

DOI Number: 10.29064/ijma.526899

## BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ KAPSAMINDA ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ ARACILIĞIYLA PERSONEL SINIFLANDIRMA<sup>1</sup>

*PERSONNEL CLASSIFICATION BY MULTI CRITERIA DECISION MAKING TECHNIQUES UNDER THE FIVE-FACTOR MODEL OF PERSONALITY*

Zehra Nuray NİŞANCI<sup>2</sup>

Huriye AKPINAR<sup>3</sup>

### ÖZET

İşletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmek için işin gerektirdiği özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmek zorundadırlar. Bu süreçte, bireyleri kişilik özelliklerine göre sınıflandıran Beş Faktör Kişilik Modeli işletmelere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Modelde bireyler; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, dengelilik ve deneyime açıklık boyutları açısından değerlendirilmektedir. Çok Kriterli Karar Vermede ise birbirleri ile çatışan birden fazla kriterin ve amacın, eş zamanlı ele alınarak karar verilmesi durumu söz konusudur. Bu çalışmada amaç, bir hizmet işletmesi işgörenlerinin, Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden biri olan VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemiyle sınıflandırılmasıdır. VIKORSORT yöntemi, işgörenlerin sınıflandırılmasında ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışma özgündür. Araştırma kapsamında, özel bir işletmenin şubelerinde çalışan 21 işgören sınıflandırılmıştır. Her bir kişilik boyutu için iki kriter belirlenmiş ve VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek, 21 işgören, beş boyut ve 10 farklı kritere göre değerlendirilmiştir. Bu süreç sonucunda işgörenler, kısa, orta ve uzun vadeli işgörenler olarak gruplara atanmıştır. Uzun vadeli işgörenler, işletmenin istediği kriterleri en çok karşılayan gruptur. Böylece, yönetici konumundaki karar vericiler, işgörelere yönelik kararlarında etkinliği sağlama imkânı bulmuşlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Kişilik Modeli, İşgören Seçme ve Sınıflandırma, Çok Kriterli Karar Verme

**Jel Kodları:** M12, M10

### ABSTARCT

Businesses have to employ occupations with the features they need to work to gain a competitive edge. In this process, it provides great convenience to the Five-Factor Model of Personality Theory businesses that classify individuals according to their personality traits. Individuals evaluated in the model; Extroversion, compatibility, responsibility, balance and empathy. As for Multiple Criteria Decision Making, there are multiple criteria and objectives that conflict with each other, and the case where they are decided simultaneously. The purpose

<sup>1</sup> İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezinden üretilmiş; Uluslararası Marmara Fen Ve Sosyal Bilimler Kongresi Imascon 2018'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

<sup>3</sup> Uzman. E-mail: huriyecakmakk@gmail.com

of this study is to classify a service operator's occupants with the VIKORSORT method, one of the Multiple Criteria Decision Making techniques within the scope of the Five-Factor Model of Personality. The VIKORSORT method has been used for the first time in the classification of occupations. In this respect, work is unique. Within the scope of the study, 21 occupations in the branches of a private business were classified. Two criteria were set for each personality dimension and the steps of VIKORSORT method were followed and evaluated according to 21 occupations, five dimensions and 10 different criterions. As a result of this process, occupations are assigned to groups as short, medium and long term occupations. Long-term occupations are the group that meets the criteria that the business desires most. Thus, decision makers in the executive position have the opportunity to be effective in their decisions regarding occupations.

**Keywords:** Personality Characteristics, Five-Factor Model of Personality, Employee Selection and Classification, Multi Criteria Decision Making

## GİRİŞ

İşgörenlerin işe alım ve sınıflandırma sürecinde kişilik özelliklerinin dikkate alınmaması, işe ve işletmeye en uygun kişilerin tercih edilmesinde önemli rol oynamaktadır. İşe ve işletmeye uygun işgören seçimi ve sınıflandırılması, bir taraftan etkinlik ve verimliliği artırırken, diğer taraftan belirlenmiş hedeflere daha emin adımlarla ulaşma imkânı sunacaktır. Bu nedenle işgören seçimi ve sınıflandırılması sürecinde kullanılan yöntemler işletme performansı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir işletmenin başarılı veya başarısız olmasında en etkili faktörlerden biri hiç kuşkusuz istihdam ettiği işgörenlerdir. Literatüre göre, kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha mutlu ve başarılıdır. Kişilik iş uyumu sağlanan işletmelerde çalışanlar, işlerini sevmekte, yaptıkları işten haz duymakta; bu nedenle de işlerine daha az devamsızlık yapmakta ve daha düşük oranda işletmeden ayrılma eğilimine sahip olmaktadır. Uyumu sağlayabilen işletmelerde işgücü devir oranının diğer işletmelere göre daha düşük olduğu ve bu yolla maliyetleri düşürerek işletmenin başarısına katkı sunduğu kabul edilmektedir. Kişilik-iş uyumu, hem işgören hem de işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu araştırmada, İzmir'de faaliyet gösteren Kahve Aşkına unvanlı işletme işgörenlerinin, Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında VIKORSORT yöntemi kullanılarak sınıflandırılması amaçlanmıştır. İşgörenlerin sınıflandırılması, işletmelerin işgörenlere ilişkin kararlarına kanıt/dayanak oluşturması açısından önemlidir.

### 1.Literatür Taraması

#### 1.1.Kişilik Ve Beş Faktör Kişilik Modeli

Psikoloji bilim dalı kapsamında açıklanmaya çalışılan ve karmaşık bir kavram olan kişilik, karmaşıklığı nedeniyle basit bir biçimde tanımlanamamakta; ancak farklı yaklaşımlara göre tanımlanabilmektedir (Furnhan ve Heaven, 1991; akt. Kittisopee, 2001:10). Kişilik, bireyin davranışlarını önemli derecede etkileyen; zaman, mekan ve ortam farklılıklarına rağmen istikrarlı bir durum gösteren bireysel özellikler bütünüdür (Zimbardo ve Gerrig,1996; Akt.Rogers, 2005:1). Kişilik, kişinin duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilişkili olan karakteristik özellikler (Funder, 1997; Akt.Roach, 2006:83); bireyin kendine özgü, onu diğer bireylerden farklılaştıran ve değişmesi pek mümkün olmayan davranışlar (Hogan ve diğerleri, 1996:470; Zweig ve Webster, 2004:1693); kişinin çevresiyle etkileşimi sonucunda şekillenmiş olan değişmez özellikler (Goldberg, 1993:26; Olver ve Mooradian, 2003:110); bir bireyi diğer bireyden ayıran temel özellikler (Keser ve Güler, 2016:121) olarak tanımlanmaktadır. Kişilik, öğrenmenin,

tekdüzeliğin, algılamanın, güdünün, duygunun, tutumun ve rolün birleşiminden oluşmaktadır (Rızaoğlu, 2003: 82).

Beş Faktör Kişilik Modeli (McCrae ve Costa, 1995:81; Robbins ve Judge, 2013:136), kişiliğin açıklanmasına yönelik birçok boyutsal model arasından dünyada en fazla kabul gören ve literatürde çok sayıda araştırmaya konu olan kuramlardan biridir (Erkuş ve Tabak, 2009: 217; Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012: 81; Boz vd. 2016:2). Model, bireylerin kişilik özellikleriyle davranışları arasındaki ilişkilerin sistemli şekilde incelenmesine olanak tanımakta, kişiliğin beş alt faktör altında tanımlanabilmesi yönüyle ilgi çekmektedir. Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilerin kendilerini ve başkalarını daha iyi tanımlayabilmeleri adına kullanılan sözcüklerin incelenmesini kapsayan, yaklaşık 50 yıldır devam eden araştırmalar sonucu ortaya çıkan, McCrae ve Costa (1995) tarafından tanımlanmış bir kişilik sistemidir (McCrae ve Costa, 1995:81). Son yirmi yılda kişilik alanıyla ilgili yapılmış olan araştırmalarda Beş Faktör Yaklaşımı temel paradigma kabul edilmiştir (Somer, 1998:27).

Kişilik özellikleriyle iş performansı arasında bulunan ilişkilerin tespit edilmesine yönelik gösterilen ilgide Beş Faktör Kişilik Modeli önemli bir role sahiptir. Yine bireylerin işletme içi pozisyonlar için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadıklarını belirlemede modelden yararlanılmaktadır. Model aracılığıyla işverenler işletmelerindeki boş pozisyonlar için en uygun adayı seçebilme; işgörenler ise, kişilik özellikleriyle uyumlu işlerde istihdam edilebilme imkanı bulabileceklerdir. Model, isminden de anlaşılacağı gibi, “Duygusal Denge/Dengesizlik; Dışa dönüklük/ İçe dönüklük; Deneyime Açıklık/Tutuculuk; Uyumluluk/ Uyumsuzluk; Sorumluluk/Dağınıklık” şeklinde beş temel faktörü dikkate alan bir kuramdır.

