları adayların “yönetici adaylığı” için başvurduğu, mülakat sürecinin 20 dakika olduğu bilgisi verilmiştir. Ayrıca mülakatta sorulacak klasik soruların (adayın güçlü ve zayıf yönleri, adayın kendini nasıl tanımlayacağı, adayın 5 yıl sonraki hedeflediği konum gibi) yer aldığı envanterler deneyci tarafından teslim edilmiştir. Bu sorular işle birebir ilgili olmayan, tipik yapılandırılmamış mülakata ait sorulardır. Hem adaylara hem de mülakatçılara “Personel Profil Sistemi” kişilik envanteri uygulanmıştır. Bu envanter 24 madde, 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; dominantlık (kendine güven), etki (dışadönük, dost tavırlı), sarsılmazlık (sabırlı, sadakat, sakin), yumuşak başlılıktır. (detaycı, kusursuzluk). Envanterde yüksek puan almak, bireyin temel davranış şekli olarak yorumlanmaktadır. Bu uygulamanın haricinde 16 soruluk açık uçlu soru ölçeği uygulanarak katılımcıların fiziksel benzerlik (göz rengi, saç rengi, boy, kilo,

giyim şekli, cinsiyet), tutum (dini-politik boyutu, GPA önemi), ilgi alanları (spor, televizyon izleme, okuma, hobi, müzik, akademik ilgi) gibi özellikleri ölçülmüştür. Mülakat çiftleri kişilik envanter sonuçlarında elde edilen özelliklere göre benzer kişilik stili gösterenler ve benzemeyen stile sahip olanlar olarak gruplandırılmıştır. Sonuçlar için mülakatçıların adaylara verdiği değerlendirme ortalamaları kıyaslanmıştır. Buna göre kişilik stili adaya benzer olan değerlendiricilerin ortalaması, kişilik stili adaya benzer olmayan değerlendirici ortalama sonuçlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olmuştur. 16 soruluk açık uçlu ölçek sonuçlarındaki benzerliğin mülakat sonuçları ile ilişkisi bulunmamıştır. Bu sonuçlar değerlendiriciye benzer kişilik özelliklerine sahip adayların, benzer olmayan adaylara göre daha yüksek sonuçlar elde edeceğini vurgulamaktadır. Aday-değerlendirici kişilik benzerliği ile mülakat sonuçları arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.

Kişilik alanında benzerliğin hiçbir etkisi olmadığı insanların genelde çekici, ödüllendirici kişilerden hoşlandıkları görüşüne de literatürde yer verilmiştir (Hewstone ve diğ., 1995). Bu yaklaşımı destekleyen bulgu Arnold ve diğerleri (1979)'da yaptıkları çalışmadır. Mülakatçıların kendileriyle Myers Briggs kişilik testinde ölçülen özelliklere eş olan adaylara daha yüksek puan verip vermediği incelenmiştir. Bu çalışma esnasında tıp okulu için öğrenci seçimi süreci kapsamında 43 mülakatçı, 80 doktora ve yüksek lisans kadrosu için 245 aday ile görüşmüştür. Kabul edilen adayların kişilik özellikleri (içe dönük, dışadönük, sezgisellik-hissilik, düşünmek-hissetmek, algılayan-yargılayan) Meyers Briggs kişilik testinden elde edilmiştir. Bu testi mülakatçı ve kurul üyeleri de kendilerinin kişilik özelliklerini belirlemek için yapmışlardır. Sonuçlar, aday ile mülakatçı arasındaki kişilik benzerliği etkisi açısından sonuçlarda anlamlı ilişki bulunmadığını ancak mülakatçı kişiliğinin aday değerlendirme sonuçlarını etkilediğini göstermiştir. Buna göre içe dönük mülakatçıların, dışadönük mülakatçılara göre adaylara daha yüksek puan verdiği belirlenmiştir. Bulgular, gelecek çalışmaların karar verenlerin kişiliklerinin seçim süreci değerlendirmelerini tanımlayabilmek için hesaba katılması gerektiğini önermiştir.

Arkadaşlık ilişkilerinde, kişilik benzerliğinin rolü, tutumsal benzerlikten daha az araştırılmıştır. Banikotes, katılımcıların dışadönüklük-içedönüklük ve nörotiklik boyutunda benzer olan kişilerden hoşlandıklarını, Hendrick ve Page kişilerin kendileriyle aynı seviyede öz saygı içeren kişileri sevdiklerini bulmuştur (Akt., Kimble, 1990).

## V. PERSONEL SEÇİMİNDE DEĞERLENDİRİCİ KİŞİLİĞİNİN ADAY KİŞİLİĞİ İLE BENZERLİĞİNİN SEÇİM VE DEĞERLENDİRMEYE OLAN ETKİSİ

Bu çalışma, deneysel yonteme dayalı olarak üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada temel olarak kişilik benzerliğinin adayların değerlendirilmeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Aşağıda çalışmanın amaç ve hipotezleriyle beraber, yönteminden söz edilecektir.

### A. AMAÇ, ÖNEM VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada değerlendirenle, değerlendirilen kişilerin kişilik özelliklerindeki benzerliklerin değerlendirme süreci ve adayın iş için seçimi üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

Benzerliğin, değerlendirme üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğu pek çok farklı kriter ele alınarak incelenmiştir. Bunlar arasında; cinsiyet, ırk, yaş, tutum, ilgi, gibi konuları görmek mümkündür (Örn., Baskett, 1973; Goldberg, 2005; Elliott, 1981). Halbuki kişiliğe dair benzerliğin literatürde yeterince araştırılmamış olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada alandaki önemli bir açığın kapatılması hedeflenmiştir.

Aşağıda, bu çalışmada test edilecek olan hipotezler yer almaktadır. Bu hipotezler kişilik benzerliğinin adayı değerlendirme üzerindeki etkisini sınamaya yöneliktir.

Hipotez 1a: *Tüm katılımcılar, dışadönük adayı dışadönüklük nitelikleri bakımından sorumlu ve belirsiz adaya kıyasla daha yüksek değerlendireceklerdir.*

- Hipotez 1b: *Tüm katılımcılar, sorumlu adayı sorumluluk nitelikleri bakımından dışadönük ve belirsiz adaya kıyasla daha yüksek değerlendireceklerdir.*
- Hipotez 2a: *Dışadönük katılımcılar, dışadönük adayı sorumlu adaya göre kendilerine daha benzer algılayacaklardır.*
- Hipotez 2b: *Sorumlu katılımcılar, sorumlu adayı dışadönük adaya göre kendilerine daha benzer algılayacaklardır.*
- Hipotez 3a: *Dışadönük katılımcılar, dışadönük adayı sorumlu adaya göre işe daha fazla uygun bulacaklardır.*
- Hipotez 3b: *Sorumlu katılımcılar, sorumlu adayı dışadönük adaya göre işe daha fazla uygun bulacaklardır.*
- Hipotez 4a: *Dışadönük katılımcılar, sorumlu adaya göre dışadönük aday için daha yüksek oranda işe alım kararı vereceklerdir.*
- Hipotez 4b: *Sorumlu katılımcılar, dışadönük adaya göre sorumlu aday için daha yüksek oranda işe alım kararı vereceklerdir.*
- Hipotez 5a: *Kendilerini dışadönük adaya daha fazla benzeten katılımcılar, kendilerini sorumlu adaya daha fazla benzeten katılımcılara göre, dışadönük adayı işe daha fazla uygun bulacaklardır.*
- Hipotez 5b: *Kendilerini sorumlu adaya daha fazla benzeten katılımcılar, kendilerini dışadönük adaya daha fazla benzeten katılımcılara göre, sorumlu adayı işe daha fazla uygun bulacaklardır.*
- Hipotez 6a: *Kendilerini dışadönük adaya daha fazla benzeten katılımcılar, kendilerini sorumlu adaya daha fazla benzeten katılımcılara*

*göre, dışadönük aday için daha yüksek oranda işe alım kararı vereceklerdir.*

Hipotez 6b: *Kendilerini sorumlu adaya daha fazla benzeten katılımcılar, kendilerini dışadönük adaya daha fazla benzeten katılımcılara göre, sorumlu aday için daha yüksek oranda işe alım kararı vereceklerdir.*

## **B. YÖNTEM**

Bu başlık altında çalışmanın katılımcılarından, kullanılan ölçme araçlarından, uygulanan işlem ve analiz yöntemlerinden ve elde edilen sonuçlardan söz edilecektir.

### **1. Katılımcılar**

Araştırmada aday davranışlarını değerlendirmek üzere, katılımcı olarak üniversite öğrencileri yer almıştır. McGovern ve diğerleri (1979) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda öğrenci mülakatçılardan elde edilen sonuçlar profesyonellerinkiyle paralel yönde bulunmuştur. Bu nedenle yazarlar, yapılacak olan araştırmalarda aday davranışını değerlendirmek için öğrenci mülakatçıların da kullanabileceği önermişlerdir.

Katılımcılarının bir bölümü İstanbul Üniversitesi'nde "Psikolojiye Giriş" dersini alan birinci ya da ikinci sınıf Eczacılık Fakültesi öğrencileri ve Edebiyat Fakültesi Sosyoloji ve Felsefe Bölümü öğrencileridir. Katılımcıların geri kalanı ise Edebiyat Fakültesi üçüncü ve dördüncü sınıf Psikoloji Bölümü öğrencilerinden oluşmaktadır.

Uygulamalar iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada öğrencilerin demografik bilgileriyle birlikte, kişilik özellikleri hakkında veri toplanmıştır.

Ölçekler gönüllülük esasına göre ders saatlerinde uygulanmıştır. Bu nedenle bu aşamadaki katılımcı sayısı uygulama günü derste bulunan öğrencilerle sınırlı olmuştur. Bu aşamada çalışmaya toplam 230 öğrenci katılmıştır. Ancak erkek katılımcılar, araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmaya dahil edilmemiştir. Çünkü alanda yapılmış pek çok çalışma cinsiyet benzerliğinin değerlendirme üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Arnold ve diğ., 1979). Bu nedenle değerlendiriciler ve adayların aynı cinsiyetten olması gerekli görülmüştür. Bu aşamada bayan katılımcıların, erkeklere göre sayısının çok daha fazla olması nedeniyle değerlendirici ve adayların bayan olmasına karar verilmiştir. Böylelikle araştırmaya dahil edilen toplam öğrenci sayısı 177 olmuştur. Bu grubun yaş ortalaması 21'dir.

İkinci aşamada ise, uygulama bölümünde ayrıntılı olarak anlatılan film gösterimi ve değerlendirmelerin yaptırılması çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar için önce sorumluluk ve dışadönüklük özelliklerine göre, her katılımcı sınıflandırılmıştır ve böylece belirli özelliklerde olan katılımcılar sonraki aşamalara dahil edilmiştir. Belirli kriterlere sahip olduğu görülen katılımcılar içinden, 63 kişi ikinci çalışmalara katılmıştır. Bu grubun yaş ortalaması 21.2'dir. Bu çalışmalarda da gönüllülük esas alınmıştır.

## **2. Ölçüm Araçları**

Çalışmanın verileri aşağıdaki ölçüm araçları vasıtasıyla toplanmıştır. Öğrencilerin demografik bilgilerini elde etmeye yönelik form ve kişilik özelliklerini değerlendiren ölçek çalışmanın ilk aşamasında, filmlerde izletilen adayların değerlendirilmesine yönelik ölçekler ise çalışmanın ikinci aşamasında kullanılmıştır.

### **a. Demografik Form**

Katılımcıların kimlik bilgisi, cinsiyeti, yaşı ve iletişim bilgileri hakkında veri elde etmek için kullanılan bu form kişilik ölçeğinin ön kısmında yer almıştır.

## **b. NEO-FFI**

Bu çalışmada orijinali Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilmiş olan NEO-FFI (NEO Five-Factor Inventory Revised) Ölçeği'nin Türkçe formu kullanılmıştır (Akt., Gülgöz, 2002). Bu ölçek NEO-PI-R ölçeğinin (NEO Personality Inventory) kısa formudur. Kişiliğin beş temel faktörden oluştuğu teorisine dayanarak geliştirilmiş 60 maddeli bir ölçektir. Duygusal Denge, Dışadönüklük, Açıklık, Uyum ve Sorumluluk boyutlarını değerlendiren 12'şer soru, "Tamamen Yanlış"tan, Tamamen Doğru"ya kadar uzanan beşli yanıt kategorisine göre cevaplandırılır (Örnek maddeler için bakınız Ek 1). Elde edilen yüksek puanlar boyuttaki yüksek özelliğe işaret etmektedir.

NEO-FFI Sunar (1996) tarafından dilimize uyarlanmış ve daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Cesur & Özer, 2002; Kızıldağ, Şendil & Cesur, 2002). NEO-FFI ayrıca Gülgöz tarafından yeniden ele alınmış ve çeviride yapılan düzenlemeler sonrasında 1127 kişi üzerinde uygulanmıştır (S. Gülgöz, kişisel iletişim, 15 Mayıs 2006). Analizi sonrasında elde edilen bulgular, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının Duygusal Denge boyutu için .60, Dışadönüklük boyutu için .70, Açıklık boyutu için .70, Uyum boyutu için .52 ve son olarak Sorumluluk boyutu için .74 olduğunu göstermiştir. Geçerliğini sınamak üzere ölçeğin her bir boyutunun, NEO-PI-R (Gülgöz, 2002) adı verilen Türkçe'ye uyarlanmış uzun formdaki aynı boyutlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Boyutların ilişkileri kadın (n= 2484) ve erkekler (n= 4339) için ayrıca hesaplanmış ve elde edilen korelasyon değerlerinin .84 ile .91 arasında olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada ölçeğin tüm boyutları kullanıldığı halde, yalnızca dışadönüklük ve sorumluluk boyutlarına dair veriler kullanılmıştır. Hesaplanan iç tutarlılık katsayısı dışadönüklük boyutu için .77, sorumluluk boyutu için ise .79 (n= 177) olup, güvenilir olduğu söylenebilir.

### c. Nitelik Değerlendirme Ölçeği

Katılımcıların, adayların işle ilgili niteliklere ne kadar sahip olduklarını değerlendirmelerini sağlayan ölçek, bu çalışma için hazırlanmıştır (Bkz. Ek 2). Ölçekte, halkla ilişkilerin iş tanımına dayalı olarak belirlenen 5'i sorumluluk, diğer 5'i ise dışadönüklük olmak üzere toplam 10 nitelik "hiç"ten, "çok fazla"ya kadar uzanan 7'li skalada değerlendirilmiştir. Ölçekten her bir aday için elde edilebilecek puanlar 10 ile 70 arasında değişmektedir ve yüksek puanlar adayın iş için gerekli niteliklere yüksek düzeyde sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini sınamaya yönelik olarak elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı dışadönük aday için .83, belirsiz aday için .93, sorumlu aday için ise .83'dür (N= 63). Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesidir. Ayrıca, geçerliğe yönelik olarak üç aday için ayrı ayrı yapılan faktör analizinde beklenildiği gibi iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır Varimax döndürme işlemi uygulandığında dışadönüklükle ilgili 5 madde ayrı, sorumlulukla ilgili diğer 5 madde ise ayrı faktörleri oluşturmuştur. Ortaya çıkan bu tablo ölçeğin geçerli olduğunun kanıtı olarak değerlendirilebilir.

### d. Uygunluk Ölçeği

Katılımcıların, adayların değerlendirme merkezi uygulamasındaki performansını, iş için ne kadar uygun olduğunu ve gelecekte söz konusu işte ne kadar başarılı olabileceğini değerlendirmeye yönelik olarak bu çalışma için geliştirilmiş bir ölçektir (Bkz. Ek 3). Söz konusu bu değerlendirmeleri yapabilmek üzere 7'li skalaya sahip üç madde hazırlanmıştır. Ölçekten her bir aday için elde edilebilecek puanlar 3 ile 21 arasında değişmektedir ve yüksek puanlar adayın katılımcılar tarafından yüksek olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı dışadönük aday için .93 ve sorumlu aday için ise .77'dir. (N= 63). Elde edilen

bu değerlere dayanarak ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin geçerliğini sınınamaya yönelik olarak her iki aday için de ayrı ayrı uygulanan faktör analizinde beklenildiği gibi tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin tüm maddelerinin aynı yapıyı ölçmeye hizmet ettiğini ve dolayısıyla da geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu form içinde ayrıca, katılımcıların hangi adayı seçtiklerini öğrenmeye yönelik olarak, bir soru daha sorulmuştur. Bu maddenin altına adayların isimleri yazılmış ve tercih ettikleri adayın ismini işaretlemeleri istenmiştir.

#### e. **Algılanan Benzerlik Ölçeği**

Katılımcıların adayları kendilerine ne kadar benzer algıladıklarını değerlendirmek üzere üç madde kullanılmıştır (Bkz. Ek 4). Bunlardan biri katılımcının adayı genel olarak ne kadar benzer algıladıkları hakkında bilgi elde etmek için sorulmuştur. Bu madde daha önce Pulakos ve Wexley (1983) tarafından yönetici ile ast arasındaki, Graves ve Powell (1988) tarafından ise mülakatçı ile aday arasındaki benzerlik algısını değerlendirmek üzere kullanılmıştır. Diğer iki madde ise bu çalışma için geliştirilmiştir. Bunlardan biri değerlendiricinin, adayın değerlendirme merkezi uygulamasındaki probleme yaklaşım biçimine benzerliğini, diğeri ise değerlendirme merkezindeki davranışlarına benzerliğini değerlendirmeye yönelik sorulardır.

Ölçek maddeleri “hiç benzemiyor”dan, “çok benziyor”a kadar değişen 7’li skalada değerlendirilir. Ölçekten her bir aday için elde edilebilecek puanlar 3 ile 21 arasında değişmektedir ve yüksek puanlar, algılanan yüksek benzerliğe işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini sınınamak üzere hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, dışadönük aday için .93 ve sorumlu aday için ise .89’dur (N= 63). Bu değerler ölçeğin güvenilirliğine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra ölçeğin geçerliğini

test etmeye yönelik olarak her iki aday için de ayrı ayrı uygulanan faktör analizinde, beklenildiği gibi tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu durum ölçeğin tüm maddelerinin aynı yapıyı ölçtüğünü ve dolayısıyla da geçerli olduğunu göstermektedir

### **3. Uygulama**

Bu çalışmanın uygulama bölümü üç aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda bu aşamaların neler olduğundan ve her bir aşamada neler yapıldığından söz edilecektir.

#### **c. Film Çekimi**

Uygulamanın ilk aşaması, araştırmanın amacına yönelik olarak bir film çekilmiştir. Bu araştırmanın konusu nedeniyle gerçek mülakatçılar ve gerçek adaylar üzerinde uygulamalar yapmak zor olacağı için, uygulamaların daha kolay ulaşılabilen üniversite öğrencileriyle yapılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple de öğrencilerin değerlendirmeleri için, işe alım süreçlerini canlandıran kurgusal bir film oluşturulmuştur. Aynı anda birden fazla adayın belirli bir problem üzerinde tartışmasına, böylece kendilerini daha rahat yansıtabilmelerine imkan verdiği için (Cook, 1988; Mukherji & Misra, 2006; Özlale, 2006; Solmuş, 2006) işe alım yöntemlerinden değerlendirme merkezi uygulaması seçilmiştir.

Araştırmanın konusuna yönelik olarak iki tip kişilik özelliği üzerinde durulmuştur. Bunlar beş faktörlü kişilik teorisine göre sınıflandırılmış olan dışadönük ve sorumluluk özellikleridir. Bu kişilik özelliklerinin seçilmesinin nedeni filmde adayların bu özellikleri kısa süre içinde kolayca sergileyebilecek olmalarıdır.

Ayrıca yine çekimlerden önce eleman seçimi yapılacak olan iş türü de belirlenmiştir. Seçilen iki kişilik özelliğini de gerektirecek bir iş olması nedeniyle iş türü olarak Halkla İlişkiler uzmanlığı seçilmiştir. Halkla ilişkilerin iş tanımı şöyledir:

“Özel kuruluşlarda ve kamu kurumlarında; kurumu halka tanıtabacak, kurumun çalışmalarına karşı halkta ilgi uyandıracak, kurum hakkında çevrede olumlu izlenimler yaratacak ilişkileri kurabilen kişidir” ([www.iskur.gov.tr](http://www.iskur.gov.tr)). Ayrıca halkla ilişkilerin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan biri kuruluşun çalışmaları hakkında halka bilgi vermek, diğeri ise halkın tepkilerini ve isteklerini öğrenmektir. Halkla ilişkilerin evreleri ise, bilgi toplama, araştırma, planlama ve uygulamadır ([www.ansiklopedi.gen.tr/index.php/Halkla\\_iliskiler](http://www.ansiklopedi.gen.tr/index.php/Halkla_iliskiler)). Halkla ilişkilerin bazı görevleri şu şekilde belirtilmiştir ([www.iskur.gov.tr](http://www.iskur.gov.tr)):

- Tanıtıcı haber bültenleri, broşürler, raporlar hazırlamak,
- Yapılacak etkinlikleri kitle iletişim araçları ile halka duyurmak,
- Yöneticilerin konuşma metinlerini ve yazışmalarını hazırlamak,
- Toplantı, tören, kutlama ve kokteyllerin düzenini sağlamak,
- Kurum adına çeşitli etkinlikler düzenlemek,
- Kamuoyundaki imajın belirlenmesi amacıyla anketler düzenlenmek.

Hem alanda belirtilmiş olan ([www.iskur.gov.tr](http://www.iskur.gov.tr)), hem de yukarıdaki iş ve görev tanımlarından yola çıkarak bir halkla ilişkiler uzmanının sahip olması gereken 10 nitelik belirlenmiştir. Bunlardan beşi, sorumluluk boyutuyla ilgili olup; sorumluluk sahibi, titiz, özenli, mükemmeliyetçi, tedbirli ve programlı olma niteliklidir. Diğer beş nitelik ise, dışadönüklük boyutuyla ilgilidir ve girişken/atılgan, neşeli, dışadönük, sosyal ve kendine güvenen olarak isimlendirilmiştir. Filmde adayların bu özellikleri yansıtılmaları sağlanmıştır.

Ayrıca filmde oynaması için üç aday olması gerektiğine karar verilmiştir. Bunlardan ikisinin her bir kişilik özelliğini temsil etmesi, diğerin ise katılımcıların filmi seyrederken araştırmanın amacını anlamalarını engellemesi ve aday sayısını artırmaya yönelik olarak filme dahil edilmesi uygun bulunmuştur. Böylece adaylardan biri dışadönük ancak sorumluluk düzeyi düşük, diğeri sorumlu ancak içe dönük, son aday ise bu iki kişilik özelliğinde de baskın olmayan ve belirsiz olarak adlandırılan aday olmuştur. Dışadönük ve sorumlu adayın bu kişilik özelliklerini çok iyi temsil edebilmeleri için bir diğerin kişiliğinin özelliklerini en az düzeyde

taşımasına özen gösterilmiştir. Bu adayları canlandırmaları için gönüllü üç kişi bulunmuştur.

Daha sonra üç psikolog tarafından, bu üç adayın filmde oynarken kullanacakları ifadeleri içeren bir senaryo yazılmıştır. Bu senaryoda özellikle dışadönük ve sorumlu adayın kişilik özelliklerini hem sözel olarak hem de beden diliyle yansıtmasına imkan verecek ifadeler kullanılmıştır. Bu senaryo İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümünde görev yapan 5 öğretim üyesi psikolog tarafından incelenerek ifadelerin adayların sahip oldukları kişilik özelliklerini yansıtmadığına karar vermiş, düzeltmeler yapmış ve çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneri ve düzeltmeler dikkate alındıktan sonra senaryoya son hali verilmiştir (Bkz. Ek 5).

Filmde söz konusu üç adayla birlikte bir de, ekranda görünmeyen bir mülakatçı yer almış ve adaylara üzerinde tartışacakları konuyu verme, değerlendirme merkezi uygulamasını başlatma ve bitirme görevlerini yerine getirmiştir. Mülakatçı adaylara üzerinde çalışacakları konuyu şu şekilde ifade etmiştir: “Farz edin ki, üçünüzde bu şirketin ilk defa kurulan halkla ilişkiler departmanında çalışmak üzere, halkla ilişkiler uzmanı olarak atandınız. Sizden beklenen, tüm şirket çalışanlarını bir araya getirecek bir piknik organizasyonuna ve içerisinde yer alacak şarkı yarışmasına ait, her türlü düzenlemeleri yapmanızdır. En fazla 5 dakika zaman içerisinde, grup arkadaşlarınızla yapacaklarınızla ilgili mekan ve diğer detayları, tartışarak bir eylem planı oluşturunuz”. Problemi alan aktörler önceden yazılmış senaryoya uygun olarak grup tartışmasını yürütmüşlerdir. Beş dakika sonunda yine mülakatçı araya girmiş ve oturumu sonlandırmıştır.

Film, gün boyunca yalnızca çekim için kullanılan bir ofis ortamında, üç psikoloğun gözetiminde, farklı açılardan iki kamera yardımıyla, amatör bir yönetmen tarafından çekilmiştir. Görüntülerin birleştirilmesi ve montajı yine bu yönetmen tarafından yapılmıştır. Söz konusu film Ek 6’da bulunabilir.

## b. Katılımcıların Seçimi

Araştırmada yer alacak olan katılımcıları belirleyebilmek için, üç aşamalı bir çalışma yapılmıştır. İlk aşamada, katılımcıların kişilik yapılarını belirleyebilmek amacıyla, çalışmaya gönüllü olarak katılan tüm öğrencilerin demografik bilgi formunu ve kişilik envanterini doldurmaları sağlanmıştır. Bu aşamada sonuçları etkilememesi için katılımcılara çalışmanın açık amacı ifade edilmemiştir. Ancak çalışmanın bir diğer aşaması olduğundan ve daha sonra başka bir uygulama için tekrar çağrılacaklarından söz edilmiştir.

Daha önce de değinildiği üzere, veri toplama aşamasında erkeklere uygulama yapıldığı halde, yalnızca bayan katılımcıların verileri kullanılmıştır. Araştırmada ele alınan sorumluluk ve dışadönüklük özelliklerinin bayan katılımcılara ait puan dağılımları Tablo 2’de görülebilir.

Tablo 2  
Sorumluluk ve Dışadönüklük Özellikleri  
Puan Dağılımlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	<i>Medyan</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Sorumluluk	49.77	10.31	49.86	24.42	78.29
Dışadönüklük	54.27	9.85	54.12	26.13	75.89

Not: N= 177

İkinci aşamada, katılımcılar kişilik puanlarının medyan değerlerine dayanılarak sınıflandırılmış ve böylece üçüncü aşamaya katılacak olanlar belirlenmiştir. Dışadönüklük boyutunda medyan değerinin üzerinde, sorumluluk boyutunda ise medyan değerinin altında puan alan katılımcılar, “dışadönük” olarak kategorize edilmiştir. Buna karşın, sorumluluk boyutunda medyan değerinin üzerinde, dışadönüklük puanında ise medyan değerinin altında puan alan katılımcılar, “sorumlu” olarak sınıflandırılmıştır. Bu yöntem ile toplam 177 katılımcıdan 71’i

çalışmanın üçüncü aşaması için seçilmiştir. Böylece, “dışadönük” kategorisinde 36, “sorumlu” kategorisinde ise 35 katılımcı yer almıştır. Geri kalan katılımcılar sonraki çalışmalara ve analizlere alınmamıştır.