## **1.2. Kişilik İle İlişkili Kavramlar**

### **1.2.1.Kişilik-İş Uyumu**

Bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve ihtiyaçlarıyla, yaptıkları işin özellikleri arasında bulunan uyum, kişi-iş uyumu olarak adlandırılmaktadır. Uygun iş için uygun kişi olarak somutlaştırılmış bu fikir çok uzun zaman işletmelerin işgören seçim politikalarını birinci dereceden etkileyen bir yaklaşım olmuştur. Kişi-iş uyumu, birey ile işin özelliklerinin birbirleriyle uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yolla birey, kişilik özelliklerinin yardımıyla işini etkili ve başarılı şekilde yerine getirebilmektedir (Isır, 2006:66). Bireyin, kişilik ve değerlerini, işyeri ile ilişkilendiren araştırmacılar Holland (1997), altı kişilik tipi sunmakta; iş tatmin düzeyinin ve iş gücü devir oranının, bireyin kişilik özellikleri ile çalıştığı işi ne kadar iyi eşleştirdiğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Literatürde büyük ilgi gören teorinin en önemli varsayımı, insanlar arasında, kişilikleriyle uyumlu işlerde çalışanların, uyumsuz işlerde çalışanlara oranla daha mutlu ve başarılı olduklarıdır. Kuram; kişilik özellikleriyle yapılan iş arasında uyum varsa bireyin doyum düzeyinin yüksek, işi bırakma eğiliminin düşük olacağını iddia etmektedir (Robbins ve Judge, 2013:150).

### **1.2.2. Kişilik Ve İş Performansı İlişkisi**

İşletmeler, yöneticiler ve işgörenler için iş performansı, temel bir olgudur. İşletmelerin kurum olarak hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörde rekabet edebilecek gücü kazanabilmeleri için, yüksek performansa sahip çalışanlara ihtiyaç duyarlar. İşletmeler için olduğu kadar çalışanlar için de yüksek iş performansı oldukça önemlidir. İşlerini gerektiği gibi bitirebilmek ve işlerinde başarılı olmak, çalışanlar için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır. Ayrıca iş performansı, yüksek gelirin, iyi bir kariyerin ve itibarın da temel şartıdır (Sonntag ve Freese, 2002:8).

İşgörenlerin iş performansları, kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve içinde bulunmuş olduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Yapılan araştırmalar ve günlük tecrübeler, işgörenlerin kişilik özelliklerinin, bireyin davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Robertson vd., 1999:10). 1990 yılından bu zamana kadar yapılmış olan birçok araştırmada iş performansı ile kişisel özellikler ve çeşitli değişkenler arasında ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmalar arasında en fazla ilgiyi gören iş performansı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkidir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerinin, iş performansı ve iş ilişkileri üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (Mount ve diğerleri, 1998: 147). Yapılan araştırmalarda çalışanların performans ölçütleri ile kişilik özellikleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Örneğin dışa dönük kişilik tipi ile yöneticilerin ve satış elemanlarının iş performansı arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Polislerin iş performansı ile dışa dönük kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmamıştır. Benzer şekilde ustalık becerisi ile değişime açık olma kişilik özelliği arasında da olumlu ilişki bulunmuştur. Bu sebeple kişilik, sadece iş performansı ile ilişkili değil; aynı zamanda işten elde edilen tatmin, bağlılık gibi işle ilgili tutumsal sonuçların oluşumunda da etkilidir (Berg ve Feij, 2003:327).

### **1.2.3. Kişilik ve İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe atfettikleri olumlu ve olumsuz değerlere ilişkin tutumlardır (Aziri, 2011: 84). İş tatmininin gerçekleşebilmesi için iş özellikleri ile çalışanın isteklerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. İş tatmini, bir çalışanın işinden aldığı hazzın derecesiyle ilgilidir. “İş tatmini, insanların işlerinden hoşlanma derecesi iken; iş tatminsizliği, insanların işlerinden hoşlanmama derecesidir (Yelboğa, 2007:1).

Beş faktör kişilik modelinin boyutlarından olan uyumluluk ve sorumluluk faktörleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (George ve Brief, 2004:202). Birbirinden farklı çevrelerde yetiştirilmiş olan tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan bir araştırmada, gözlemlenen varyansın yaklaşık %30’unda iş tatmini genetik faktörlerle açıklanmaktadır. Kişiliğin oluşmasında genetik faktörlerin bir etken olduğu ifade edildiği için iş tatmininin de kişilik özelliklerinden etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Fakat bu sonuç, durumsal faktörlerin önemli olmadığı anlamına gelemez (George, 1992:185-187) Sonuç olarak iş tatmininin oluşmasında kişiliğin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Fakat kişiliğin oluşmasında da genetik faktörlerin etkisinin büyük olduğu bilindiği gibi çevresel faktörlerden de etkilendiği gözardı edilemez bir durumdur.

### **1.2.4. Kişilik ve Meslek Arasındaki İlişki**

İş hayatında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, bireyin kişiliğine, yeteneklerine ve becerilerine uygun işi yapıyor olmasıdır Bu durumun gerçekleşebilmesinin tek yolu da mesleğin doğru seçilmesidir (Köknel, 1993:332). Carnegie Teknoloji Enstitüsü’nde yapılmış olan bir araştırmada, 10.000 kişinin verileri incelenmiştir. Veriler sonucunda, başarının %15’inin iş ile ilgili bilgi ve beceriye, %85’inin ise kişilik faktörlerine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kasatura, 1998:236). Kişilik ile meslek arasında bulunan ilişki, uyum ve uyumsuzluk şeklinde olabilir. Kişilik ve meslek arasında uyumun söz konusu olduğu bir durumda bireyde tatmin düzeyi, motivasyon ve yaratıcılık artacak; uyumsuzluk söz konusu olduğunda ise bireyin işi konusunda tatminsizlik yaşamaya kaçınılmaz olacak; bunun sonucunda da bireyde işine karşı yabancılaşma başlayacaktır (Isır, 2006:68). Kişilik özelliklerine uygun olmayan mesleği yapmak zorunda kalan bir kişi doyuma ulaşamayacaktır. Bu

doyumsuzluk, kişiyi mutsuz edecek ve kişi, toplumdaki uzaklaşarak kendisine yabancılaşmaya başlayacaktır (Bonner, 2000:21). Sonuçta kişilik meslek uyumu hem birey hem de örgüt performansı açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

### **1.3. İşgören Seçme ve Sınıflandırma**

İşgören seçimi, nitelikli adayların bulunduğu bir aday grubu içerisinde en uygun olanının, açık olan iş için seçilmesidir (Geylan, 1992:100). İşgören seçimi, işe başvuran kişileri kanunlara uygun olarak bir araya getirme; buradan elde edilen bilgiler aracılığıyla, işletme için uygun, uzun ve kısa dönemli pozisyonların doldurulmasına yönelik karar verme sürecidir (Schuller, 1995:218; Erdoğan, 1991:67).

İşgören sınıflandırma; işletmelerde bireylerin niteliklerine, becerilerine ve eğitilebilirlik düzeylerine göre gruplandırılmasıdır. İşletmelerde, çalışanları niteliklerine göre gruplandırmaya yönelik bir sınıflandırmanın olması oldukça önemlidir. İşletmeler bu yolla, başarılarını etkileyen, yoğun rekabet ortamında diğer işletmelere göre daha güçlü olmalarını sağlayan en kritik faktör olan insan gücünü, sürekli ellerinde bulundurma şansı elde edeceklerdir (Çetinkaya, 2003:23). İşletmenin istediği kriterlere sahip işgörenleri işletmeye çekmesi, elde tutması, işe ve örgüte sadakatini sağlaması; işgörene, özelliklerine uygun işin sunulması ve bu uygunluğun sürekli kılınması ile çok yakından ilişkilidir. Bu noktada işgören sınıflandırma oldukça önem arz etmektedir.

Her işletme, ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya işgören devri gibi nedenlerden dolayı, üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirmekte ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcamaktadır. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için çevreden yeni üyeler bulmak ve seçmek zorunda olan işletmeler, işgören adaylarını etkin değerlediği ve kendisi için uygun işgöreni seçebildiği ölçüde hedeflediği örgütsel yapıya sahip olabilecek, arzulanan vizyona ulaşabilecektir. Yine işgörenlerden en etkin biçimde faydalanabilme, adayların işletme içerisinde belli kriterlere göre sınıflandırılmaları ile mümkün olabilecektir. Bu süreç sonunda işletmeler, hem mevcut işgörenlerinin işe yatkınlık düzeylerini daha iyi tespit edebilecek; hem de gelecek dönemlerdeki işe alım süreçlerinde bireylerin hangi özelliklerini esas alarak seçme işlemini gerçekleştirecekleri konusunda bir rehberine sahip olmuş olacaklardır. Bu noktada Beş Faktör Kişilik Modeli, sınıflandırma sürecinde yararlanılabilecek modellerden birisidir. Modelin en önemli özelliklerinden bir tanesi, bireysel farklılıkları dikkate alıyor olması ve önemli kişisel özellikleri sınıflayabilmesidir (Kocabacak, 2011:94). İşgören seçme ve sınıflama işlemlerinde amaç, işletmenin işgören ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması, yeterli sayıda ve nitelikte elemanın zamanında işletmede istihdam edilebilmesidir.

### **1.4. Çok Kriterli Karar Verme ve VIKORSORT Yöntemi**

Teknolojinin gelişmesi, rekabette yoğunluk yaşanması, belirsizliklerin artması, işletmelerdeki karar verme süreçlerinin daha da karmaşıklaşmasına neden olmuştur. İşletmelerin yeni iş ortamlarında işlerini devam ettirebilmeleri ve rekabette kazanabilmeleri için, tek kriter ve tek amaç yerine, birden fazla kriter ve amacı eş zamanlı olarak ele alıp, kararlarını da bu doğrultuda vermeleri gerekmektedir. Çok kriterli karar verme (ÇKKV), birbirleriyle çatışan birden fazla kriterin ve amacın aynı zamanda ele alınarak en uygun karara ulaşmayı mümkün kılmaktadır (Tütek ve diğerleri, 2012:331-332). ÇKKV’de amaç, birden fazla alternatif içerisinde en iyi alternatifin seçilmesidir. ÇKKV’nin aktif çalışma alanları arasında, alternatiflerin sınıflandırılması ve sıralı sınıflandırma da bulunmaktadır.