### **c. Film Gösterimi ve Değerlendirmelerin Yapılması**

Üçüncü ve son aşama olan film gösterimi ve değerlendirmelerin yapılmasına yönelik uygulamalar için katılımcılar telefonla aranarak çalışmaya davet edilmişlerdir. Bu aşamadaki uygulamaya davet edilenler içinden 33’ü dışadönük, ise 30’u sorumlu olan 63 katılımcı gelmiştir. Yaklaşık 20 dakika süren bu uygulamalar, bireysel olarak ya da sayıları 2 ile 10 arasında değişen gruplar halinde, üniversitede bir öğretim üyesinin odasında gerçekleştirilmiştir. Uygulamalar sırasında oda, yalnızca bu amaç için kullanılmıştır. Ders programları dikkate alınarak farklı bölümlerdeki öğrenciler, farklı gün ve saatlerde davet edilmişlerdir. Gelecek olan katılımcılar önceden bilindiği için, oda katılımcı sayısına göre düzenlenmiştir. Sandalyeler ekran görüşünü engellemeyecek ve adayların değerlendirmelerinde birbirlerinden etkilenmemeleri için aralıklı şekilde yerleştirilmiştir.

Uygulama için gelen adaylara öncelikle, araştırmanın amacının “personel seçiminde adayların değerlendirilmelerini etkileyen faktörlerin incelenmesi” olduğu söylenmiştir. Daha sonra, işletmelerin eleman seçimi için değerlendirme merkezi yöntemini sıkça kullandıklarından ve bu yöntemde adaylardan kendilerine verilen problem üzerinde tartışarak çeşitli çözümler bulmalarının istendiğinden bahsedilmiştir. Böylece değerlendiricilerin bu uygulama sırasında adaylarla ilgili pek çok bilgi elde edebildiğine ve bu bilgilere dayanarak seçim kararı verebildiğine değinilmiştir. Daha sonra katılımcılara, bir işletmenin halka ilişkiler departmanına eleman seçmek için kullandığı ve üç adayın katıldığı bir değerlendirme merkezi uygulaması filmi izletileceği söylenmiştir. Ayrıca film sonrasında kendilerine verilecek olan formlar üzerinde adayları değerlendirecekleri vurgulanmıştır. Daha sonra katılımcılara “film çekimi” aşamasında ayrıntılı olarak yazılı olan halkla ilişkiler uzmanının iş tanımı, işlevleri, evreleri, görevleri ve sahip olması gereken

nitelikler hem okunmuş hem de yazılı olarak kendilerine verilmiştir. Ardından film gösterimi gerçekleşmiştir.

Film, eğer katılımcı sayısı 4'ten az ise bilgisayar, fazla ise barkovizyon aracılığıyla gösterilmiştir. Filmin sonunda ise, katılımcılar değerlendirme yaparken adayların isimlerine gereksinim duyacakları için, ekranda üç adayın resmi altlarında isimleriyle birlikte teker teker ekrana gelmiş ve araştırmacı tarafından adayların isimleri tekrar hatırlatılmıştır. Ayrıca değerlendirme sırasında ihtiyaç duyabilmeleri ihtimali göz önünde bulundurularak görüntü ekranda tutulmuştur.

Bu aşamadan sonra katılımcılara adayları değerlendirmeleri için madde sıraları random olarak dizilmiş üç ayrı form verilmiştir. Bunlardan ilki, katılımcılara filmde önce de sunulan iş için gerekli niteliklere, her bir adayın ne kadar sahip olduğunu değerlendirmeyi sağlayacak olan Nitelik Değerlendirme Ölçeği'dir. Bu ölçekte 5'i sorumluluk, diğer 5'i ise dışadönüklük boyutuyla ilgili söz konusu 10 nitelik üç adayın isimlerinin altında ayrı ayrı sunulmuştur. Bu formun uygulanmasının amacı, sorumlu ve dışadönük olarak kurgulanmış olan adayların katılımcılar tarafından da o şekilde algılanıp algılanmadığını sınamak olmuştur. Bu form tüm katılımcılar tarafından doldurulduktan sonra toplanmış ve ikinci olarak Uygunluk Ölçeği dağıtılmıştır. Bu aşamada katılımcılara, yalnızca ismiyle ifade edilmiş ve aslında belirsiz olan adayın, mülakatçılar tarafından uygun görülmediği için değerlendirmeden çıkartıldığı ve bu nedenle dağıtılan formda kalan iki adayın değerlendirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmiştir. Çünkü aslında bu aday filmin izlenilmesi sırasında çalışmanın amacının anlaşılmasında için kullanılmıştır. Ancak bu formun sonunda sorumlu ya da dışadönük adaylardan birinin zorunlu olarak işe alım için seçimi istenildiği için, belirsiz aday değerlendirmeden çıkartılmıştır. İkinci form da doldurulduktan sonra toplanmış ve benzerlik algısını ölçmeye yönelik olarak yine yalnızca dışadönük ve sorumlu adayın değerlendirilmesini sağlayan son ölçek dağıtılmıştır. Uygulama sonunda katılımcılara çalışmada yer aldıkları için teşekkür edilerek, ilgilenen katılımcılara çalışmanın amacından daha ayrıntılı olarak söz edilmiştir.

### C. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Bu çalışmanın ilk hipotezinin birinci kısmı (Hipotez 1a), hedeflendiği üzere kurgusal olarak dışadönük olan adayın katılımcılar tarafından gerçekten dışadönük olarak algılanıp algılanmadığını test etmek üzere oluşturulmuştur. Bu hedef doğrultusunda uygulanan tekrarlı ölçümler varyans analizinde bağımlı değişkenler olarak üç adayın değerlendiriciler tarafından verilen dışadönüklük değerlendirme puanları; bağımsız değişken olarak ise katılımcının kişilik sınıflaması kullanılmıştır. Katılımcıların kişilik sınıflarından bağımsız olarak (dışadönük ya da sorumlu) tümünün, filmde yer alan üç adayı dışadönüklükleri açısından farklı değerlendirdikleri ortaya konmuştur ( $F(2, 122) = 188.09, p < .001$ ). Bu puanlamalara dair dağılımlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3  
Katılımcıların Üç Adayın Dışadönüklük Düzeylerine Dair Değerlendirmeleri

<i>Adaylar</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>Dışadönüklük Ortalamaları</i>	<i>Dışadönüklük Std. Sapmaları</i>
Dışadönük Aday	Dışadönük Katılımcılar	32.4	2.7
	Sorumlu Katılımcılar	32.4	2.3
	Toplam	32.9	2.5
Belirsiz Aday	Dışadönük Katılımcılar	16.5	5.7
	Sorumlu Katılımcılar	16.5	5.5
	Toplam	16.5	5.5
Sorumlu Aday	Dışadönük Katılımcılar	21.0	5.4
	Sorumlu Katılımcılar	21.4	5.3
	Toplam	21.2	5.3

Varyans analizi sonuçları bu değerlendirmelerde katılımcıların kişilik sınıfının bir etkisi olmadığını göstermiştir ( $F(1, 61) = .049, p > .05$ ).

Bu hipotezin ikinci kısmında ise, kurgusal olarak sorumlu olan adayın katılımcılar tarafından gerçekten sorumlu olarak algılanıp algılanmadığını sınamak amaçlanmıştır. Bu amaçla uygulanan tekrarlı ölçümler varyans analizinde bağımlı değişkenler olarak üç adayın değerlendiriciler tarafından verilen sorumluluk değerlendirme puanları, bağımsız değişken olarak ise katılımcının kişilik sınıflaması kullanılmıştır. Katılımcıların kişilik sınıflarından bağımsız olarak (dışadönük ya da sorumlu) tümünün, sorumlu adayı diğerlerine kıyasla daha sorumlu olarak değerlendirdikleri bulunmuştur ( $F(2, 122) = 336.03, p < .001$ ). Bu puanlamalara dair dağılımlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4  
Katılımcıların Üç Adayın Sorumluluk Düzeylerine Dair Değerlendirmeleri

<i>Adaylar</i>	<i>Katılımcıların Kişilik Sınıfları</i>	<i>Sorumluluk Ortalamaları</i>	<i>Sorumluluk Std. Sapmaları</i>
Dışadönük Aday	Dışadönük Katılımcılar	16.9	5.1
	Sorumlu Katılımcılar	17.7	7.6
	Toplam	17.3	6.3
Belirsiz Aday	Dışadönük Katılımcılar	16.9	5.1
	Sorumlu Katılımcılar	17.7	7.6
	Toplam	17.3	6.4
Sorumlu Aday	Dışadönük Katılımcılar	33.6	2.0
	Sorumlu Katılımcılar	32.9	3.3
	Toplam	33.3	2.7

Varyans analizi sonuçları bu değerlendirmelerde katılımcıların kişilik sınıfının bir etkisi olmadığını göstermiştir ( $F(1, 61) = .102, p > .05$ ).

Hipotez 1’in uygulanan varyans analizi sonuçlarına dayanarak desteklenmesi, çalışmanın yöntem kısmında ifade edildiği gibi, kurgusal olarak hedeflenen iki ayrı

aday tipinin ortaya konabildiğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar, kurgusal olarak oluşturulan dışadönük ancak sorumluluk düzeyi düşük ve sorumlu ancak içedönük olan adayları katılımcıların da bu şekilde algıladıklarını ispat etmektedir.

İkinci hipotezde ise, katılımcıların kendilerinininkiyle aynı kişilik özelliğinde olan adayı kendilerine benzer olarak algılayıp algılamadıkları test edilmiştir. Bu amaçla uygulanan tekrarlı ölçümler varyans analizinde bağımsız değişken olarak katılımcıların kişilik sınıfı, bağımlı değişken olarak ise iki adaya katılımcılar tarafından verilen benzerlik puanları kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları katılımcıların kendilerine kurgusal olarak benzer adayı daha fazla benzer olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Bu puanlamalara dair dağılımlar Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5  
Katılımcıların Adaylara Verdikleri Benzerlik Puanları

<i>Adaylar</i>	<i>Katılımcıların Kişilik Sınıfları</i>	<i>Benzerlik Ortalamaları</i>	<i>Benzerlik Std. Sapmaları</i>
Dışadönük Aday	Dışadönük Katılımcılar	12.1	5.0
	Sorumlu Katılımcılar	10.5	4.7
	Toplam	11.3	4.8
Sorumlu Aday	Dışadönük Katılımcılar	11.4	4.2
	Sorumlu Katılımcılar	15.0	3.4
	Toplam	13.1	4.2

Analiz sonuçlarına dayanarak, dışadönük ve sorumlu katılımcıların adaylara verdikleri ortalama benzerlik puanları karşılaştırıldığında arada anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir ( $F(1, 61) = 2.54, p > .05$ ). Ancak dışadönük ve sorumlu adaylar elde ettikleri benzerlik puanları açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır, sorumlu aday, dışadönük adaya göre daha yüksek benzerlik puanı elde etmiştir ( $F(1, 61) = 4.64, p < .05$ ). Başka bir deyişle, katılımcılar genel olarak kendilerini sorumlu adaya

daha benzer algılamışlardır. Ayrıca sonuçlar katılımcıların kişilikleri ile adayların kişilikleri arasında etkileşim etkisinin var olduğunu ortaya koymuştur ( $F(1, 61) = 8.66, p < .05$ ). Tablo 5’de görüldüğü üzere dışadönük katılımcılar dışadönük adaya, sorumlu katılımcılar da sorumlu adaya daha yüksek benzerlik puanı vermişlerdir. Bu bulgu hipotez ikinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde, katılımcıların kendilerinininkiyle aynı kişilik özelliğinde olan adaya daha yüksek işe uygunluk puanı verip vermedikleri test edilmiştir. Uygulanan tekrarlı ölçümler varyans analizinde bağımlı değişkenler olarak iki adaya değerlendiriciler tarafından verilen işe uygunluk değerlendirme puanları, bağımsız değişken olarak ise katılımcıların kişilik sınıflaması kullanılmıştır. Katılımcıların kişilik sınıflarından bağımsız olarak (dışadönük ya da sorumlu), sorumlu adayı işe daha uygun buldukları ortaya konmuştur ( $F(1, 61) = 39.501, p < .001$ ). Bu puanlamalara dair dağılımlar Tablo 6’de sunulmuştur.

Tablo 6  
Katılımcıların Adaylara Verdikleri İşe Uygunluk Puanları

<i>Adaylar</i>	<i>Katılımcıların Kişilik Sınıfları</i>	<i>İşe Uygunluk Ortalamaları</i>	<i>İşe Uygunluk Std. Sapmaları</i>
Dışadönük Aday	Dışadönük Katılımcılar	14.2	3.3
	Sorumlu Katılımcılar	14.2	3.9
	Toplam	14.2	3.6
Sorumlu Aday	Dışadönük Katılımcılar	17.4	2.5
	Sorumlu Katılımcılar	17.8	1.7
	Toplam	17.6	2.1

Ancak katılımcıların kişilikleri değerlendirmelerini etkilememiştir; hem dışadönük hem de sorumlu katılımcılar sorumlu adayı işe daha fazla uygun bulmuşlardır ( $F(1, 61) = .10, p > .05$ ). Bu bulgu üçüncü hipotezin desteklenmediğini göstermektedir.

Bu çalışmadaki 4. hipotez, katılımcıların kendilerinininkiyle aynı kişilik özelliğinde olan aday için daha yüksek oranda işe alım kararı verip vermeyeceklerini test etmek için düzenlenmiştir. Bu amaca yönelik olarak ki-kare analizi yapılmış ve işe alım kararı verilen adayların katılımcının kişiliği açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo 7’de sunulan sonuçlara göre, katılımcıların kişilikleri açısından seçilen adaylar farklılık göstermemektedir ( $\chi^2 = .034$ ;  $df=1$ ;  $p>.05$ ).

Tablo 7  
Dışadönük ve Sorumlu Katılımcıların Seçtikleri Adaylara Yönelik  
Frekans ve Yüzelik Değerler

	<i>Dışadönük Aday</i>	<i>Sorumlu Aday</i>	<i>Toplam</i>
Dışadönük Katılımcılar	6 % 18.2	27 % 81.8	33 % 100
Sorumlu Katılımcılar	6 % 20	24 % 80	30 % 100
Toplam	12 % 19	51 % 81	63 % 100

Tablo 7’de görüldüğü üzere, hem dışadönük hem de sorumlu katılımcılar sorumlu adayı iş için daha fazla seçmişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuç, 4. hipotezin de desteklenmediğini göstermektedir.