Günümüzde işletmeler için hayati öneme sahip süreçlerden birisi, insan kaynakları yönetimi kapsamındaki işgören seçimi ve sınıflandırılmasıdır. İşgören seçme ve sınıflama, birçok değerlendirme kriterinin dikkate alınmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir. Karar verici tarafından verilen öneme ve işin gereklerine göre kriterlerin ağırlıkları da değişebilmektedir. Kriter ağırlıklarını belirlemedeki amaç, her bir kriterin, diğer tüm kriterlere göre önemini görebilmeğidir. Bu süreçte faydalanılabilecek tekniklerden biri de Çok Kriterli Karar Verme teknikleridir. “Çok Kriterli Karar Verme genellikle belirlenmiş olan alternatifler arasından bir tanesinin seçilmesinde kullanılmakta” (Öztürk ve Batuk, 2006:1); birden fazla alternatif içerisinde bir seçim yapabilmeye imkân sağlamaktadır. Uygulamada sıkça kullanılan karar verme teknikleri arasında AHP, ANP, ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, VIKOR, VIKORSORT yöntemleri sayılabilmektedir. VIKORSORT yöntemi seçme ve sınıflandırma işlemlerinde kullanılan ÇKKV tekniklerinden birisidir. Yöntemin anlaşılması kolaydır ve tüm sıralı sınıflandırma problemlerine rahatlıkla uygulanabilmektedir.

VIKORSORT yöntemi, belirli kriterler dikkate alarak oluşturulmuş olan alternatiflerin, önceden belirlenmiş olan gruplara atanabilmesi adına geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde atama işlemi yapılırken karar vericiler tarafından belirlenmiş olan limit profilleri dikkate alınmaktadır. Ataması yapılacak olan alternatifler ile limit profilleri üstünlük ilişkilerine göre ikili olarak kıyaslanmakta ve atama işlemleri yapılmaktadır. Bu üstünlük ilişkisine göre hangi alternatifin, hangi gruba atanacağına karar verilmektedir. Bütün alternatiflerin ilgili oldukları gruplara atanmasına kadar atama işlemleri ikili kıyaslama şeklinde devam etmektedir. VIKORSORT yönteminin adımları şöyledir (Akpınar, 2016: 21);

**1.Adım:**  $m$  alternatiften oluşan  $a_1, a_2, \dots, a_m$  ve  $n$  farklı kriterin  $k_1, k_2, \dots, k_n$  değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler ve alternatiflerin değerleri belirlenir.  $f_{ij}$ ,  $i$ . alternatif için,  $j$ . kriter değerini gösterir.

**2.Adım:** Belirlenen  $m$  alternatifin  $n$  kritere göre niceliksel puanlaması yapılarak  $h$  tane grup belirlenir  $g_1, g_2, \dots, g_{h-1}, g_h$ . Belirlenen grupları ayırmak için  $h-1$  tane limit profil ( $I$ ) değeri tanımlanır ( $I_1, I_2, \dots, I_{h-1}$ ).

**3.Adım:** Her bir  $k$  kriteri için “fayda” dikkate alınacak ise  $f_i^* = \max f_{ij}$  ve  $f_i^- = \min f_{ij}$  eşitsizlikleri, “maliyet” dikkate alınacak ise  $f_i^* = \min f_{ij}$  ve  $f_i^- = \max f_{ij}$  eşitsizlikleri kullanılır.

**4.Adım:** Belirlenen limit profilleri de dahil ederek,  $S_j = \sum_{i=1}^n W_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)$  formülasyonu kullanılarak her bir alternatif için  $S$  değeri hesaplanır. Aynı şekilde,  $R_j = \max \left[ \frac{W_i (f_i^- - f_{ij})}{f_i^- - f_i^*} \right]$  formülasyonu kullanılarak da alternatiflerin  $R$  değerleri hesaplanır.  $j$  değeri  $i$ 'den  $n$ 'e kadar alternatif sayısını göstermektedir.

**5. Adım:** Alternatiflerin  $S, R$  ve  $Q$  değerleri formüllere göre hesaplanır ve alternatifler uygun oldukları gruplara atanır. Ancak VIKORSORT'un başlangıç ataması olan bu aşamada tüm alternatifler gruplara atanamayabilir. Bu durumda sonraki adımlar izlenir.

**6. Adım:** Ataması yapılamamış olan alternatiflerin  $Q$  değerleri ile, gruplardan hangisine ataması yapılması mümkünse o grupta yer alan alternatiflerin  $Q$  değerlerine tek tek bakılmakta ve aralarındaki fark alınmaktadır. Ortaya çıkan farkların daha sonra ortalaması alınarak, ataması yapılamamış olan alternatiflerin  $Q$  değeri ile alınan ortalamaların karşılaştırılması yapılmaktadır. Alternatifin  $Q$  değeri hangi gruptaki

ortalamaya daha yakınsa alternatif o gruba atanmaktadır. Ataması yapılamayan alternatifler, VIKORSORT'un Final Atamasında uygun gruplara atanabilmektedir.

**7. Adım:** Bu adımda, iki farklı duyarlılık analizi yapılmaktadır. Birinci duyarlılık analizinde karar verici tarafından belirlenmiş olan limit profil değerlerinin %10 ve %20 oranında arttırılıp azaltılmasıyla verilen kararın hassaslığı ölçülmektedir. İkinci duyarlılık analizinde ise VIKOR adımlarında bulunan “v” değerinin 0,1 – 0,9 arasında değişen değerlerle birlikte test edilmesi sonucunda karar vericinin belirlediği değerlerin hassaslığı tekrardan ölçülmektedir.

## **2. Araştırma Sahası, Araştırmanın Amacı ve Önemi, Yöntemi**

### **2.1. Araştırma Sahası/Firma Tanıtımı**

Araştırma sahası olarak, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan Kahve Aşkına unvanlı işletmenin Alsancak ve Göztepe şubeleri belirlenmiştir. 2015 yılında planlanan ve tüm alt yapı çalışmaları tamamlanan Kahve Aşkına, ortak fikirlerin ve hizmet kalitesinin ön planda tutulduğu bir girişimdir. Ege'nin incisi İzmir'den başlayarak, yurdumuzun bütün bölgelerini sarmaya başlayan Kahve Aşkına zincir işletmeleri, hem yatırımcılarını, hem de misafirlerini farklı ve üstün kalite odaklı anlayışla karşılamaktadır. Oluşturduğu menü ve servis anlayışla sektörde farklılık yaratan Kahve Aşkına, Franchise sisteminin tüm enstrümanlarını büyük bir ustalıkla kullanabilmektedir. Firmaya ait 2 adet işletme ve 26 adet bayiliğiyle Kahve Aşkına, toplamda 520 kişiye iş imkânı sunmaktadır. 2016 yılı hedeflerine ulaşan markanın, 2017 yılsonu itibariyle 40 bayiye ulaşma hedefi vardır. Girişimciler, unvanlarının “Kahve Aşkına” olmasını, “işini aşkla yapmanın getirdiği tecrübe ve yeteneklerle donanımlı bir ekip” olmaları ile ilişkilendirmektedirler.

### **2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, İzmir'de birçok şubesi bulunan Kahve Aşkına unvanlı işletmenin Göztepe ve Alsancak şubelerinde çalışan işgörenlerinin, Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden VIKORSORT yöntemi kullanılarak sınıflandırılmasıdır. VIKORSORT yöntemi, işgörenlerin sınıflandırılmasında ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle özgündür. Sınıflandırma işlemine esas kriterlerin belirlenme sürecinde, Beş Faktör Kişilik Modeli'nin, dışa dönüklük, uyumluluk (yumuşak başlılık), sorumluluk (öz disiplin), dengelik(duygusal denge) ve deneyime açıklık boyutları ile işin gerektirdiği kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmuştur.

Kriterlerin, işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarını, ilişkilerini ve performanslarını yansıtabilecek kriterler olmasına özen gösterilmiştir. Böylece işletme, işgörenleri ile ilgili ihtiyaç duyduğu verilere ulaşma imkânı bulabilecektir. Bunun yanında performansları düşük, ilişkileri olumsuz ve istenilmeyen davranışlara sahip işgörenlerin rehabilite edilebilmelerine; hizmet içi veya dışı eğitim programlarına yönlendirilebilmelerine veya işletme ile ilişkilerinin kesilebilmesine dair kararların, daha optimum ve kanıta dayalı olması sağlanabilecektir. Yine yöneticiler, işletme ile ilgili, örneğin, büyüme stratejisi gibi kararlarında, işgörenlerine güvenip güvenemeyeceklerine veya işletmenin yeni işgörene ihtiyacı olup olmadığına ilişkin bir görüşe sahip olabileceklerdir.

İşgörenlerin, işlerin gerektirdiği özellik ve yetkinliklere sahip olma açısından sınıflandırılması, yaptıkları iş ile uyum düzeylerini ve farklı pozisyonlarda istihdam edilip edilemeyeceklerini de açığa kavuşturacaktır. Bu şekilde, hem işgörenlerin kişisel özellikleriyle uyumlu olmayan işlerde, düşük motivasyon ve tatminle potansiyel

performanslarının altında çalışmalarının önüne geçilebilecek, hem de işverenlerin gelecekte ihtiyaç duydukları pozisyonlara en uygun işgöreni seçmeleri ve elde tutmaları mümkün olabilecektir. Burada öncelik, işgörenlerin kişilik özelliklerini ortaya koymak değildir. Asıl önemli olan, Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında işin gerektirdiği kişilik özellikleri ve kriterlerine göre işgörenlerin, Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemiyle uzun, orta ve kısa vadeli işgörenler olarak sınıflandırılabilmesidir. Bu süreç sonunda işletme, istediği kriterlere en uygun işgörenleri tespit etme ve kararlarını buna dayandırma imkanı bulabilecektir.

### **2.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın teorik alt yapısını oluşturan, “Kişilik, Beş Faktör Kişilik Modeli, İşgören Seçme ve Sınıflandırma, Çok Kriterli Karar Verme ve VIKORSORT Yöntemi” literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın probleminin belirlenmesi aşamasında, işletmelerin karar alma süreçlerinde tercih ettikleri Rasyonel Karar Alma Modeli’nden (Harrison, 1999;Akt. Robbins and Judge, 2013:177); işgörenlerin sınıflandırılmasına esas teşkil edecek kriterlerin belirlenmesinde, Beş Faktör Kişilik Modeli’nden (McCrae ve Costa, 1987:86); işgörenlerin kriterlere göre sınıflandırılmasında VIKOR metodundan (Opricovic ve Tzeng, 2004:445) geliştirilen ve alternatiflerin sıralı sınıflandırılması (sorting) için kullanılan VIKORSORT (Akpınar, 2016:21) yönteminden yararlanılmıştır. Rasyonel Karar Alma Modeli, çıktıyı maksimize etmek için bireylerin nasıl davranması gerektiğini anlatan bir karar alma modelidir. Bu modele göre takip edilecek aşamalar (Harrison, 1999;Akt. Robbins and Judge, 2013:177); “problemi belirleme, karar verme kriterlerini belirleme, bütün kriterlerin görece ağırlıklarını belirleme, alternatifleri belirleme, alternatifleri değerlendirme ve en iyi alternatifi seçme” şeklindedir.

İşgörenlerin sınıflandırılmasına esas teşkil edecek kriterler, Beş Faktör Kişilik Modeli’nin (Holland, 1997) dengeliklik, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk/özdisiplin ve deneyime açıklık boyutları göz önüne alınarak her bir kişilik boyutu için iki kriter olacak şekilde belirlenmiştir. Bu kriterler, “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güvenen; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklindedir ve sınıflandırmada bu kriterler esas alınmıştır.

VIKORSORT ve temelini oluşturan VIKOR yöntemi, ÇKKV tekniklerindedir. VIKOR yönteminin amacı, uzlaşmacı bir çözüme ulaşabilmek adına maksimum grup faydası (çoğunluk kuralı) ve minimum bireysel pişmanlığı sağlayacak çok kriterli optimal uzlaşık bir çözümü bulabilmektir (Yıldız ve Deveci, 2013:429). Alternatiflerin/işgörenlerin belirlenmesi ve birbiri ile kıyaslanarak sınıflandırılma işleminde kullanılan “VIKORSORT algoritması klasik VIKOR yöntemine limit profili kavramının eklenmesiyle, karar vericinin alternatifleri sıralarken iyi ya da kötü alternatif şeklinde tanımlama yapmasında esneklik sağlamaktadır” (Akpınar, 2016:21). Araştırma kapsamında kullanılan yöntemler, literatürde oldukça fazla dikkat çeken ve kullanılan yöntemlerdir.

### **2.4. İşgörenlerin Sınıflandırılma Sürecinde VIKORSORT’un Uygulanması ve Bulgular**

İşgörenlerin sınıflandırılma süreci kapsamında ilk olarak araştırmanın problemi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda problem, Kahve Aşkına unvanlı işletmenin şubelerinde istihdam edilen işgörelere ilişkindir ve cevaplanması gereken temel soru şudur;

“Göztepe ve Alsancak şubelerinde çalışan işgörelere hangileri, işletmenin istediği kriterleri en çok karşılayan işgörelere?”



Sınıflandırılması istenen işgörenler, sınıflamada dikkate alınacak kriterler ve kriterlerin ağırlıklı puanları yöneticiler tarafından belirlenmiştir. Araştırma, yöneticilerin işgörenlerine ilişkin kararlarına yönelik olduğundan çalışma kapsamında işgörelere konuya ilişkin herhangi bir bilgi verilmemiştir. VIKORSORT'un uygulanma süreci şu şekildedir:

**1.Adım:** Bu aşamada öncelikle alternatifler, alternatifleri değerlemede kullanılacak kriterler ve kriterlerin ağırlıklı değerleri belirlenmiştir. Alternatifler, işgörenlerdir ve yöneticiler 21 işgörenin sınıflanmasını istemişlerdir. Araştırma kapsamında kriterlerin belirlenmesinde güncel literatürden yararlanılmıştır. Kriterler, Beş Faktör Kişilik Modelinin, dışa dönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları ile işin gerektirdiği kişilik özellikleri dikkate alınarak tespit edilmiştir. Bu noktada, işletmenin işgörenlerden sorumlu yöneticilerinin görüşleri ve yönlendirmeleri etkili olmuştur. Kriterlerin belirlenme süreci kapsamında, işverenlerin iş gereklerine uygun olarak işgörenlerde olmasını arzu ettikleri her bir kişilik boyutu için iki kriter olmak üzere toplamda on kriter tespit edilmiştir. Optimal çözüme ulaşabilmek için kriterlerin bazıları olumlu bazıları olumsuz olarak seçilmiş; işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarını ve ilişkilerini gözleme ve performanslarını analiz etmeye yardımcı olacak kriterlerin belirlenmesine özen gösterilmiştir. Kriterler, “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güven; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklindedir. Daha sonra bu kriterlerin birbirlerine göre ağırlıkları tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Kriterler ve Ağırlıkları**

Sıra No	Kriterler	Ağırlıklar
K <sub>1</sub>	Girişken	0,15
K <sub>2</sub>	Ciddi	0,05
K <sub>3</sub>	İş birliğine yatkın	0,15
K <sub>4</sub>	Bağımsız çalışan	0,05
K <sub>5</sub>	Sorumluluk sahibi	0,15
K <sub>6</sub>	Fevri hareket eden	0,05
K <sub>7</sub>	Duygusal	0,05
K <sub>8</sub>	Kendine güvenen	0,15
K <sub>9</sub>	Yeniliğe açık	0,10
K <sub>10</sub>	İnce düşünen	0,10

**2.Adım:** Bu adımda, yöneticilerce alternatiflerin atanacağı grup sayısına (h tane) karar verilir ve bunları ayırmak için (h-1) tane limit profil (L) değeri tanımlanır. Yöneticiler, alternatiflerin/işgörenlerin uzun vadeli grup, orta vadeli grup ve kısa vadeli grup olmak üzere üç ayrı grupta sınıflanmalarını istemişlerdir. Bir önceki adımda belirlenmiş olan kriterlere en yüksek seviyede sahip işgören özelliklerini yansıtan uzun vadeli işgören grubu ile orta vadeli işgören grubunu ayırmak için L<sub>2</sub> limit profili; kriterlere minimum seviyede sahip kısa vadeli işgören grubu ile orta vadeli işgören grubunu ayırmak için L<sub>1</sub> limit profili tanımlanmıştır. Limit profil değerleri işgörenlerin atanacağı grupları birbirinden ayıran sınırları tanımlamaktadır. Daha sonra her bir işgörelere, belirlenen kriterler açısından yöneticilerce puan verilmiştir. L<sub>1</sub> ve L<sub>2</sub> limit profilleri için de her bir kritere ilişkin aynı bir işgörenmiş gibi puan verilmiştir. Limit profil değerlerine ayrı ayrı puan verilmesinin sebebi, Vikorsort kapsamında kullanılan formüllerle (S, R ve Q)

işgörenlerin sıralanarak sınıflanmasını mümkün kılacak şekilde işgörenlerin ve limit profillerin S, R ve Q değerlerinin kıyaslamasını yapabilmektir. İşletme yöneticilerince, işgörenler ile L<sub>1</sub> ve L<sub>2</sub> limit profillerine kriterler için verilen puanlar aşağıda görüldüğü gibidir (Tablo 2).

**Tablo 2: İşgören ve Limit Profillerin Kriter Puanları**

İşgörenler	Kriterler									
	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>
İ <sub>1</sub>	100	50	100	10	100	5	10	100	100	100
İ <sub>2</sub>	50	80	100	5	60	15	10	70	80	100
İ <sub>3</sub>	80	80	100	5	100	5	10	80	80	80
İ <sub>4</sub>	50	50	100	15	80	30	40	80	80	100
İ <sub>5</sub>	100	50	100	5	100	5	10	100	100	100
İ <sub>6</sub>	100	50	30	5	70	20	20	100	30	50
İ <sub>7</sub>	50	50	60	10	50	10	10	70	50	50
İ <sub>8</sub>	70	80	80	13	85	20	10	80	70	70
İ <sub>9</sub>	50	40	70	8	50	50	10	70	70	50
İ <sub>10</sub>	50	90	80	3	70	15	10	50	50	50
İ <sub>11</sub>	85	85	80	11	80	20	10	90	90	90
İ <sub>12</sub>	70	85	80	14	85	15	10	70	70	70
İ <sub>13</sub>	80	85	90	6	80	5	75	80	80	80
İ <sub>14</sub>	90	90	90	2	80	15	10	100	100	100
İ <sub>15</sub>	90	70	90	1	70	25	10	80	80	70
İ <sub>16</sub>	70	80	70	17	80	10	10	70	70	70
İ <sub>17</sub>	60	70	70	2	60	20	20	70	70	70
İ <sub>18</sub>	70	50	70	13	50	10	20	60	70	60
İ <sub>19</sub>	80	70	70	10	80	10	10	70	80	80
İ <sub>20</sub>	85	80	90	14	80	10	10	90	90	90
İ <sub>21</sub>	90	80	80	15	90	20	10	50	50	50
L <sub>1</sub>	60	50	60	10	50	30	10	50	40	70
L <sub>2</sub>	80	70	80	5	70	10	5	70	60	80

Tablodan da görüleceği gibi puanlama esnasında yöneticiler, tüm işgörelere ve limit profillere, her bir kriter için puan vermişlerdir. K<sub>1</sub> kriteri yöneticiler için önemli ve işgörenlerde olmasını istedikleri bir kriterken; K<sub>4</sub> kriteri işgörenlerde istenmeyen bir kriterdir.