Çalışmanın 5. hipotezinde, katılımcıların kendilerine benzer algıladıkları adaya daha yüksek işe uyum puanı verip vermedikleri incelenmiştir. Bunun için katılımcılar adaylara verdikleri benzerlik puanları açısından medyan değerleri kullanılarak iki adaydan birine benzer olacak şekilde sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmada katılımcıların kişilik ölçeğinden aldıkları puanlamalar dikkate alınmamıştır. Uygulanan tekrarlı ölçümler varyans analizinde bağımlı değişkenler

olarak iki adaya katılımcılar tarafından verilen işe uygunluk değerlendirme puanları, bağımsız değişken olarak ise katılımcıların adaylarla olan benzerlik sınıfları kullanılmıştır. Bu puanlamalara dair dağılımlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8  
Kendilerini Dışadönük ve Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcıların  
Adaylara Verdikleri İşe Uygunluk Puanları

<i>Adaylar</i>	<i>Katılımcıların Benzerlik Sınıfları</i>	<i>İşe Uygunluk Ortalamaları</i>	<i>İşe Uygunluk Std. Sapmaları</i>
Dışadönük Aday	Dışadönük Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	14.8	3.0
	Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	13.0	3.9
	Toplam	13.9	3.6
	Sorumlu Aday	Dışadönük Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	17.2
Sorumlu Aday	Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	18.3	1.6
	Toplam	17.8	2.1

Analiz sonuçlarına dayanarak her iki gruptaki katılımcıların (kendini dışadönük adaya benzer algılayan ve kendinin sorumlu adaya benzer algılayan) adaylara verdikleri ortalama işe uygunluk puanları karşılaştırıldığında arada anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir ( $F(1, 39) = .37, p > .05$ ). Ancak dışadönük ve sorumlu adaylar elde ettikleri işe uygunluk puanları açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır; sorumlu aday, dışadönük adaya göre işe daha fazla uygun bulunmuştur ( $F(1, 39) = 41.27, p < .001$ ). Ayrıca sonuçlar katılımcıların adaylara verdikleri puanlar ile adaylara yönelik algıladıkları benzerlik arasında bir etkileşimin var olduğunu da ortaya koymuştur ( $F(1, 39) = 5.82, p < .05$ ). Görüldüğü üzere kendini dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılar, sorumlu adaya benzer

algılayan katılımcılara göre dışadönük adaya; sorumlu adaya benzer algılayan katılımcılar da, dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılara göre sorumlu adaya daha yüksek işe uygunluk puanı vermişlerdir. Bu bulgu 5. hipotezin desteklendiğini göstermiştir.

Son olarak çalışmanın 6. hipotezinde, katılımcıların kendilerine benzer algıladıkları aday için söz konusu adaya benzer algılamayanlara göre daha yüksek oranda işe alım kararı verip vermedikleri incelenmiştir. Bu amaca yönelik olarak ki-kare analizi yapılmış ve işe alım kararı verilen adayların katılımcıların algıladıkları benzerlik açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Algılanan benzerlik için yine benzerlik puanlarının medyan değerinden bölünerek oluşturulmuş kategoriler kullanılmıştır. Tablo 9’da sunulan sonuçlara göre, katılımcıların algıladıkları benzerlik açısından seçilen adaylar farklılık göstermemektedir ( $\chi^2 = 4.020$ ;  $df=1$ ;  $p < .05$ ).

Tablo 9  
Kendilerini Dışadönük ve Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcıların  
Seçtikleri Adaylara Yönelik Frekans ve Yüzdeler Değerler

	<i>Dışadönük Adayı Seçenler</i>	<i>Sorumlu Adayı Seçenler</i>	<i>Toplam</i>
Dışadönük Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	6 % 26.8	15 % 71.4	21 % 100
Sorumlu Adaya Benzer Algılayan Katılımcılar	1 % 5	19 % 95	20 % 100
Toplam	7 % 17.1	34 % 82.9	41 % 100

Tablo 9’da görüldüğü üzere, sorumlu adayın iş için seçim oranları daha yüksektir. Ancak katılımcıların kişiliklerine bağlı olarak yaptıkları seçimler dikkate

alındığında aradaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Her ne kadar sorumlu adayı daha yüksek oranda seçmiş olsalar da, kendilerini dışadönük adaya benzer algılayanların dışadönük adayı seçim oranları, kendilerini sorumlu adaya benzer algılayanların söz konusu adayı seçim oranlarından daha yüksektir. Diğer taraftan, kendilerini sorumlu adaya benzer algılayan katılımcıların, dışadönük adaya benzer hissedenlere göre, sorumlu adayı daha yüksek oranda seçmiş oldukları da görülebilir. Bu durumda, 6. hipotezin de desteklendiği söylenebilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, eleman seçim sürecinde değerlendirici kişiliğinin, aday kişiliği ile benzerliğinin, değerlendirme ve seçim kararına olan etkisi incelenmiştir. Ele alınan ilk hipotezde, filmde yer alan kurgusal dışadönük adayın, katılımcılar tarafından da dışadönük algılanıp algılanmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, katılımcının kişilik boyutundan bağımsız olarak, 3 adayın da dışadönüklük boyutu açısından algılanışının, farklı seviyelerde olduğunu göstermiştir. Aslında bu aşama daha önce de araştırmacı tarafından, 5 akademisyen psikoloğun filmde yer alan adayların canlandırdıkları kişilik boyutlarını temsil edip etmedikleri konusunda görüşü alınarak kontrol edilmiştir. Ancak bu aşamada da herhangi bir ölçüm hatasına yer vermemek için, tekrar ele alınmış ve katılımcılar tarafından da görüş birliği sağlanmıştır. Benzer şekilde filmde yer alan ve kurgusal olarak sorumlu bir kişinin özelliklerini gösteren adayın, katılımcılar tarafından da sorumlu algılanıp algılanmadığı bir kez daha katılımcı görüşü ile test edilmiştir. Elde edilen veriler katılımcının kişilik boyutundan bağımsız olarak, üç adayın da sorumluluk boyutu açısından, farklı düzeylerde algılandığını göstermiş ve yine adayların özelliklerinin temsil edilmesinde bir hata olmadığı görüşü desteklenmiştir.

İkinci hipotezde, senaryo hazırlığı ve film çekimi esnasında, kurgusal olarak katılımcıya kişilik benzerliği göstermesi ayarlanmış olan adayların, katılımcılar tarafından da kişilik benzerliği açısından algılanışı bir kez daha incelenmiştir. Bu aşamada katılımcıların kendileriyle kurgusal olarak aynı kişilik özelliği gösterdiği farz edilen adayı, kendilerine daha benzer algılayıp algılamadıkları test edilmiştir. Bulgular, katılımcıların kurgusal olarak kendilerine benzer olarak ayarlanmış olan adayı, diğer adaylara göre kendilerine daha benzer algıladıklarını bir kez daha göstermiştir. Bir başka deyişle, sonuçlar dışadönük katılımcıların dışadönük adaya, sorumlu katılımcıların da sorumlu adaya benzerlik açısından daha yüksek puan verdiğini göstermiştir. Böylelikle ikinci hipotezin destek bulduğu gösterilmiştir. Bu sonuç, katılımcı kişilikleri ile adayların kişilikleri arasında bir etkileşim bulunduğu işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, adaylar elde ettikleri benzerlik puanlarına göre

karşılaştırıldığında, sorumlu adayın almış olduğu benzerlik puanının anlamlı olarak daha yüksek bulunduğu gözlenmiştir. Bu bulgu da katılımcıların, kendilerini dışadönük adaydan çok sorumlu adaya, benzer algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Üçüncü hipotezde, katılımcının kendisiyle aynı kişilik özelliğindeki adaya tarafgir davranıp davranmadığı başka bir deyişle, yüksek işe uygunluk puanı verip vermediği, her 2 kişilik özelliğindeki katılımcı için irdelenmiştir. Bu tezde işe uygunluk, 3 soru tipi ile tespit edilmiştir. Bu sorular; katılımcının her iki adayı işe ne kadar uygun bulduğunu, adayların bu işte ne kadar başarılı olabileceğini ve değerlendirme merkezi uygulamasında adayları ne kadar başarılı bulduğunu içermektedir.

Literatürde de aday ile değerlendirici kişilik benzerliğinin, değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisi, birbirinden oldukça farklı ve karmaşık bir tablo sergilemektedir. Örneğin, Sears ve Rowe (2003) kişilik testinde sadece yüksek sorumluluk puanları almış katılımcılar ve adaylar arasında, kendine benzerlik etkisinin tarafgir değerlendirilmesine rastlamışken, Foster (1990) değerlendiriciye benzer kişilik özelliklerine sahip adayların, daha yüksek sonuçlar elde ettiğini desteklemiştir. Bu bulguların yanı sıra Arnold ve diğerleri (1979) çalışmalarında aday ile mülakatçı arasındaki kişilik benzerliği etkisinin, değerlendirme puanlarını etkilemediğini göstermişlerdir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ise tüm katılımcıların, sorumlu adayı işe daha uygun bulduğunu göstermiştir. Bir başka deyişle işe uygunluk değerlendirmesini, katılımcının kişilik özelliği değil, adayın kişilik özelliği, belirlemektedir. Dolayısıyla araştırmanın üçüncü hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmada adayın sorumluluk özelliğinin değerlendirmede önemli bulunması, sorumluluk boyutu ile iş performansı hakkında var olan literatürle tutarlıdır. Çünkü bu kişilik boyutu, iş hayatında tüm meslek grupları ve işle ilgili çalışılan tüm kriterler için en önemli ve geçerli boyut olarak literatürde yer almaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk boyutunun iş performansını

tahmin etmede en geçerli kriter olduğunu savunan Cole, Feild, Giles & Harris (2004) 244 mülakatçının, 122 giriş seviye pozisyonlar için aday mülakatlarından elde ettiği verilerde, sorumluluk boyutunun geleneksel işler (muhasabe gibi) için işe alım kriteri olduğunu belirtmişlerdir. Moy ve Lam (2004) yine giriş seviye profesyonel pozisyonlar için işe alım kararı vermede; bilgi, beceri, kabiliyet ve kişilik faktörleri içinden en çok adayın kişilik özelliğinin ve özellikle adayın sorumluluk puanının etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Lievens, De Fruyt ve Van Dam (2001) sorumluluk boyutunun işe alım talebiyle ilgili önemli bir kişilik boyutu olduğunu öne sürmüştür. Abraham ve Morrison (2003), Barrick ve Mount (1993), Salgado (1997), yaptıkları çalışmalarda çalışanların sorumluluk puanları ile yöneticilerin onları, iş performansı açısından değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Sonuçlar bireylerin sorumluluk puanlarının, yöneticilerin iş performansı değerlendirmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla sorumluluk puanı yüksek adayların, işe uygunluk ölçümleri açısından tercih edilmesinin, sorumluluk boyutunun iş hayatı performansı için geçerli bir yordayıcı olarak algılanması ile ilişkisi bulunmaktadır.

Dördüncü hipotezde katılımcılarla adaylar arasındaki kişilik benzerliğinin, işe alım kararı üzerinde tarafgir etkiye yol açıp açmayacağı yani daha yüksek oranda işe alım kararı verip vermedikleri sınanmıştır. Sonuçta, katılımcılar kişilik benzerliği etkisinden bağımsız şekilde, sorumlu adayı daha fazla işe alım yapacaklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu hipotez de üçüncü hipotez gibi destek görmemiştir. Üçüncü ve dördüncü hipotezle ilgili olarak elde edilen bu iki bulgu, sorumluluk boyutunun katılımcılarca ideal aday özelliği olarak algılanması sebebiyle, tüm katılımcıların sorumlu adaya yönlendiği ve özellikle dışadönük katılımcılar açısından gerçek kendine benzerlik etkisinin önüne geçtiğini düşündürmektedir. Bu bulgularla ilişkili başka araştırmalar literatürde yer almaktadır. Shepard ve Hallinan'ın (1980) ve Dalessio ve Imada (1984) de yaptıkları çalışmalarda kendine benzerlik etkisinden ziyade, ideal adaya benzerliğin değerlendirme sonuçlarında daha etkili olduğunu savunmuşlardır.

Beşinci hipotezde, katılımcıların kendilerine benzer algıladıkları adaya, daha yüksek işe uyum puanı verip vermedikleri incelenmiştir. Bulgular, kendini dışadönük adaya benzer algılayan katılımcıların, sorumlu adaya benzer algılayan katılımcılara göre, dışadönük adaya daha yüksek işe uygunluk puanı verdiklerini; kendini sorumlu adaya benzer algılayan katılımcıların, dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılara göre, sorumlu adaya daha yüksek işe uygunluk puanı verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Elde edilen veriler, hipotezde varsayıldığı yönde destek bulmuştur. Bu sonuç, adaya karşı algılanan benzerlik ile değerlendirme arasında bir etkileşimin var olduğunu göstermiştir. Bu hipotezle ilgili olarak elde edilen diğer bir sonuç, kendini dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılarla, kendini sorumlu adaya benzer algılayan katılımcılar arasında adaylara verdikleri ortalama toplam puanlar bakımından anlamlı farklılaşmanın olmadığıdır. Ayrıca genel olarak bakıldığında sorumlu adaya, dışadönük adaya göre, daha yüksek işe uyum puanı verildiği görülmüştür. Bu bulgular daha evvel literatürde Orpen (1984) işe alım sürecinde algılanan benzerliğin gerçek benzerlikten daha fazla sonuçlara etki gösterdiği, Graves ve Powell (1988) mülakat sürecinde algılanan benzerliğin, kişiler arası çekim ve niteliklerin değerlemesinde aracı etkide bulunduğu, Pulakos ve Wexley (1983) performans değerlendirme sürecinde yine algılanan benzerliğin gerçek benzerliğin önüne geçtiği, yönünde bulgularla da desteklemektedir.

Son hipotezde ise katılımcıların, kendilerine daha benzer algıladığı aday için, daha çok işe alım kararı verip vermediği sınıanmıştır. Bu konuda elde edilen veriler beşinci hipotezle tutarlı olarak, bu hipotezin desteklendiğini göstermiştir. Sorumlu aday, dışadönük adaya göre, daha yüksek oranda katılımcı tarafından seçilmesine karşın, bu seçim kararında katılımcının algıladığı kişilik benzerliği etkili olmaktadır. Başka bir deyişle, kendilerini dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılar, kendilerini sorumlu adaya daha benzer algılayan katılımcılara göre, dışadönük aday için daha fazla seçim kararı verirken; kendilerini sorumlu adaya benzer algılayan katılımcılar, kendilerini dışadönük adaya benzer algılayan katılımcılara göre, sorumlu aday için daha fazla seçim kararı vermektedir. Bu sonuç algılanan benzerlik etkisinin seçim kararında da geçerli olduğu görüşünü desteklemektedir.

Bu çalışmanın sonuçları benzerlik etkisinin değerlendirme ve seçim kararında rol oynayan bir faktör olabileceğini göstermiştir. Ancak bu etki gerçek benzerlikten çok, algılanan benzerlikten kaynaklanmaktadır. Elde edilen sonucun teorik zeminine değinilecek olursa, bu araştırmada benzerlik etkisi araştırmacı tarafından kategorize edilerek yönlendirilmesine karşın, katılımcıların benzerlik kategorizasyonu kendileri tarafından oluşturulmuştur. Sonuçlar bir adayın iş için değerlendirirken, yüksek puan almasının veya o iş için seçilmesinin, değerlendiricinin algıladığı benzerlik kategorizasyonu sonucunda belirlendiğini göstermektedir. Bir başka deyişle, bir adayın iş için değerlendirilmesinde, onu değerlendiren kişinin algıladığı benzerlik, değerlendirmenin sonucunu etkileyebilecek bir faktör olabilir. Araştırmanın elde ettiği bu bulgu, sosyal kimlik teorisinin görüşleriyle belli ölçülerde tutarlıdır. Sosyal kimlik teorisinde, bireyler kendilerini diğerleriyle karşılaştırmakta bu karşılaştırmaların sonunda, bazı kişilerle aynı kategorilere bazılarıyla da, farklı kategorilere yerleştirmektedir (Sakallı, 2001). Birey kendisiyle aynı kategoriye koyduğu kişilere, daha pozitif duygular geliştirmektedir. Dolayısıyla seçim ve değerlendirme sürecinde de, mülakatçının adayı kategorize etme süreci, adayın lehine veya aleyhine sonuçlar doğurabilir. Yine de bu algıda, sorumlu adayın, dışadönük adaya göre tüm grup tarafından işe daha uygun bulunduğu ve daha fazla seçildiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Bu çalışmanın alana katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür: İlk olarak, benzerliğin işe seçim ve değerlendirme kararındaki etkisi, şimdiye kadar sadece bazı demografik ve tutum değişkenleriyle ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma benzerlik etkisini, objektif olarak ölçülmüş olan kişilik özelliklerine ilişkin olarak araştırmıştır. Bu yönüyle alanda yapılmış olan, birkaç çalışmadan biri olma özelliğini taşımaktadır. İkinci özelliği, çalışmada yer alan adayların bir değerlendirme merkezi yaklaşımı içinde, birbirleriyle etkileşim hali de gösteren bir kurguda incelenmesidir. Daha evvel yapılan çalışmalar, genelde mülakat tekniğine odaklanmış olma özelliği taşımıştır. Üçüncü özelliği de objektif olarak belirlenmiş kişilik ölçümlerinin yanı sıra, algılanan kişilik benzerliğine dayalı ölçümlerin de elde edilmesidir. Diğer özellikleri ise 5 faktör kişilik modeline dayalı NEO-FFI testine dayalı böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olmasıdır. Ayrıca film gösterimi uygulamasıyla,

değerlendirme merkezinin kurgusunun, katılımcıya gösterilmiş olması da sürece bir yenilik getirmiştir.

Çalışmanın sınırlılıklarına değinilecek olunursak; cinsiyet faktörünün değerlendirme sonuçlarındaki etkisinin karışık ve üzerinde uzlaşılammış bir konu olması sebebiyle, bu çalışma kapsamında cinsiyete bağlı ayrımının sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmemiş ve sadece kadın katılımcıların, kadın adayları değerlendirdiği sürece yer verilmiştir. Bundan sonraki çalışmalar, erkek aday ve katılımcıların da verilerine ulaşabilmeyi hedeflemelidir.

Mc Govern ve diğerleri (1979) öğrenci mülakatçılardan elde edilen sonuçları, profesyonel mülakatçılarla tutarlı bulmuş ve aday davranışını değerlendirmek için öğrenci mülakatçıların da kullanabileceğini önermişlerdir. Bu genellemeye dayanarak, araştırma kapsamında yer alan katılımcılar, çeşitli sınıflarda “psikolojiye giriş” dersi alan, eczacılık fakültesi ve sosyoloji ve felsefe bölümü öğrencileri ile psikoloji bölümü üç ve son sınıf bayan öğrencilerinden oluşturulmuştur. Her ne kadar öğrenci mülakatçılarla, gerçek mülakatçıların sonuçlarının birbirinden çok farklılaşmadığı önerilmiş olsa da, böyle bir çalışmanın gerçek mülakatçılarla da yapılarak; sonuçların tutarlı olup olmadığı sınıanabilir. Ayrıca, mülakatçıların, deneyim ve eğitiminin farklı seviyelerde olmasının, sonuçları etkileyip etkilemediği de incelenebilecek alanlar arasında yer alabilir.

Bu araştırma kapsamında 5 kişilik faktörü modelinden sadece 2 kişilik faktörüne odaklanılmıştır. Gelecek çalışmalarda, farklı kişilik özelliklerine de yer verip, boyutların birbiri ile etkileşimine ve bu boyutlara sahip adayların sürece etkisine yer verilmelidir. Ancak sorumluk boyutunun, ideal bir boyut olması sebebi ile bu boyutun gelecek çalışmalar kapsamında tüm adaylar için kontrol altına alınan bir değişken olarak tutulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak bu çalışma kurgusal olarak tasarlanmış olan bir film gösterimine dayanmaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamalarında, mülakatçıların adaylarla yüz yüze etkileşim içine girmeleri ve daha yakından gözlem yapmaları olasıdır.

Dolayısıyla sonuçlar gerçek iş ortamlarına uyarlanırken, bu husus göz önüne alınmalıdır.

Değerlendiricilerin adayları değerlendirdiği sonuçlar üzerinde, algılanan benzerliğin tarafsızlık yaratarak etkilemede bulunması sebebiyle, şirket insan kaynakları departmanlarının bazı konulara dikkat etmesi gerekmektedir. Algılanan benzerliğin, subjektif nedenlerden kaynaklanması sebebiyle, mülakat ve değerlendirme merkezi uygulamalarında, değerlendiricilerin birden fazla sayıda olması (panel mülakat), sonuçların daha objektife yakın olması açısından önemlidir. Adayların işe alım süreci veya terfi süreçlerinde, değerlendirilmesi yapılırken, aynı adayı farklı katılımcıların gözlemleyebileceği (seçim veya terfi yapılacak işe uyumlu) uygulama ve vaka çalışmaları yapılarak, adayın farklı becerilerini sergilemesine olanak tanınmalıdır. Bu şekilde bir den fazla gözlemcinin, adayın farklı özelliklerini keşfedip, çok yönlü değerlendirme yapabilmesi sağlanabilecektir.

Kişilik boyutlarında algılanan benzerlik etkisini, bertaraf etmenin bir başka yolu, öncelikle değerlendiricilerin kendi kişilik özellikleri hakkında farkındalık yaratılmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için, değerlendiricilere de seçim uygulamalarında kullanılan kişilik testleri uygulanmalı, sonuçları aday değerlendirme sürecine geçmeden önce, uzman kişiler tarafından paylaşılmalıdır. Bu süreçte değerlendiricinin kendi kişiliği hakkında yorumları ve soruları da derinlemesine incelenmeli ve yoruma açık bir konu kalmaması sağlanmalıdır. Daha sonra tüm değerlendiricilere adayların seçim görüşmelerine katılmadan önce, kişilik testi sonuçları verilmelidir. Bu sayede değerlendirici, kendi kişilik boyutları ve adayların kişilik boyutları hakkında objektif bilgi sahibi olacaktır. Ayrıca seçim yöntemi olarak seçilen yöntem mülakat ise, değerlendirici bu süreçte adayın yüksek ve düşük puanlarını irdeleneceği soruları belirleyebilecektir. Seçim yöntemi olarak kullanılan yöntem değerlendirme merkezi ise, değerlendirici bu sefer de adayın bu uç kişilik puanlarının davranışsal göstergelerini gözleyeceği ipuçlarına gözlemlerinde ya kanıt arayacak ya da çürütecek yeni veriler elde etmeye çalışacaktır. Bu süreçlerde değerlendiricilerin değerlendirmelerini, aday davranışlarına odaklamak için, adayın işteki gelecek performansı için çok önemli olabilecek yetkinlikler, değerlendiricilere

kontrol listeleri halinde verilmelidir. Ayrıca sürece başlamadan önce değerlendiricilerin adayların listede yer alan özellikleri, sergileyip sergilemediğini ve sergilemiş ise, ne kadar sayıda gösterdiğini kayda alacak şekilde değerlendirmede bulunması sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AAMODT, M.G.: 1996 **Applied Industrial / Organizational Psychology**, 2<sup>nd</sup> ed., California, Brooks / Cole Publishing Company.
- ABRAHAM, J.D.,  
MORRISON, J.D.: 2003 “Relationship between the Performance Perspective Inventory’s Conscientiousness Scale and Job Performance of Corporate Security Guards”, **Applied H. R. M. Research**, 8/1, 45-48.
- ACAR, A.C.: 2000 “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Cavide Uyargil, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 113-168.
- AIKEN, L.R.: 1982 **Psychological Testing and Assessment**, Nahant, MA Allyn and Bacon.
- ANASTASI, A.: 1982 **Psychological Testing**, 5<sup>th</sup> ed., New York, Macmillan Publishing Co. Inc.
- ANDERSON, N.,  
PAYNE, T.,  
FERGUSON, E.,  
SMITH, T.: 1994 “Assessor Decision Making Information Processing and Assessor Decision Strategies in A British Assessment Centre”, **Personnel Review**, 23/1, 52-62.
- ARANSON, E.: 1995 **The Social Animal**, 7<sup>th</sup> ed., New York, W. H. Freeman and Company.

- ARIK, A.İ.: 1992 **Psikolojide Bilimsel Yöntem**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basımevi ve Film Merkezi.
- ARKONAÇ, S.A.: 2001 **Sosyal Psikoloji**, Genişletilmiş 2. bs., İstanbul, Alfa Yayınları.
- ARNOLD, L.,  
CALKINS, V.,  
BRUMWELL, M.: 1979 “Influence of Decision Makers’ Characteristics on Outcome of A Selection Process in Medical School”, **Psychological Reports**, 44, 535-544.
- ARVEY, R.D.,  
CAMPION, J.E.: 1982 “The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research”, **Personnel Psychology**, 35, 281-322.
- BALTAŞ, A.: 2005 “Görünen Köy Kılavuz İstemez”, **Kaynak**, 24, (Çevrimiçi) [www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=24](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=24).
- BARRICK, M.R.,  
MOUNT, M.K.: 1991 “The Big Five Personality Dimentions and Job Performance: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**, 44, 1-26.
- BARRICK, M.R.,  
MOUNT, M.K.: 1993 “Autonomy as A Moderator of the Relationship between the Big Five Personality Dimentions and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 78/1, 111-118.
- BARUTÇUGİL, İ.: 2004 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

- BASKETT, G.D.: 1973 “Interview Decisions as Determined by Competency and Attitude Similarity”, **Journal of Applied Psychology**, 57/3, 343-345.
- BAYRAM, S.: 1999 “Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, Ed. Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, 63-70.
- BAYSAL, A.C.: 1993 **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- BEARDWELL, I.,  
HOLDEN, L.: 1994 **Human Resorce Management: A Contemporary Perspective**, Singapore, Pitman Publishing.
- BEGMEZCİ, İ.: 1999 “Havacılıkta Pilot Seçim Sistemi”, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, Ed. Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, 169-185.
- BERZEK, N.M.: 1998 **Human Resources Management**, 2<sup>nd</sup> ed., İstanbul, Private Marmara Contemporary Science Foundation Educational Instutions.
- BEZNER, J.R.,  
BOUCHER, B.K.: 2001 “The Influence of Personality Type on Decision Making in the Physical Therapy Admission Process”, **Journal of Allied Health**, 30/2, 83-91.