**3.Adım:** Bu adımda, her bir kriter için “fayda” ve “maliyet” değerleri dikkate alınmaktadır. Fayda için;  $f_i^* = \max f_{ij}$  ve  $f_i^- = \min f_{ij}$  ” ve maliyet için;  $f_i^* = \min f_{ij}$  ve  $f_i^- = \max f_{ij}$  formülleri kullanılmaktadır. Bir önceki aşamada kriterlere verilen değerlerden yola çıkarak, her bir kriterin en iyi  $f_i^*$  ve en kötü  $f_i^-$  değerleri bir tablo halinde düzenlenmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, K<sub>1</sub> için en iyi ( $f_i^*$ ) puan 100, en kötü ( $f_i^-$ ) puan ise 50 iken; K<sub>4</sub> için en iyi ( $f_i^*$ ) puan 1, en kötü ( $f_i^-$ ) puan ise 17’dir. Anlaşılabacağı üzere K<sub>1</sub> kriteri yöneticiler için önemli ve işgörenlerde olmasını istedikleri bir kriterken; K<sub>4</sub> kriteri işgörenlerde istenmeyen bir kriterdir. K<sub>1</sub> kriteri için yöneticiler tarafından uzun ve orta vadeli işgören grubunu ayıran L<sub>2</sub> limit profili için 80; orta ve kısa vadeli işgören grubunu ayıran L<sub>1</sub> limit profili için ise 60 uygun görülmüşken; K<sub>4</sub> kriteri için L<sub>2</sub> profiline 5 puan, L<sub>1</sub> limit profiline ise 10 puan uygun görülmüştür. İstenmeyen bir kriter olan K<sub>4</sub> için uzun ve orta vadeli işgören grubunu ayıran L<sub>2</sub> limit profiline daha düşük puan verilmesinin nedeni, uzun vadeli işgören grubunda yer alacak kişilerde bu özelliğin olmasının istenmemesidir (Tablo 3).

**Tablo 3: Her bir Kriter İçin En İyi (  $f_i^*$  ) ve En Kötü (  $f_i^-$  ) Değerleri**

Sıra No	Kriterler	$f_i^*$	$f_i^-$
K <sub>1</sub>	Girişken	100	50
K <sub>2</sub>	Ciddi	90	40
K <sub>3</sub>	İşbirliğine yatkın	100	30
K <sub>4</sub>	Bağımsız Çalışan	1	17
K <sub>5</sub>	Sorumluluk sahibi	100	50
K <sub>6</sub>	Fevri hareket	5	50
K <sub>7</sub>	Duygusal	5	75
K <sub>8</sub>	Kendine güven	100	50
K <sub>9</sub>	Yeniliğe açık	100	30
K <sub>10</sub>	İnce düşünen	100	50

**4.Adım:** Bu adımda her bir işgörenin sıralı sınıflandırılmasını mümkün kılacak VİKOR formüllerinden yararlanılmaktadır. Öncelikle limit profiller de dikkate alınarak her bir işgörenin S, R ve Q değerleri formüllere göre hesaplanmıştır. Burada, W<sub>i</sub> kriter ağırlıklarını ifade etmektedir. j değeri j’den n’e kadar alternatif sayısını göstermektedir. “S<sub>j</sub> ve R<sub>j</sub> değerleri, i. alternatifi pozitif ideal (en iyi) çözüme uzaklığını ve negatif ideal (en kötü) çözüme uzaklığını ifade etmektedir. w<sub>i</sub> değeri, j. kriterin diğer kriterlere göre nispi önemini ifade eden ağırlıktır. Daha fazla önem arz eden kriterlere daha büyük ağırlık verilerek kriterlerin etkin hale gelmesi sağlanmaktadır”(Paksoy, 2017:39).

İlk aşamada her bir işgören için S ve R değerleri hesaplanmıştır. Bu aşamada kullanılacak S ve R formülleri şöyledir;

$$S_j = \sum_{i=1}^n W_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)$$

$$R_j = \max \left[ \frac{W_i (f_i^* - f_{ij})}{f_i^* - f_i^-} \right]$$

Daha sonra, S ve R değerlerinden yararlanılarak her bir işgören ve limit profiller için Q değerleri hesaplanmıştır. Q değeri için formül şöyledir;

$$Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{S^- - S^*} + (1 - v) \left( \frac{R_j - R^*}{R^- - R^*} \right)$$

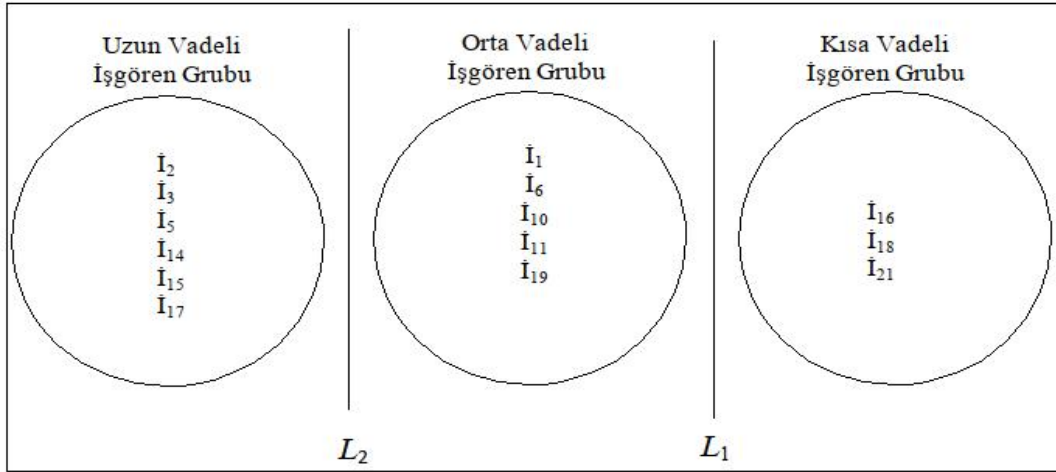
Hesaplamanın ardından  $S$ ,  $R$  ve  $Q$  değerlerine göre küçükten büyüğe doğru sıralama yapılmıştır. Hesaplanmış olan formül değerleri ve sıralama sonrasında ortaya çıkan son durum aşağıda görüldüğü gibidir (Tablo 4).

**Tablo 4: İşgörenlerin S, R ve Q Değerlerine Göre Sıralanması**

İşgörenler	S <sub>j</sub>	R <sub>j</sub>	Q <sub>j</sub>	İşgörenler	S <sub>j</sub> değerine göre		R <sub>j</sub> değerine göre		İşgörenler	Q <sub>j</sub> değerine göre
İ <sub>1</sub>	0,370	0,326	0,458	İ <sub>1</sub>	7	İ <sub>1</sub>	12	İ <sub>1</sub>	11	
İ <sub>2</sub>	0,295	0,145	0,245	İ <sub>2</sub>	5	İ <sub>2</sub>	4	İ <sub>2</sub>	6	
İ <sub>3</sub>	0,291	0,145	0,243	İ <sub>3</sub>	4	İ <sub>3</sub>	4	İ <sub>3</sub>	5	
İ <sub>4</sub>	0,675	0,508	0,812	İ <sub>4</sub>	17	İ <sub>4</sub>	21	İ <sub>4</sub>	21	
İ <sub>5</sub>	0,189	0,145	0,180	İ <sub>5</sub>	2	İ <sub>5</sub>	4	İ <sub>5</sub>	3	
İ <sub>6</sub>	0,492	0,145	0,366	İ <sub>6</sub>	12	İ <sub>6</sub>	4	İ <sub>6</sub>	10	
İ <sub>7</sub>	0,703	0,326	0,662	İ <sub>7</sub>	18	İ <sub>7</sub>	12	İ <sub>7</sub>	15	
İ <sub>8</sub>	0,646	0,435	0,728	İ <sub>8</sub>	16	İ <sub>8</sub>	17	İ <sub>8</sub>	18	
İ <sub>9</sub>	0,599	0,254	0,532	İ <sub>9</sub>	15	İ <sub>9</sub>	11	İ <sub>9</sub>	12	
İ <sub>10</sub>	0,439	0,150	0,338	İ <sub>10</sub>	10	İ <sub>10</sub>	9	İ <sub>10</sub>	9	
İ <sub>11</sub>	0,442	0,363	0,536	İ <sub>11</sub>	11	İ <sub>11</sub>	16	İ <sub>11</sub>	13	
İ <sub>12</sub>	0,707	0,471	0,799	İ <sub>12</sub>	19	İ <sub>12</sub>	19	İ <sub>12</sub>	19	
İ <sub>13</sub>	0,386	0,181	0,334	İ <sub>13</sub>	8	İ <sub>13</sub>	10	İ <sub>13</sub>	8	
İ <sub>14</sub>	0,059	0,036	0,000	İ <sub>14</sub>	1	İ <sub>14</sub>	1	İ <sub>14</sub>	1	
İ <sub>15</sub>	0,193	0,060	0,104	İ <sub>15</sub>	3	İ <sub>15</sub>	2	İ <sub>15</sub>	2	
İ <sub>16</sub>	0,835	0,580	0,977	İ <sub>16</sub>	22	İ <sub>16</sub>	23	İ <sub>16</sub>	23	
İ <sub>17</sub>	0,314	0,090	0,207	İ <sub>17</sub>	6	İ <sub>17</sub>	3	İ <sub>17</sub>	4	
İ <sub>18</sub>	0,783	0,435	0,812	İ <sub>18</sub>	21	İ <sub>18</sub>	17	İ <sub>18</sub>	20	
İ <sub>19</sub>	0,555	0,326	0,572	İ <sub>19</sub>	13	İ <sub>19</sub>	12	İ <sub>19</sub>	14	
İ <sub>20</sub>	0,569	0,471	0,714	İ <sub>20</sub>	14	İ <sub>20</sub>	19	İ <sub>20</sub>	17	
İ <sub>21</sub>	0,872	0,508	0,933	İ <sub>21</sub>	23	İ <sub>21</sub>	21	İ <sub>21</sub>	22	
L <sub>1</sub>	0,735	0,326	0,682	L <sub>1</sub>	20	L <sub>1</sub>	12	L <sub>1</sub>	16	
L <sub>2</sub>	0,388	0,145	0,302	L <sub>2</sub>	9	L <sub>2</sub>	4	L <sub>2</sub>	7	