- BINNING, J.F.,  
GOLDSTEIN, M.A.,  
GARCIA, M.F.,  
SCATTAREGIA, J.H.: 1988  
“Effects of Preinterview Impressions on Questioning Strategies in Same-and Opposite Sex Employment Interviews”, **Journal of Applied Psychology**, 73/1, 30-37.
- BİLGİN, N.: 2000  
**Sosyal Psikolojiye Giriş**, 3. bs., İzmir, Ege Üniversitesi Fakültesi Yayınları No: 48.
- BİNBAŞIOĞLU, C.,  
BİNBAŞIOĞLU, E.: 1992  
**Endüstri Psikolojisi**, 3. bs., Ankara, Kadioğlu Matbaası.
- BOHLANDER, G.,  
SNELL, S.,  
SHERMAN, A.: 2001  
**Managing Human Resources**, 12<sup>th</sup> ed., Ohio, South Western College Publishing.
- BORGATTA, E.F.: 1964  
“The Structure of Personality Characteristics”, **Behavioral Science**, 12, 8-17.
- BURGER, J.M.,  
CALDWELL, D.F.: 1998  
“Personality Characteristics of Job Applicants and Success in Screening Interviews”, **Personnel Psychology**, 51, 119-136.
- BYRNE, D.: 1961  
“Interpersonal Attraction and Attitude Similarity”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 62/3, 713-715.
- BYRNE, D.: 1962  
“Response to Attitude Similarity-Dissimilarity as A Function of Affiliation Need”, **Journal of Personality**, 30, 164-177.
- BYRNE, D.,  
“Racial Prejudice, Interpersonal Attraction and

- WONG, T.J.: 1962  
Assumed Dissimilarity of Attitudes”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 65/4, 246-253.
- CALDWELL, C.,  
THORNTON, G.C.,  
GRUYS, M.L.: 2003  
“Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity”, **Public Personnel Management**, 32, 73-88.
- CAMPION, M.A.,  
CAMPION, J.E.,  
HUDSON, J.P.: 1994  
“Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types”, **Journal of Applied Psychology**, 79/6, 998-1002.
- CATTELL, R.B.: 1970  
**Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)**, Illinois, Institute for Personality and Ability Testing (IPAT).
- CESUR, S.,  
ÖZER, G.E.: 2002  
“Couples’ Personality Characteristics, Self Concepts, Values and Child Rearing Attitudes”. Society for Reproductive and Infant Psychology 22<sup>nd</sup> Annual Conference’da sunulmuş poster University of Sheffield, UK.
- COLE, M.S.,  
FEILD, H.S.,  
GILES, W.F.,  
HARRIS, S.G.: 2004  
“Job Type and Recruiters’ Inferences of Applicant Personality Drawn from Resume Biodata: Their Relationship with Hiring Recommendations”, **International Journal of Selection and Assessment**, 12/4, 363-367.
- COOK, M.: 1988  
**Personnel Selection and Productivity**, New York, John Wiley and Sons Ltd.

- CÜCELOĞLU, D.: 1993 **İnsan ve Davranışı**, 4. bs., İstanbul, Remzi Kitapevi.
- DALESSIO, A.,  
IMADA, A.S.: 1984 “Relationships between Interview Selection Decisions and Perceptions of Applicant Similarity to An Ideal Employee and Self: A Field Study”, **Human Relations**, 37/1, 67-80.
- DE GROOT, T.,  
MOTOWIDLO, S.J.: 1999 “Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewers’ Judgements and Predict Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 84/6, 986-993.
- DİCLELİ-GÖKNAR, D.: 2005 “Değerlendirme Merkezlerinde Alıştırma Türleri”, **Kaynak**, 24, (Çevrimiçi), [www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=372&SA YI=24](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=372&SA YI=24).
- DIPBOYE, R.L.,  
ARVEY, R.D.,  
TERPSTRA, D.E.: 1977 “Sex and Physical Attractiveness of Raters and Applicants as Determinants of Resume Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, 62/3, 288-294.
- ELLIOTT, A.G.P.: 1981 “Sex and Decision Making in the Selection Interview: A Real-Life Study”, **Journal of Occupational Psychology**, 54, 265-273.
- ENSHER, E.A.,  
MURPHY, S.E.: 1997 “Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships”, **Journal of Vocational Behavior**, 50, 460-481.

- ERDOĞAN, İ.: 1990 **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 4. bs., İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 243, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 136.
- ERDOĞAN, İ.: 1991 **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İktisadi Enstitüsü Yayın No: 141.
- ERGİN, C.: 2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academy Plus Yayınevi.
- ERSEN, H.: 1997 **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. bs., İstanbul, Sim Matbaacılık.
- EYSENCK, H.J.,  
EYSENCK, S.B.G.: 1975 **Manual of the Eysenck Personality Questionnaire (Junior & Adult)**, London, Hodder and Stoughton.
- FERRIS, G.R.,  
GILMORE, D.C.: 1977 "Effects of Mode of Information Presentation Sex of Applicant, and Sex of Interviewer on Simulated Interview Decisions", **Psychological Reports**, 40, 566.
- FINDIKÇI, İ.: 1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- FINNIGAN, J.: 1997 **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev. Mehmet Kılıç, 2. bs., İstanbul, Rota Yayınları.

- FOSTER, M.R.: 1990 "A Closer Look at the Relationship between Interviewer-Interviewee Similarity and Ratings in A Selection Interview, **Applied H. R. M Research**, 1/1, 23-26.
- FOX, S.,  
SPECTOR, P.E.: 2000 "Relations of Emotional Intelligence, Practical Intelligence, General Intelligence, and Trait Affectivity with Interview Outcomes: It's not All Just G", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 203-220.
- FRANK, L.L.,  
HACKMAN, J.R.: 1975 "Effects of Interviewer-Interviewee Similarity on Interviewer Objectivity in College Admissions Interviews", **Journal of Applied Psychology**, 60/3, 356-360.
- GALLOIS, C.,  
CALLAN, V.J.,  
PALMER, J.M.: 1992 "The Influence of Applicant Communication Style and Interviewer Characteristics on Hiring Decisions", **Journal of Applied Social Psychology**, 22/13, 1041-1060.
- GILMORE, D.C.: 1989 "Applicant Perceptions of Simulated Behavior Description Interviews", **Journal of Business and Psychology**, 3/3, 279-288.
- GOETERS, K.M.,  
FASSBENDER, C.: 1992 "Results of the ESA Study on Psychological Selection of Astronaut Candidates for Columbus Mission II Personality Assessment", **Acta Astronautica**, 27, 139-145.
- GOFFIN, R.D.,  
ROTHSTEIN, M.G.,
- "Personality Testing and the Assessment Center: Incremental Validity for Managerial

- JOHNSTON, N.G.: 1996                      Selection”, **Journal of Applied Psychology**, 81/6, 746-756.
- GOLDBERG, C.B.: 2003                      “Applicant Reactions to the Employment Interview: A Look at Demographic Similarity and Social Identity Theory”, **Journal of Business Research**, 56, 561-571.
- GOLDBERG, C.B.: 2005                      “Relational Demography and Similarity-Attraction in Interview Assessments and Subsequent Offer Decisions”, **Group & Organization Management**, 30/6, 597-624.
- GOLIGHTLY, C.,  
HUFFMAN, D.M.,  
BYRNE, D.: 1972                      “Liking and Loading”, **Journal of Applied Psychology**, 56/6, 521-523.
- GRAVES, L.M.,  
POWELL, G.N.: 1988                      “An Investigation of Sex Discrimination in Recruiters’ Evaluations of Actual Applicants”, **Journal of Applied Psychology**, 73/1, 20-29.
- GRAVES, L.M.,  
POWELL, G.N.: 1995                      “The Effect of Sex Similarity on Recruiters’ Evaluations of Actual Applicants: A Test of Similarity-Attraction Paradigm”, **Personnel Psychology**, 48, 85-98.
- GRAVES, L.M.,  
POWELL, G.N.: 1996                      “Sex Similarity, Quality of the Employment Interview and Recruiters’ Evaluation of Actual Applicants”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69, 243-261.

- GREGORY, R.J.: 1996 **Psychological Testing: History, Principles, and Applications**, 2<sup>nd</sup> ed., Boston, Allyn and Bacon.
- GÜLGÖZ, S.: 2002 “Five Factor Model and NEO-PI-R in Turkey”, **The Five Factor Model Across Cultures**, Ed. R.R. McCrae & J. Allik, USA, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 175-196.
- GÜRÜZ, D.,  
YAYLACI, G.Ö.: 2004 **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri.
- HARRIS, M.M.,  
FINK, L.S.: 1987 “A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportunities: Does the Recruiter Make A Difference?”, **Personnel Psychology**, 40/4, 765-784.
- HAYES, N.: 1994 **Foundations of Psychology: An Introductory Text**, London, Nelson.
- HENNESSY, J.,  
MABEY, B.,  
WARR, P.: 1998 “Assessment Center Observation Procedures An Experimental Comparison of Traditional Checklist and Coding Methods”, **International Journal of Selection and Assessment**, 6/4, 222-231.
- HEWSTONE, M.,  
STROEBE, W.,  
CODOL, J.P.,  
STEPHENSON, G.M.: 1995. **Introduction to Social Psychology**, Cambridge, Blackwell Publishers Inc.

- HORTON, J.N.,  
HARMER, M.: 1994  
“The Selection of Trainees”, **Baillière's Clinical Anaesthesiology**, 8/3, 575-589.
- HUFFCUT, A.I.,  
ROTH, P.L.: 1988  
“Racial Group Differences in Employment Interview Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, 83/2, 179-189.
- HUFFCUTT, A.I.,  
WOEHR, D.J.: 1999  
“Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods”, **Journal of Organizational Behaviour**, 20, 549-560.
- HUFFCUT, A.I.,  
CONWAY, J.M.,  
ROTH, P.L.,  
STONE, N.J.: 2001  
“Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews”, **Journal of Applied Psychology**, 86/5, 897-913.
- JACKSON, D.J.,  
ATKINS, S.G.,  
FLETCHER, R.B.,  
STILLMAN, J.A.: 2005  
“Frame of Reference Training for Assessment Centers: Effects on Interrater Reliability When Rating Behaviors and Ability Traits”, **Public Personnel Management**, (Çevrimiçi) [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), 15 Mart, 2006.
- KEENAN, A.: 1977  
“Some Relationships between Interviewers’ Personal Feelings about Candidates and Their General Evaluation of Them”, **Journal of Occupational Psychology**, 50, 275-283.
- KEPİR-SİNANGİL, H.: 1996  
“Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**,

Ed. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği,  
Kalite Derneği, 123-132.

KIMBLE, C.E.: 1990

**Social Psychology**, USA, Wm. C. Brown  
Publishers.

KINICKI, A.,  
LOCKWOOD, C.A.: 1985

“The Interview Process: An Examination of  
Factors Recruiters Use in Evaluating Job  
Applicants”, **Journal of Vocational Behavior**,  
26/2, 117-125.

KIZILDAĞ, Ö.,  
ŞENDİL, G.,  
CESUR, S.: 2002

“Eşlerin Kişilik Özellikleri, Aile Yapısı ve  
Çocuk Yetiştirme Tutumları Arasındaki  
İlişkinin İncelenmesi”. 12. Ulusal Psikoloji  
Kongresi’nde sunulmuş bildiri, ODTÜ,  
Ankara.

LABERON, S.,  
LAGABRIELLE, C.,  
VONTHRON, A.M.: 2005

“Assessment Methods Review in Recruitment  
and in Competences Reports”, **Psychologie Du  
Travail Et Des Organisations**, 11/1, 3-14.

LAZAR, A.,  
KRAVETZ, S.,  
ZINGER, A.: 2004

“Moderating Effects of Rater Personality on the  
Relation between Candidate Self-Monitoring  
and Selection Interview Ratings”, **International  
Journal of Selection and Assessment**, 12/4,  
321-326.

LIEVENS, F.: 1998

“Factors which Improve the Construct Validity  
of Assessment Centers: A Review”,  
**International Journal of Selection and  
Assessment**, 6/3, 141-152.

- LIEVENS, F.: 2001 “Assessor Training Strategies and Their Effects on Accuracy, Interrater Reliability and Discriminant Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 86/2, 255-264.
- LIEVENS, F.: 2002 “Trying to Understand the Different Pieces of the Construct Validity Puzzle of Assessment Centers: An Examination of Assessor and Assessee Effects”, **Journal of Applied Psychology**, 87/4, 675-686.
- LIEVENS, F.,  
CONWAY, J.M.: 2001 “Dimension and Exercise Variance in Assessment Center Scores: A Large-Scale Evaluation of Multitrait-Multimethod Studies”, **Journal of Applied Psychology**, 86/6, 1202-1222.
- LIEVENS, F.,  
DE FRUYT, F.,  
VAN DAM, K.: 2001 “Assessors’ Use of Personality Traits in Descriptions of Assessment Centre Candidates: A Five-Factor Model Perspective”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74/5, 623-636.
- LIEVENS, F.,  
DE PAEPE, A.: 2004 “An Empirical Investigation of Interviewer-Related Factors that Discourage the Use of High Structure Interviews”, **Journal of Organizational Behavior**, 25, 29-46.
- LIEVENS, F.,  
VAN KEER, E.,  
DE WITTE, M.: 2005 “Assessment Centers in Belgium: The Results of A Study on Their Validity and Fairness”, **Psychologie Du Travail Et Des Organisations**, 11/1, 25-33.

- LIN, T.R.,  
DOBBINS, G.H.,  
FARH, J.L.: 1992  
“A Field Study of Race and Age Similarity Effects on Interview Ratings in Conventional and Situational Interviews”, **Journal of Applied Psychology**, 77/3, 363-371.
- LUXEN, M.F.: 2005  
“Gender Differences in Dominance and Affiliation during A Demanding Interaction”, **The Journal of Psychology**, 139/4, 331–347.
- MACAN, T.H.,  
DIPBOYE, R.L.: 1988  
“The Effects of Interviewers’ Initial Impressions on Information Gathering”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 42/3, 364-387.
- MAYFIELD, E.C.: 1964  
“The Selection Interview: A Re-Evaluation of Published Research”, **Personnel Psychology**, 17, 239-260.
- MCCORMICK, E.J.,  
ILGEN, D.: 1987  
**Industrial and Organizational Psychology**, 8<sup>th</sup> ed., London, Allen & Unwin.
- MCDONALD, T.,  
HAKEL, M.D.: 1985  
“Effects of Applicant Race, Sex, Suitability, and Answers on Interviewer’s Questioning Strategy and Ratings”, **Personnel Psychology**, 38, 321-334.
- MCGOVERN, T.V.,  
TINSLEY, H.: 1978  
“Interviewer Evaluations of Interviewee Nonverbal Behavior”, **Journal of Vocational Behavior**, 13, 163-171.

- MCGOVERN, T.V.,  
JONES, B.W.,  
MORRIS, S.E.: 1979 “Comparison of Professional versus Student Ratings of Job Interviewee Behavior”, **Journal of Counselling Psychology**, 26/2, 176-179.
- MILIA, L.D.,  
GRODECKI, M.: 1997 “Some Factors Explaining the Reliability of A Structured Interview System at Work Site”, **Journal of Selection and Assessment**, 5/4, 193-199.
- MINER, J.B.: 1992 **Industrial Organizational Psychology**, Singapore, McGrawhill Inc.
- MOSCOSSO, S.: 2000 “Selection Interview: A Review of Validity Evidence, Adverse Impact and Applicant Reactions”, **International Journal of Selection and Assessment**, 8/4, 237-247.
- MOTLEY, M.T.,  
SMITH, N.L.: 1989 “Effects of Temperament upon Hiring Decisions: A Preliminary Examination of Global Personality Traits and Communicator Compatibility”, **Communication Reports**, 2/1, 22-29.
- MOY, J.W.,  
LAM, K.F.: 2004 “Selection Criteria and the Impact of Personality on Getting Hired”, **Personnel Review**, 33/5, 521-535.
- MUCUK, İ.: 1997 **Modern İşletmecilik**, 7. bs., İstanbul, Türkmen Kitapevi.

- MUKHERJI, A.,  
MISRA, S.: 2006 “Everything You Wanted to Know about Assessment Centers”, (Çevrimiçi), [www.tmtctata.com](http://www.tmtctata.com), 28 Temmuz, 2006.
- NEWCOMB, T.M.: 1956 “The Prediction of Interpersonal Attraction”, **American Psychologist**, 11, 575-586.
- NORMAN, W.T.: 1963 “Toward An Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings”, **Journal of Abnormal & Social Psychology**, 66, 574-583.
- ORPHEN, C.: 1984 “Attitude Similarity, Attraction and Decision-Making in the Employment Interview”, **The Journal of Psychology**, 117, 111-120.
- ÖNER, N.: 1997 **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı**, 3. bs., İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- ÖZGÜVEN, İ.E.: 1999 **Psikolojik Testler**, 3. bs., Ankara, PDREM Yayınları.
- ÖZLALE, Y.: 2006 “Bir Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme Merkezi”, (Çevrimiçi) [www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/), 17 Mart, 2006.
- PAKSOY, M.: 2002 **Çalışma Yaşamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitapevi.

- PAUNONEN, S.V.,  
JACKSON, D.N.,  
OBERMAN, S.M.: 1987
- “Personnel Selection Decisions: Effects of Applicant Personality and the Letter of Reference”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 40/1, 96-114.
- PETERS, L.H.,  
TERBORG, J.R.: 1975
- “The Effects of Temporal Placement of Unfavorable Information and Attitude Similarity on Personnel Selection Decisions”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, 13/2, 279-293.
- PINGITORE, R.,  
DUGONI, B.L.,  
TINDALE, R.S.,  
SPRING, B.: 1994
- “Bias against Overweight Job Applicants in A Simulated Employment Interview”, **Journal of Applied Psychology**, 79/6, 909-917.
- POWELL, G.N.: 1991
- “Applicant Reactions to the Initial Employment Interview: Exploring Theoretical and Methodological Issues”, **Personnel Psychology**, 44/1, 67-83.
- PREWETT-LIVINGSTON, A.J.,  
FEILD, H.S.,  
VERES, J.G.,  
LEWIS, P.M.: 1996
- “Effects of Race on Interview Ratings in A Situational Panel Interview”, **Journal of Applied Psychology**, 81/2, 178-186.
- PULAKOS, E.D.,  
WEXLEY, K.N.: 1983
- “The Relationship among Perceptual Similarity Sex and Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads”, **Academy of Management Journal**, 26/1, 129-139.

- PULAKOS, E.D.,  
WHITE, L.A.,  
OPPLER, S.H.,  
BORMAN, W.C.: 1989
- “Examination of Race and Sex Effect on Performance Ratings”, **Journal of Applied Psychology**, 74/5, 770-780.
- PYNES, J.E.,  
BERNARDIN, H.J.: 1992
- “Entry-Level Police Selection: The Assessment Center is An Alternative”, **Journal of Criminal Justice**, 20/1, 41-52.
- RAGHUNATHAN, R.,  
PHAM, M.T.: 1999
- “All Negative Moods are not Equal: Motivational Influences of Anxiety and Sadness on Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 79/1, 56-77.
- RAND, T.M.,  
WEXLEY, K.N.: 1975
- “Demonstration of the Effect Similar to Me in Simulated Employment Interviews”, **Psychological Reports**, 36/2, 535-544.
- RIGGIO, R.E.: 1990
- Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Illinois, Scott, Foresman & Company.
- RIORDAN, C.M.,  
SHORE, L.M.: 1997
- “Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units”, **Journal of Applied Psychology**, 82/3, 342-358.
- ROSSE, J.G.,  
MILLER, J.L.,  
STECHER, M.D.: 1994
- “A Field Study of Job Applicants' Reactions to Personality and Cognitive Ability Testing”, **Journal of Applied Psychology**, 79/6, 987-992.

- RYAN, A.M,  
SACKETT, P.R.: 1989  
“Exploratory Study of Individual Assessment Practices: Interrater Reliability and Judgements of Assessor Effectiveness”, **Journal of Applied Psychology**, 74/4, 568-579.
- RYNES, S.L.,  
MILLER, H.E.: 1983  
“Recruiter and Job Influences on Candidates for Employment”, **Journal of Applied Psychology**, 68/1, 147-154.
- SABUNCUOĞLU, Z.: 1999  
“Psikoteknik Yönteme Giriş”, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, Ed. Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, 1-8.
- SABUNCUOĞLU, Z.: 2000  
**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları.
- SACCO, J.M.,  
SCHEU, C.R.,  
RYAN, A.M.,  
SCHMITT, N.: 2003  
“An Investigation of Race and Sex Similarity Effects in Interviews: A Multilevel Approach to Relational Demography”, **Journal of Applied Psychology**, 88/5, 852-865.
- SACKETT, P.R.,  
DU BOIS, C.L.Z.: 1991  
“Rater-Ratee Race Effects on Performance Evaluation: Challenging Meta-Analytic Conclusions”, **Journal of Applied Psychology**, 76/6, 873-877.
- SAKALLI, N.: 2001  
**Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler**, 1. bs., Ankara, İmge Kitapevi Yayıncılık.

- SALGADO, J.F.: 1997 “The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community”, **Journal of Applied Psychology**, 82/1, 30-43.
- SCHMIDT, F.L.,  
HUNTER, J.E.: 1998 “The Validity and Utility of Selection Methods Inpersonnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”, **Psychological Bulletin**, 124/2, 262-274.
- SCHMITT, N.: 1976 “Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment Interview”, **Personnel Psychology**, 29, 79-101.
- SCHNEIDER, B.: 1987 “The People Make the Place”, **Personnel Psychology**, 40, 437-453.
- SEARS, G.J.,  
ROWE, P.M.: 2003 “A Personality-Based Similar-To-Me Effect in the Employment Interview: Conscientiousness Affect versus Competence-Mediated Interpretations, and the Role of Job Relevance”, **Canadian Journal of Behavioral Science**, 35/1, 13-24.
- SHANNON, M.L.,  
STARK, C.P.: 2003 “The Influence of Physical Appearance on Personnel Selection”, **Social Behavior & Personality: An International Journal**, 31/6, 613-624.
- SHEPARD, K.F.,  
HALLINAN, M.: 1980. “Impact of Similarity of Interviewer Interviewee and Interviewer-Interviewer on

- Ratings in A Selection Interview”, **Psychological Report**, 47, 1087-1092.
- SINGER, M.S.,  
BRUHNS, C.: 1991 “Relative Effect of Applicant Work Experience and Academic Qualification on Selection Interview Decisions: A Study of between-Sample Generalizability”, **Journal of Applied Psychology**, 76/4, 550-559.
- SOLMUŞ, T.: 2006 “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, (Çevrimiçi), [www.isguc.org](http://www.isguc.org), 23 Ağustos, 2006.
- SOMER, O.: 1998 “Beş Faktör Kişilik Modeli”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 1/2, 35-62.
- SPECTOR, P.E.: 2000 **Industrial and Organizational Psychology**, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- STRAUS, S.G.,  
MILES, J.A.,  
LEVESQUE, L.L.: 2001 “The Effects of Videoconference, Telephone, and Face-to-Face Media on Interviewer and Applicant Judgements in Employment Interviews”, **Journal of Management**, 27/3, 363-381.
- SUNAR, D.: 1996 “NEO FFI'nin Türkçe'ye Uyarlanması”. Yayınlanmamış Rapor, Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye.
- SYDIAHA, D.:1962 “Interviewer Consistency in the Use of Empathic Models in Personnel Selection”, **Journal of Applied Psychology**, 46/5, 344-349.

- TAJFEL, H.: 1982 “Social Psychology of Intergroup Relations”, **Annual Review of Psychology**, 33, 1-39.
- TAYLOR, M.S.,  
BERGMANN, T.J.: 1987 “Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process”, **Personnel Psychology**, 40/2, 261-285.
- TELMAN, N.: 1987 **İş Psikolojisi**, 1. bs., İstanbul, Amaç Basımevi.
- TELMAN, N.,  
Ö. TÜRETGEN, İ.: 2004 **Eleman Seçimi**, 1. bs., İstanbul, Epsilon.
- TERBORG, J.R.,  
ILGEN, D.R.: 1975 “A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 13/3, 352-376.
- TRIANDIS, H.C.: 1994 **Culture and Social Behavior**, New York, McGraw-Hill.
- UMSTOT, D.D.: 1988 **Understanding Organizational Behavior**, 2<sup>nd</sup> ed., New York, West Publishing Company.
- UYARGİL, C.,  
ULUHAN, R.: 2000 “İş Analizi ve İş Dizaynı”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Cavide Uyargil, İstanbul, Dönence Basım ve yayın Hizmetleri, 51-82.
- UZUNÇARŞILI, Ü.: 1999 “Mesleki Teknik Eğitimde Verimliliği ve Kaliteyi Arttırmada Psikoteknik Test Bataryalarının Kullanımı”, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, Ed. Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul,

Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi  
Matbaası, 9-20.

ÜNSAL, P.,  
CALIŞKUR, A.: 2004

“The Effect of Selectors’ Neuroticism on Application Outcomes”, **Personality and Individual Differences**, 37, 1313-1318.

VAN DER ZEE, K.I.,  
BAKKER, A.B.,  
BAKKER, P.: 2002

“Why are Structured Interviews so Rarely Used in Personnel Selection?”, **Journal of Applied Psychology**, 87/1, 176-184.

VAN VIANEN, A.E.,  
WILLEMSSEN, T.M.: 1992

“The Employment Interview: The Role of Sex Stereotypes in the Evaluation of Male and Female Job Applicants in the Netherlands”, **Journal of Applied Social Psychology**, 22/6, 471-491.

WALDENSTRÖM, M.,  
JOSEPHSON, M.,  
PERSSON, C.,  
THEORELL, T.: 1998

“Interview Reliability for Assessing Mental Work Demands”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 3/3, 209-216.

WATKINS, L.M.,  
JOHNSTON, L.: 2000

“Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality”, **International Journal of Selection and Assessment**, 8/2, 76-84.

WEXLEY, K.N.,  
NEMEROFF, W.F.: 1973

“The Effects of Racial Prejudice, Race of Applicant, and Biographical Similarity on Interviewer Evaluations of Job Applicants”, **Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association**, 593-594.

- WRIGHT, G.E.,  
MULTON, K.D.: 1995  
“Employer’s Perceptions of Nonverbal Communication in Job Interviews for Persons with Physical Disabilities”, **Journal of Vocational Behavior**, 47/ 2, 214-227.
- YAMANLAR, E.: 1996  
**Ders Geçme ve Kredi Yönetmeliği Uygulayan Ortaöğretim Kurumları için Psikoloji 2 Ders Kitabı**, İstanbul, Ders Kitapları Anonim Şirketi.
- YOUNG, A.M.,  
KACMAR, K.M.: 1998  
“ABCs of the Interview: The Role of Affective, Behavioral, and Cognitive Responses by Applicants in the Employment Interview”, **International Journal of Selection and Assessment**, 6/4, 211-221.
- YUN, G.J.,  
DONAHUE, L.M.,  
DUDLEY, N.M.,  
MCFARLAND, L.A.: 2005  
“Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performance Appraisal Ratings”, **International Journal of Selection and Assessment**, 13/2, 97-107.
- 2004  
“Kariyer Kavşağı”, **Capital Dergisi Eki**, İstanbul, Doğan Ofset.
- [www.abhaber.com/haber\\_sayfasi.asp?id=9533](http://www.abhaber.com/haber_sayfasi.asp?id=9533),  
(Çevrimiçi) , 03 Eylül 2006.
- [www.ansiklopedi.gen.tr/index.php/Halkla](http://www.ansiklopedi.gen.tr/index.php/Halkla)  
iliskiler, (Çevrimiçi), 15 Ocak 2006.
- [www.iskur.gov.tr](http://www.iskur.gov.tr), (Çevrimiçi), 20 Temmuz 2006.

[www.interviewstuff.com](http://www.interviewstuff.com), (Çevrimiçi), 03 Eylül 2006.

[www.ntvmsnbc.com/news/307956.asp#BODY](http://www.ntvmsnbc.com/news/307956.asp#BODY), (Çevrimiçi), 10 Ekim, 2006.

[www.psychology.anu.edu](http://www.psychology.anu.edu), (Çevrimiçi), 03 Ağustos 2006.

[www.tcw.utwente.nl](http://www.tcw.utwente.nl), (Çevrimiçi), 03 Eylül, 2006.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (Çevrimiçi), 03 Eylül 2006.

[www.vuw.ac.nz](http://www.vuw.ac.nz), (Çevrimiçi), 03 Eylül 2006.

## **EKLER**

### **EK 1**

#### **NEO-FFI ÖLÇEĞİ ÖRNEK MADDELERİ**

1. (Duygusal Denge) Sık sık bir şeylerin ters gitmesinden kaygılanırım.
2. (Dışa Dönüklük) Neşeli ve canlı bir insanım.
3. (Açıklık) Birçok entelektüel merakım vardır.
4. (Uyum) İnsanların iyi niyetli olduğunu varsayarım.
5. (Sorumluluk) Bir türlü düzenli biri olamıyorum.

**EK 2**  
**NİTELİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ**

Aşağıda 3 aday için değerlendirme yapmanızı sağlayacak bazı sıfatlar göreceksiniz. Lütfen dikkatle okuyup 1'den 7'ye kadar olan skala üzerinde değerlendirme yapınız.