**5. Adım:** Bu adımda, uzun vadeli işgören grubu, orta vadeli işgören grubu ve kısa vadeli işgören grubu şeklinde belirlenen gruplar, Limit profilleri yardımıyla birbirlerinden ayrılmış ve her bir işgörenin formüllerde almış olduğu nihai değere göre gruplara atama

işlemleri yapılmıştır. Atama işlemleri yapılırken VIKOR yönteminde bulunan en iyiyi belirleyebilme şartı olan iki koşula dikkat edilmiştir; 1. koşul;  $I(q) - a(q) \geq DQ$  ve 2. koşul ise  $R$  veya  $S$  değerlerinden en az bir tanesinin en iyi olmasıdır. Bu koşullar dikkate alınarak 21 işgörenin ilk olarak  $L_2$  limit profili değeri ile kıyaslaması yapılmıştır. İşgörenin değeri,  $L_2$  limit profili değerinden iyi ise uzun vadeli işgören grubuna atanmıştır. İşgörenin değeri, uzun vadeli işgören grubuna göre kötü ise o zaman da  $L_1$  ile kıyaslanmıştır. İşgörenin puanı  $L_1$  limit profilin değerinden iyi ise orta vadeli işgören grubuna; kötü ise kısa vadeli işgören grubuna atanmıştır (Şekil 1).



Şekil 1: İlk Atamada Sınıflanabilen İşgörenler

Yapılan uygulama ve atama işlemleri sonucunda altı(6) işgören uzun vadeli; beş(5) işgören orta vadeli; üç(3) işgören kısa vadeli gruba atanabilirken, hiçbir gruba ataması yapılamamış olan yedi (7) işgören kalmıştır.

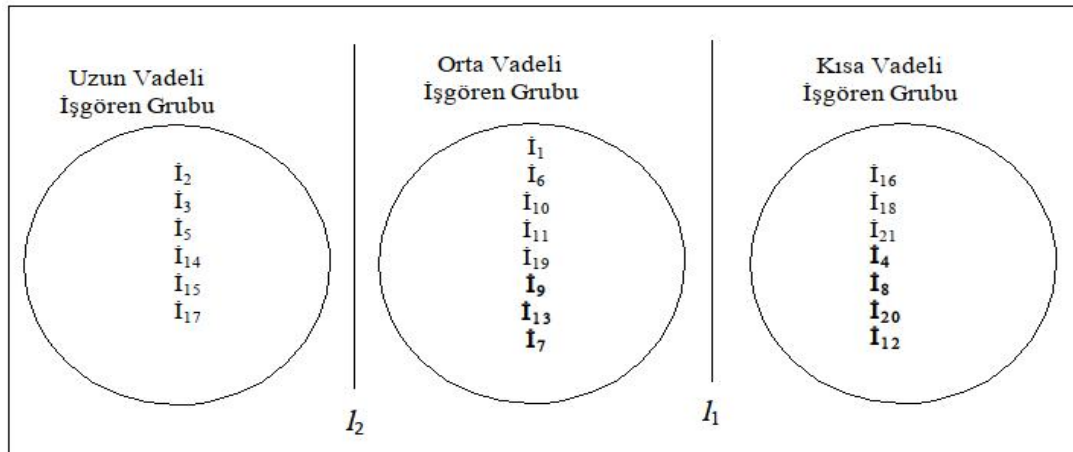
**6. Adım:** Koşulları sağlayamadığı için hiçbir gruba ataması yapılamamış olan yedi (7) işgörenin (4, 9, 12, 13, 7, 8 ve 20 nolu) atanmaları için VIKORSORT yönteminde belirtilen adımlar takip edilmiştir. Bu adımlar sonrasında elde edilen değerlere ilişkin tablo aşağıda gösterildiği gibidir (Tablo 5).

Tablo 5: Atanamamış İşgörenlerin ( $I_4, I_9, I_{12}, I_{13}, I_7, I_8, I_{20}$ ) Son Değerleri

$I_4$		$I_9$		$I_{12}$		$I_{13}$	
Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Uzun vadeli işgören	Orta vadeli işgören
0,35427	0,16496	0,07403	0,4452	0,25573	0,26351	0,08898	0,12359
0,44602	-0,0002	0,16578	0,27999	0,34748	0,09830	0,09144	0,03184
0,47369	0,12116	0,19345	0,4014	0,37515	0,21971	0,15448	0,00417
0,27636		-0,0039		0,17781		0,33431	0,2015
0,24048		-0,0398		0,14194		0,22991	0,23738
						0,12772	

$\dot{I}_4$		$\dot{I}_9$		$\dot{I}_{12}$		$\dot{I}_{13}$	
Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Uzun vadeli işgören	Orta vadeli işgören
1,791	0,28588	0,38963	1,1266	1,29811	0,58152	1,02683	0,59848
0,358	<b>0,09529</b>	<b>0,07775</b>	0,37553	0,259622	<b>0,19384</b>	0,17114	<b>0,11969</b>
$\dot{I}_7$		$\dot{I}_8$		$\dot{I}_{20}$			
Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören		
0,20457	0,31466	0,26983	0,24941	0,25573	0,26351		
0,29633	0,14945	0,36158	0,0842	0,34748	0,0983		
0,32399	0,27086	0,38925	0,20561	0,37515	0,21971		
0,12666		0,19191		0,17781			
0,09079		0,15604		0,14194			
1,04234	0,73498	1,3638	0,53922	1,29811	0,58152		
<b>0,20846</b>	0,24499	0,27372	<b>0,17974</b>	0,25962	<b>0,19384</b>		

Yapılan bütün işlemler sonucunda ortaya çıkan değerlere göre atanmamış işgörenlerin atamaları yapılmıştır. Tablodan da görüleceği gibi işgörenlerden; 9, 13 ve 7. işgören orta vadeli işgören grubuna; 4, 8, 20 ve 12. işgörenler ise kısa vadeli işgören grubuna atanmışlardır. Tüm işgörenlerin atandıkları gruplar aşağıda görüldüğü gibidir (Şekil 2).



Şekil 2: Final Ataması Sonrası İşgörenlerin Atandığı Sınıflar

**7. Adım:** Bu adımda, iki farklı duyarlılık analizi yapılmıştır. Ancak burada sadece birinci duyarlılık analizine yer verilmiştir. İlk duyarlılık analizinde karar verici tarafından belirlenmiş olan limit profil değerlerinin %10 ve %20 oranında arttırılıp azaltılmasıyla verilen kararın hassaslığı ölçülmüştür. İkinci duyarlılık analizinde ise VIKOR adımlarında bulunan “v” değerinin 0,1 – 0,9 arasında değişen değerlerle birlikte test edilmesi sonucunda karar vericinin belirlediği değerlerin hassaslığı tekrardan ölçülmüştür.