<b><u>SEDA</u></b>	Hiç						Çok Fazla
Girişken, Atılgan	1	2	3	4	5	6	7
Sorumluluk Sahibi	1	2	3	4	5	6	7
Neşeli	1	2	3	4	5	6	7
Titiz, Özenli	1	2	3	4	5	6	7
Dışadönük	1	2	3	4	5	6	7
Mükemmeliyetçi	1	2	3	4	5	6	7
Sosyal	1	2	3	4	5	6	7
Tedbirli	1	2	3	4	5	6	7
Kendine Güvenen	1	2	3	4	5	6	7
Programlı	1	2	3	4	5	6	7

<b><u>SELİN</u></b>	Hiç						Çok Fazla
Girişken, Atılgan	1	2	3	4	5	6	7
Sorumluluk Sahibi	1	2	3	4	5	6	7
Neşeli	1	2	3	4	5	6	7
Titiz, Özenli	1	2	3	4	5	6	7
Dışadönük	1	2	3	4	5	6	7
Mükemmeliyetçi	1	2	3	4	5	6	7
Sosyal	1	2	3	4	5	6	7
Tedbirli	1	2	3	4	5	6	7
Kendine Güvenen	1	2	3	4	5	6	7
Programlı	1	2	3	4	5	6	7

<b><u>AYLİN</u></b>	Hiç						Çok Fazla
Girişken, Atılgan	1	2	3	4	5	6	7
Sorumluluk Sahibi	1	2	3	4	5	6	7
Neşeli	1	2	3	4	5	6	7
Titiz, Özenli	1	2	3	4	5	6	7
Dışadönük	1	2	3	4	5	6	7
Mükemmeliyetçi	1	2	3	4	5	6	7
Sosyal	1	2	3	4	5	6	7
Tedbirli	1	2	3	4	5	6	7
Kendine Güvenen	1	2	3	4	5	6	7
Programlı	1	2	3	4	5	6	7

### EK 3

## UYGUNLUK ÖLÇEĞİ

Bu form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 2 adayı değerlendirmenizi sağlayacak bazı sorular göreceksiniz. Lütfen bunları dikkatle okuyup 1'den 7'ye kadar olan skala üzerinde değerlendiriniz. Diğer bölümde tek bir soru vardır. Seçeneklerden yalnızca birini işaretleyiniz.

#### SEDA

1) Genel olarak değerlendirildiğinde sizce bu aday bu iş için ne kadar uygun?

Hiç Uygun Değil

Tamamen Uygun

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2) Sizce bu aday bu işte ne kadar başarılı olabilir?

Hiç Başarılı Olamaz

Çok Başarılı Olur

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3) Sizce değerlendirme merkezi uygulamasında bu aday ne kadar başarılıydı?

Hiç Başarılı Değildi

Çok Başarılıydı

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

\*\*\*\*\*

#### AYLİN

1) Genel olarak değerlendirildiğinde sizce bu aday bu iş için ne kadar uygun?

Hiç Uygun Değil

Tamamen Uygun

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2) Sizce bu aday bu işte ne kadar başarılı olabilir?

Hiç Başarılı Olamaz

Çok Başarılı Olur

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3) Sizce değerlendirme merkezi uygulamasında bu aday ne kadar başarılıydı?

Hiç Başarılı Değildi

Çok Başarılıydı

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

\*\*\*\*\*

**Bu iş için hangi adayı seçtiniz? (Yalnızca birini seçiniz)**

Seda ( )	Aylin ( )
----------	-----------

**EK 4**  
**ALGILANAN BENZERLİK ÖLÇEĞİ**

Aşağıda 2 aday için değerlendirme yapmanızı sağlayacak bazı sorular göreceksiniz. Lütfen dikkatle okuyup 1'den 7'ye kadar olan skala üzerinde değerlendirme yapınız.

**SEDA**

1) Genel olarak değerlendirildiğinde siz bu adaya ne kadar benziyorsunuz?

Hiç Benzemiyorum			Çok Benziyorum			
1	2	3	4	5	6	7

2) Adaylara verilen probleme yaklaşım biçimi açısından bu adaya ne kadar benziyorsunuz?

Hiç Benzemiyorum			Çok Benziyorum			
1	2	3	4	5	6	7

3) Değerlendirme merkezi uygulamasında siz olsaydınız davranışlarınız bu adayınkine ne kadar benzerdi?

Hiç Benzemezdi			Çok Benzerdi			
1	2	3	4	5	6	7

\*\*\*\*\*

**AYLİN**

1) Genel olarak değerlendirildiğinde siz bu adaya ne kadar benziyorsunuz?

Hiç Benzemiyorum			Çok Benziyorum			
1	2	3	4	5	6	7

2) Adaylara verilen probleme yaklaşım biçimi açısından bu adaya ne kadar benziyorsunuz?

Hiç Benzemiyorum			Çok Benziyorum			
1	2	3	4	5	6	7

3) Değerlendirme merkezi uygulamasında siz olsaydınız davranışlarınız bu adayınkine ne kadar benzerdi?

Hiç Benzemezdi			Çok Benzerdi			
1	2	3	4	5	6	7

## EK 5 SENARYO

**MÜLAKATÇI:** Arkadaşlar, hoş geldiniz. Bugün sizlerle bir çalışma yapacağız. Farz edin ki, üçünüzde bu şirketin ilk defa kurulan halkla ilişkiler departmanında çalışmak üzere, halkla ilişkiler uzmanı olarak atandınız. Sizden beklenen, tüm şirket çalışanlarını bir araya getirecek bir piknik organizasyonuna ve içerisinde yer alacak şarkı yarışmasına ait, her türlü düzenlemeleri yapmanızdır. En fazla 5 dakika zaman içerisinde, grup arkadaşlarınızla yapacaklarınızla ilgili mekan ve diğer detayları, tartışarak bir eylem planı oluşturunuz. Kolay gelsin.

**(Önce kısa bir süre sessizlik olur ve herkes kendi elindeki metni okur. Yüz ifadeleri biraz şaşkındır.)**

**DIŞADÖNÜK:** *Önce tanışalım isterseniz. Ben Seda, sizler?(Diğerlerinin elini sıkar.)*

**SORUMLU:** *Ben Aylin (Dışadönük adayın elini sıkar.)*

**BELİRSİZ:** *Ben Selin (Dışadönük adayın elini sıkar.)*

**SORUMLU:** *Aylin (Belirsiz adayın elini sıkar.)*

**ÜÇÜNCÜ KİŞİ:** *Selin (Sorumlu adayın elini sıkar.)*

**SORUMLU:** (Saatte bakıp çalışmaya başlama süresini grup arkadaşlarına söyler.)

*Yavaş yavaş başlayalım isterseniz! (Alçak sesle ve tereddütle, kendine güveni beden dili olarak düşük.)*

**DIŞADÖNÜK:** (Coşkulu bir şekilde ilk söze atılır.) *Şimdi bu çalışma birçok detaydan oluşuyor. Bence yapılacak ilk şey temas kurulacak kişileri bulmak.*

**SORUMLU:** *Bence koordinasyonu sağlamak için az sayıda kişi ile çalışmak daha doğru olur. (Alçak sesle.)*

**BELİRSİZ:** (Her ikisini de dinler.) *Bence bu çok önemli bir mesele değil. Daha düşünecek çok şey var.*

**SORUMLU:** *Şimdi iki işimiz var: birincisi piknik organizasyonu, ikincisi şarkı yarışması. Bence önce işleri ve zaman planlarını belirleyelim. Ayrıca, bir kontrol listesi oluşturalım ki, hiçbir şey atlamayalım.*

**DIŞADÖNÜK:** *Benim bu tarz işlerle ilgili epey deneyimim var. Bir şey atlayacağımızı sanmıyorum. Bu konuda eskiden çalıştığım bazı firmalar var, camiayı iyi tanırım ben. Sizlere temas kurulacak kişi ve isimleri hemen verebilirim.*

**BELİRSİZ:** *Benim de bazı tanıdıklarım var. Bir düşünelim bakalım...*

**SORUMLU:** *Ben de bu tarz işlerde çalıştım. (Duraksar.) Ama önce bu iş için bir iş listesi oluşturalım ve bütçe hakkında konuşalım. (Saatine bakar.)*

**DIŞADÖNÜK:** *Bu organizasyon için en güzel zamanı belirlemek lazım. Bence nisan. Geçen sene nisanda çok güzel bir piknik organizasyonu yapmıştım. Harika olmuştu. (İyimser ve heyecanlı, gülümser.)*

**BELİRSİZ:** *Doğanın en güzel olduğu zaman, nisandır.*

**SORUMLU:** *Nisan genelde yağışlı olmuyor mu? Bence bir hafta öncesinden meteorolojiden mutlaka bilgi alınmalı. Bir de o hafta açık öğretim sınavı olmamasına ve yönetimin toplantısı olmamasına da dikkat etmeliyiz.*

**BELİRSİZ:** *Geçen sene çalıştığım iş yerinde piknik organizasyonu fiyaskoyla sonuçlandı. Babalar gününe denk geldiği için katılım az oldu. Bence buna da dikkat edilmeli.*

**DIŞADÖNÜK:** *Tamam o zaman önce resmi tatillere ve özel günlere bakılmalı, sonra genel müdür sekreteri aranıp uygun zamanlar sorulmalı. Ona göre de mekana karar verilir. Bildiğim harika yerler var benim. Bence harika olur.*

**SORUMLU:** *Hava koşulları belli olmaz, hem açık hem kapalı mekanı olan bir yer bulalım bence. Bildiğiniz böyle yerler var mı?*

**BELİRSİZ:** *Var ama biraz uzak...*

**DIŞADÖNÜK:** *Olmaz mı? Bir sürü... (Neşeyle gülererek söyler). Mesela Kemerburgaz tarafında daha önce arkadaşlarla gittiğimiz harika bir mekan var. İnsanlar, servis yemekler, mükemmel.*

**SORUMLU:** *Kemerburgaz'ın ulaşım için uygunluğu araştırılmalı. Hatta o gün için servisler ayarlanmalı ve krokiler de oluşturmalıyız.*

**BELİRSİZ:** *Evet, yoksa insanlar kaybolabilir veya geç kalabilirler.*

**DIŞADÖNÜK:** *Piknikte yapılacak aktivitelerle ilgili önerilerim var. (Kendine güvenli beden dili ve duruş.) Bence çalışanları, aileleri kaynaştırmaya yönelik*

*oyunlar olmalı. Ayrıca yöneticilerin de katılacağı oyunlar veya yarışma olmalı. Mesela halat çekme, futbol, hepsi olabilir.*

**SORUMLU:** *Çalışanların oyun oynaması güzel fikir. Takım çalışması yapmaya da teşvik edici olmalı ama kesinlikle tehlikeli aktiviteler olmamalı, hatta bir de ambulans bulduralım. Bu arada (saatine bakar) vaktimiz de azalıyor.*

**DIŞADÖNÜK:** *Biraz da şarkı yarışmasından konuşalım.*

**ÜÇÜNCÜ KİŞİ:** *Evet... Şimdi en eğlenceli kısmı konuşuyoruz o zaman.*

**DIŞADÖNÜK:** *Evet evet, şirketteki tüm departmanlar gezilip şarkı yarışması için aday toplanabilir. Çok sayıda aday çıkarmak lazım. Daha eğlenceli olur. Ha... Unutmadan, bir de piknikte mutlaka mangal olmalı.*

**SORUMLU:** *Çok aday olursa zaman uzayabilir. Seyircilerin de sıkılmaması için en fazla 5–6 aday olmalı. Sonra da mangal başlar. Bir de adayları değerlendirecek bir oylama sistemi düşünülmeli bence ve bütün seyirciler oy kullanmalı.*

**DIŞADÖNÜK:** *Doğru, oylama sistemi lazım. Mesela, şirket içinden jüri seçilmeli hatta popüler bir kişi bile davet edilebilir.*

**BELİRSİZ:** *Jüride mutlaka komik biri olmalı ki eğlenceli olsun.*

**SORUMLU:** *Olabilir. Üst düzey yöneticiler jüri içinde olmamalı, adayları gerebilir. Bazıları bu durumdan çekinebilirler. Her düzey çalışandan karışık bir jüri oluşturulmalıyız. Kimseyi dışarıda bırakmamaya dikkat etmeliyiz.*

**DIŞADÖNÜK:** *Tamam, bence makul Aylın. Bu aktivite sonunda bir de ödül verilmeli bence Ödülün ne olacağı ile ilgili çalışanlardan öneriler alınabilir.*

**SORUMLU:** *Sadece çalışanlardan değil, yönetimden de tavsiye alalım.*

**DIŞADÖNÜK:** *Şimdi bunu yönetime sorarsak çok klasik öneriler verirler. Onları yaratıcı olmaya teşvik etmek lazım. Mesela, Kapadokya'da balon turu gibi.*

**BELİRSİZ:** *Ah evet...*

**SORUMLU:** *Tamam da önce bütçeyi sormak lazım. Bence bunu hemen listeye almayalım. Ayrıca herkes balon turundan hoşlanmaya da bilir. Üst yönetimin de fikrini almak lazım. Halkla ilişkiler departmanının bu şirkette yeni kurulduğunu da unutmayalım. İnsanların güvenini sarsmamalıyız.*

**DIŞADÖNÜK:** *Tamam o zaman, her şeyi konuştuk herhalde.*

**BELİRSİZ:** *Bence iyi iş çıkardık.*

**DIŞADÖNÜK:** İşler organize edildikten sonra, irtibat kurmak için telefonla da işlerimizi halledebiliriz.

**SORUMLU:** Bence hazırlıklar yapılırken gidip ara ara da kontrol edilmeli. Zaten vakitte kalmadı son durumumuz bu kararlardan ibaret.

**MÜLAKATÇI:** Arkadaşlar, sürecimiz sona erdi. Katılımınız için çok teşekkür ederiz. Biz size bir hafta içinde sonuçla ilgili bilgi vereceğiz. İyi günler.