**Tablo 6: Limit Profil Değerlerindeki Değişimlere Göre Duyarlılık Analizi**

Yüzde	Uzun Vadeli İşgören	Orta Vadeli İşgören	Kısa Vadeli İşgören
<b>Normal (L) Değerleri</b>	İ <sub>2</sub> , İ <sub>3</sub> , İ <sub>5</sub> , İ <sub>14</sub> , İ <sub>15</sub> , İ <sub>17</sub>	İ <sub>1</sub> , İ <sub>6</sub> , İ <sub>10</sub> , İ <sub>11</sub> , İ <sub>19</sub> , İ <sub>9</sub> , İ <sub>13</sub> , İ <sub>7</sub>	İ <sub>16</sub> , İ <sub>18</sub> , İ <sub>21</sub> , İ <sub>4</sub> , İ <sub>8</sub> , İ <sub>20</sub> , İ <sub>12</sub>
<b>+20</b>	İ <sub>1</sub> , İ <sub>2</sub> , İ <sub>3</sub> , İ <sub>5</sub> , İ <sub>14</sub> , İ <sub>15</sub> , İ <sub>17</sub>	İ <sub>4</sub> , İ <sub>8</sub> , İ <sub>20</sub> , İ <sub>12</sub> , İ <sub>6</sub> , İ <sub>10</sub> , İ <sub>11</sub> , İ <sub>19</sub> , İ <sub>9</sub> , İ <sub>13</sub> , İ <sub>7</sub>	İ <sub>16</sub> , İ <sub>18</sub> , İ <sub>21</sub>
<b>+10</b>	İ <sub>1</sub> , İ <sub>2</sub> , İ <sub>3</sub> , İ <sub>5</sub> , İ <sub>14</sub> , İ <sub>15</sub> , İ <sub>17</sub>	İ <sub>6</sub> , İ <sub>10</sub> , İ <sub>11</sub> , İ <sub>19</sub> , İ <sub>9</sub> , İ <sub>13</sub> , İ <sub>7</sub>	İ <sub>16</sub> , İ <sub>18</sub> , İ <sub>21</sub> , İ <sub>4</sub> , İ <sub>8</sub> , İ <sub>20</sub> , İ <sub>12</sub>
<b>-10</b>	İ <sub>2</sub> , İ <sub>3</sub> , İ <sub>5</sub> , İ <sub>14</sub> , İ <sub>15</sub> , İ <sub>17</sub>	İ <sub>1</sub> , İ <sub>6</sub> , İ <sub>10</sub> , İ <sub>11</sub> , İ <sub>19</sub> , İ <sub>9</sub> , İ <sub>13</sub> , İ <sub>7</sub>	İ <sub>16</sub> , İ <sub>18</sub> , İ <sub>21</sub> , İ <sub>4</sub> , İ <sub>8</sub> , İ <sub>20</sub> , İ <sub>12</sub>
<b>-20</b>	İ <sub>2</sub> , İ <sub>3</sub> , İ <sub>5</sub> , İ <sub>14</sub> , İ <sub>15</sub> , İ <sub>17</sub>	İ <sub>4</sub> , İ <sub>16</sub> , İ <sub>18</sub> , İ <sub>21</sub> , İ <sub>1</sub> , İ <sub>6</sub> , İ <sub>10</sub> , İ <sub>11</sub> , İ <sub>19</sub> , İ <sub>9</sub> , İ <sub>13</sub> , İ <sub>7</sub>	İ <sub>8</sub> , İ <sub>20</sub> , İ <sub>12</sub>

Duyarlılık analizleri sonucunda elde edilen verilere göre işgören gruplarındaki değişimlere bakılacak olursak; limit profil değerlerini %10 arttırdığımızda yalnızca 1. işgörenin grup değiştirdiği görülmektedir. 1. işgören orta vadeli işgören grubundan uzun vadeli işgören grubuna geçiş yapmıştır. Limit profil değerini %20 oranında arttırdığımızda ise oranın fazlalaşması nedeniyle işgören grupları arasında %10 arttırmaya oranla daha fazla değişimler gözlemlenmektedir. Oran %20 arttırıldığında, normal limit profili dağılımı ile kıyaslandığında, uzun vadeli işgören grubunda bir değişim vardır ve 1. işgören bu gruba dahil olmuştur. Orta ve kısa vadeli gruplarda ise daha fazla değişiklik görülmektedir. 4, 8, 12 ve 20. işgörenler kısa vadeli işgören grubundan orta vadeli işgören grubuna geçiş yapmışlardır. Limit profil değeri %10 azaltıldığında normal limit profil değerleri ile ataması yapılmış olan gruplar arasında hiçbir farklılığın olmadığı görülmüştür. Son olarak limit profil değeri %20 azaltıldığında, uzun vadeli işgören grubunda hiçbir değişim olmamaktadır. 4, 16, 18, ve 21. işgörenler kısa vadeli işgören grubundan orta vadeli işgören grubuna geçiş yapmışlardır. Bu durum da bizlere, işgörenleri sınıflandırmak için karar vericinin kriterler ve ağırlıkları için belirlemiş olduğu değerlerin doğru seçenekler olduğunu ve işgörenleri ile ilgili isabetli tahminlerde bulunduğunu göstermesi adına anlamlıdır.

## SONUÇ

Günümüzde işe uygun bir işgöreni diğerleri arasından fark etmek ve işletmede tutabilmek işletmenin başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda işin gerektirdiği özellikler ile işgörenlerin kişilik özelliklerinin uyumlu olması; adayların iş ve işletme içi pozisyonlar için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Özellikle bireysel hizmet sunumunun ön plana çıktığı hizmet işletmelerinde işgören değerlendirme kriterleri içerisinde kişiliğin, belki de en önemli etken olduğu (Isır, 2006:1); kişilik ile iş uyumlu olduğunda iş tatmininin yükselip iş gücü devir oranının düşeceği (Holland, 1996:397) ve kişilik özelliklerinin, iş başarısını büyük ölçüde yordamakta olduğu vurgulanmaktadır (Yelboğa, 2006:208;

Çetinsöz ve Akdağ, 2015:1). İşgörenlerin kişilik özelliklerini açıklamada “Beş Faktör Kişilik Modeli (McCrae ve Costa, 1995) literatürde, “temel paradigma” ve “yasa statüsüne yaklaşacak derecede tutarlı bir model” olarak değerlendirilmektedir (Somer, 1998:27; Camgöz, 2009:44-45). Araştırmalar, işgören adaylarının çalışacakları pozisyonlara en uygun aday olup olmadıklarını belirlemede; iş yaşamında motivasyon, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), iş başarısı (satışta iş başarısı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçmede Beş Faktör Kişilik Modeli ile olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Ayrıca modelin, çok farklı meslek grupları üzerinde de uygulanabildiği (polisler, satış temsilcileri, yöneticiler ve vasıflı/ yarı vasıflı çalışanlar gibi) ve bu uygulamalardan da genel olarak çalışanların iş başarı düzeyi ve bireysel davranış örüntülerine ilişkin etkili ve verimli sonuçlara ulaşıldığı ifade edilmektedir (Somer ve Goldberg, 1999:421-450).

İşgören sınıflandırmada öncelikle kriterlerin ve işgörenlerin bu kriterlere ne düzeyde sahip olduklarının belirlenmesi; sonrasında işgörenlerin kriterler açısından sahip oldukları değerlere göre birbirleriyle kıyaslanarak sıralanması gerekmektedir. Literatürde bu tip problemlerin çözümünde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. ÇKKV tekniklerinden biri olan ve klasik VIKOR yönteminin adımları kullanılarak geliştirilmiş olan VIKORSORT yönteminde ise sıralanmış olan alternatiflerin sınıflandırması yapılarak çözüme ulaşılmaktadır. VIKORSORT yöntemi, gündelik hayat içerisinde sıklıkla karşılaşılan karar verme problemlerinden sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümü için geliştirilmiş bir yöntem olarak ilk kez 2016 yılında yeşil tedarikçi seçimi ve müşteri sınıflandırma alanında kullanılmıştır(Akpınar, 2016:1). Tedarikçi seçiminde tedarikçiler “İyi”, “Orta” ve “kötü” nitelikli; müşteriler ise, “Stratejik”, “Orta” ve “Düşük” nitelikli müşteri grupları olarak sınıflara atanmışlardır.

Araştırmada Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında VIKORSORT yöntemi kullanılarak işgören sınıflandırmaya yönelik bir uygulama yapılmıştır. Uygulama, İzmir’de faaliyet gösteren Kahve Aşkına firmasının Alsancak ve Göztepe şubelerinde çalışan işgörenlerin sınıflandırılması üzerine gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin sınıflandırılmasına esas kriterler, Beş Faktör Kişilik Modeli’nin, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, dengelilik ve deneyime açıklık boyutları dikkate alınarak her bir kişilik boyutu için iki ve toplamda on kriter olacak şekilde belirlenmiştir. Bu kriterler, “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket eden; duygusal-kendine güvenen; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklindedir. İşgörenlerin gruplara atamaları bu kriterlere göre VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süreci, işgörenlerin, “kısa vadeli işgören”, “orta vadeli işgören” ve “uzun vadeli işgören” olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırılmalarına imkân tanımıştır. 21 işgören, beş boyut ve 10 farklı kritere göre değerlendirilerek sınıflandırılmışlardır. Süreç sonunda, uzun vadeli işgören grubuna altı(6); orta vadeli işgören grubuna beş(5) ve kısa vadeli işgören grubuna üç(3) kişinin atandığı görülmüştür. İlk atama işleminde, yedi(7) işgören VIKORSORT’un atama koşullarını sağlayamadığı için herhangi bir gruba atanmamıştır. Bu işgörenler için VIKORSORT final ataması işlemi adımları uygulanmıştır. Bu adımlar neticesinde üç(3) kişi orta vadeli işgören grubuna, dört(4) kişi de kısa vadeli işgören grubuna atanmıştır. Son duruma göre uzun vadeli işgören grubu, ilk atamadaki şekliyle yine altı (6) kişi olarak kalmış; orta vadeli işgören grubu sekiz(8); kısa vadeli işgören grubu yedi(7) kişiden oluşmuştur. İşgörenlerle ilgili verilen kararların doğruluğunu/ hassaslığını kontrol etmek adına iki farklı duyarlılık analizi



yapılmıştır. Her iki duyarlılık analizi sonucunda işgören grupları arasında yüksek oranlarda değişimin olmadığı gözlenmiştir. Bu durum, işgörenler için mümkün olabilecek en iyi sınıflandırmanın yapılmış olduğuna işaret etmektedir ve karar vericilerin işgörelere verebilecekleri en iyi puanları vermiş olduklarını ve sınıflandırma sürecinin rasyonel olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

Uzun vadeli işgören grubu, işletmenin istediği kriterleri en çok karşılayan işgören grubudur. Kriterleri en az karşılayan sınıf, kısa vadeli işgören grubudur; orta vadeli işgören grubunda bulunan kişiler ise, işletmenin kriterlerinden bazılarını taşıyıp bazılarını taşımayan kişilerden oluşmaktadır. Böylece işletmede karar verme konumunda olan yöneticiler, işgörelere yönelik nasıl hareket etmeleri gerektiğini daha iyi analiz etme; her bir grup içerisindeki işgöreleri ayrı ayrı düşünerek onlarla ilgili daha hızlı ve etkin kararlar alabilme imkânına kavuşmuşlardır. Yine bu süreç aracılığıyla uzun vadeli işgören grubuyla ilgili terfi, ödüllendirme, maddi iyileştirme gibi konulara ilişkin planlama; kısa vadeli işgören grubuyla ilgili olarak da işlerinde yetkinleşmelerine imkân verecek eğitimlere katılma ve performans artırma süreçlerine ilişkin planlama yapılabilecektir. Ayrıca işletmeler mevcut işgöreleri ile ilgili çok çeşitli öngörülerde bulunabilecek; özellikle kısa vadeli işgöreleri en kısa zamanda değiştirme yönünde karar alabileceklerdir. Yöneticiler, işgören seçme süreçlerinde adaylarda hangi kriterlere daha çok önem verilmesi gerektiği konusunda bir fikre sahip olabilecek, işgörelere ilgili daha kısa zamanda, daha isabetli ve net kararlar verme imkânı bulabilecek; işe alma süreçlerini kısaltabileceklerdir. Bunlar, işletmeler için hem maddi, hem de zaman açısından oldukça fayda sağlayacak; maliyetleri düşürerek işletmeleri avantajlı konuma getirebilecektir. Bu noktada yöneticilere, iş için gerekli kriterleri ölçmeye yönelik kişilik testlerinden faydalanmaları önerilebilir.

Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında, sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılan VIKORSORT yöntemi ile işgören sınıflandırmanın gerçekleştirilmiş olduğu bu çalışma, alanda ilk ve tek çalışmadır. Ancak bu, aynı zamanda çalışmanın bir kısıtı olarak da değerlendirilebilir. Nitekim çalışma sonuçları daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılamamıştır. Bu araştırmada yöntemin etkinliği ve gerçek hayatta karşılaşılabilecek işgören sınıflandırma problemleri de dahil olmak üzere çok kriterli karar verme problemlerine uygulanabilirliği test edilmiştir. Farklı seçim ve sınıflama problemlerinde uygulanabilecek bir yöntem olan VIKORSORT'un farklı sektörlerde ve farklı sınıflama çalışmalarında kullanılması önerilebilir.

Çalışmanın önemli kısıtlarından birisi, kriterlerin ve ağırlıklarının yöneticiler tarafından belirlenmesidir. Yine yöneticiler tarafından seçilmiş olan 21 işgören, yöneticilerce belirlenen 10 kritere göre, VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek sınıflandırılmıştır. VIKORSORT yöntemi uygulanırken süreç içerisinde kriterlerin ve ağırlıklarının yöneticiler tarafından belirlenmesi, yöntemin ve sonuçların subjektif olabileceğini düşündürmektedir ki bu, çalışmanın önemli kısıtlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bir diğer kısıt, kişilik özelliklerini betimlemede kullanılan 10 kriter ile sınıflanan 21 işgörendir. VIKORSORT yöntemi, çok sayıda işgörelere ve çok sayıda kriter dikkate alınarak uygulanabilir. Son olarak çalışma sonucunda elde edilen bulgular yöneticilerle paylaşılmış, işgörelere paylaşılamamıştır. Bu da araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Bu araştırma sonucunda işletme, işgöreleri ile ilgili ihtiyaç duyduğu verilere ulaşma imkânı bulabilmiştir. Bunun yanında performansları düşük, ilişkileri olumsuz ve istenilmeyen davranışlara sahip işgörelere rehabilite edilebilmelerine; hizmet içi veya dışı eğitim programlarına yönlendirilebilmelerine veya işletme ile ilişkilerinin

kesilebilmesine dair kararların, daha optimum ve kanıta dayalı olması sağlanmış olacaktır. Yine yöneticiler, işletme ile ilgili, örneğin, büyüme stratejisi gibi kararlarında, işgörenlerine güvenip güvenemeyeceklerine veya işletmenin yeni işgörenlere ihtiyacı olup olmadığına ilişkin bir görüşe sahip olmuş olacaklardır.

## **KAYNAKÇA**

- Akpınar, M.E. (2016). *Vikor Tabanlı Yeni Bir Çok Kriterli Sınıflandırma Metodu: VIKORSORT*. Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aziri, Brikend (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), s. 77-86.
- Berg, P.T. ve Feij, J.A. (2003). Complex Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, and Work Behaviors, *International Journal of Selection and Assessment*, 11. pp.326-339.
- Bonner, H. (2000). *İnsan Düşüncesini Anlama Yolları*. Emre Yayınları. İstanbul.
- Boz, M.; Buluk, B.; Aydınkaya, G.; Arslantaş, Y.A. (2016). Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği. *Manas Sosyal Araştırma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:5, ss: 1-10.
- Camgöz, S. M.(2009). *Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler: A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Costa, P.T., McCrae, R.R. ve Dye, D.A. (1991). *Facet Scales For Agreeableness And Conscientiousness; A Revision Of The Neo Personality Inventory*. *Personality and Individual Differences*, 12 (9). pp.887-898.
- Çetinkaya, S. (2003). *Kara Kuvvetleri Personel Seçimi İçin Bir Uzman Sistem Tasarımı*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinsöz, B. C. & Akdağ, G. (2015). Otel Çalışanlarının Sahip Oldukları Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkileri: Antalya'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1).ss.1-13.
- Çivitçi, N ve Arıcıoğlu, A. (Haziran 2012). Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:12, Sayı:23. ss78-96.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.248, İstanbul.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2010). ELECTRE ve bulanık AHP yöntemleri ile bir işletme için bilgisayar seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25 Sayı:2 ss.23-41.

- George, J.M. (1992). The Role of Personality in Organization Life: Issues and Evidence. *Journal of Management*, 18. ss.185-205.
- George, J.M. ve Brief, A.P. (2004). *Personality and Work-Related Distress, Personality and Organizations*. Edited by Benjamin Schneider and D.Brent Smith, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Geylan, R., (1992). *Personel Yönetimi*. Met Yayınları, Eskişehir.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative “Description Of Personality”: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59/6. pp.1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48/1. pp.26-34.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American psychologist*, 51(4), 397.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hogan, R., Hogan, J., ve Roberts, B. W. (1996). Personality Measurement and Employment Decisions. Questions and Answers. *American Psychologist*, 51/1. pp.469-477.
- Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Kasatura, İlkey (1998). *Kişilik ve Özgüven*. Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Keser, A. ve Güler B.K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Kittisopee, T. (2001). *The Influences of Personality, Social Cognition and Environmental Factors on Pharmaceutical Care*, Doctorate Dissertation. The University of Iowa, Iowa.
- Kocabacak A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme Ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Köknel, Ö. (1993). *Zorlanan İnsan*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Mccrae, R.R. & Costa, P. C. Jr. (1987).Validation Of The Five-Factor Model Across Instruments And Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52/1. pp. 81-90.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T., Jr. (1995). Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*. 9/4. pp. 231-252.
- Mount, M.K., Barrick M.R. ve Stewart G.L., (1998). Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*. 7/ (2-3). pp. 145-165.

- Olver, J. M. ve Mooradian, T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration. *Personality and Individual Differences*, 35/1. pp.109-125.
- Öztürk, D. ve Batuk F. (2006). Criterion Weighting In Multicriteria Decision Making. *Journal of Engineering and Natural Sciences*. Vol:25. Sayı:1. pp. 86-98.
- Paksoy, S. (2017). *Çok Kriterli Karar Vermede Güncel Yaklaşımlar*. Adana, Çukurova: Karahan Kitabevi.
- Rızaoğlu, B. (2003). *Turizm Davranışı*. Ankara. Detay Yayıncılık
- Roach, P. D. (2006). *Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First Cross-Cultural Test*. Doctorate Dissertation, University of Oregon, Oregon.
- Robbins, S.P. ve T. A. Judge.(2013). *Organizational Behavior*. Global Edition. Pearson Education Limited. 15. Edt. İngiltere.
- Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R., & Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10(1), 5-12.
- Rogers, C. L. (2005). *An Investigation of the Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Performance*. Doctorate Dissertation, The University of Tennessee, Knoxville.
- Schuller, R. H. (1995). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı Ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*. 13/42. ss.17-32.
- Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The Structure Of Turkish Trait-Descriptive Adjectives. *Journal of personality and social psychology*, 76(3). Ss.431-450.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1). Pp. 3-25.
- Tütek H. H., Gümüsoğlu Ş. ve Özdemir A. (2012). *Sayısal Yöntemler Yönetmelik Yaklaşım*. Beta Basım Yayım. 6. Baskı. İstanbul.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2). ss.1-18.
- Yıldız, A. & Deveci, M. (2013). Bulanık VIKOR Yöntemine Dayalı Personel Seçim Süreci/ Based on Fuzzy VIKOR Approach to Personnel Selection Process. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 13(4). ss. 427-436.
- Zweig, D. ve Webster J. (2004). What are we Measuring? An Examination of the Relationships Between the Big-Five Personality Traits, Goal Orientation, and Performance Intentions. *Personality and Individual Differences*, 36/7. pp.1693-1708.
- Walsh, B. W., & Holland, J. L. (1992). *A Theory Of Personality Types And Work Environments*. In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), *Person-environment psychology: Models and perspectives* (pp. 35-69). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.