



Ekibe Dayalı Yapılarda Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Çoklu Değerlendirme Yaklaşımı ve Bir Örnek Olay Çalışması

Gaye Özçelik^{1*}, Levent Sevinç², Cavide Uyargil³

¹(İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

²(Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

³(İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

ÖZ

Anahtar Sözcükler:
Seçme ve Yerleştirme
Ekip Yetkinlikleri
Beş Faktör Kişilik
Envanteri
Çoklu Değerlendirme

Yetkinlik ve yetkinliğe dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları son yıllarda günümüz işletmelerinde yaygın bir yaklaşım olarak yerini almıştır. İKY'nin işgören seçme ve yerleştirme sürecinde gerek bireysel düzeyde gerekse ekibe dayalı yapılarda adayların bilgi, beceri ve davranışlarının değerlendirilmesinde yetkinliklerden faydalanılmaktadır. Özellikle son yıllarda ekip çalışması olgusunun artan önemi doğrultusunda, işletmeler 'ekibe yatkınlık' yetkinliğini jenerik bir yetkinlik olarak kullanmaktadırlar. Uygulamacılar, bir yöntemin diğer yöntem ya da yöntemleri tamamlayıcı nitelikte olduğu görüşüyle işgören seçimlerinde kişilik envanterleri, mülakat, değerlendirme merkezi uygulamaları, grup tartışmaları gibi yöntemlerden faydalanmaktadırlar. Bu bağlamda araştırma sorusu şu şekilde tanımlanmıştır: Seçme ve yerleştirme sistemlerinde bir arada kullanılan yöntemler olarak grup tartışması, yetkinlik temelli mülakat ve kişilik envanterinin sonuçları birbirlerini desteklemekte midir? Araştırmada, iş başvurusunda bulunan 118 yeni mezun adayın ekip yetkinliklerini ölçmek amacıyla, ilgili işletmedeki uygulamacılardan grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakatlardan elde edilen sonuçlar temin edilmiş ve ayrıca bu sonuçlarla ilişkisini belirlemek amacıyla ilgili örnek işletmenin adaylarının kişilik özellikleri Mini-IPIP Beş Faktör Kişilik Envanteri ile değerlendirilmiştir. Çalışmada adayların üç ekip-yetkinliğinin ('Kendine Güven', 'İşbirliği ve Uyum' ve 'Etkileme ve İkna') değerlendirilmesine yönelik kullanılan grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakat yöntemleri ile adayların kişilik özelliklerinden (Sorumluluk Bilinci, Uyumluluk, Dışadönüklük, Deneyime Açıklık ve Duygusal Denge) hangisi ya da hangilerinin adaylarla ilgili nihai değerlendirmeyi yordadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

* İlgili yazar

E-mail: ¹gaye.ozcelik@okan.edu.tr (G. Özçelik)

²levent.sevinc@ogr.iu.edu.tr (L. Sevinç)

³cuyargil@istanbul.edu.tr (C. Uyargil)

* Bu makale daha önce 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Yrd. Doç. Dr. Gaye Özçelik tarafından sunulmuş ve kongrenin bildiriler kitabında yukarıda adı geçen üç yazara ait bir çalışma şeklinde yayımlanmış olup makalenin bu dergide yayımlanması için yayın aşaması kuralları çerçevesinde ayrı bir hakem değerlendirme süreci uygulanmıştır.

The Use of Multiple-Selection Tools in the Team-Based Structures and a Case Study

ABSTRACT

Keywords:

Recruitment and Selection
Team Competencies
Big Five Personality
Inventory
Multiple Selection Tools

Competency Models and Competency-Based Human Resource Management (HRM) Approach has been widely implemented in many organizations in recent years. Competencies are used as criteria for recruitment and selection of individuals who will be placed in various positions in traditional and team-based structures. In line with the extensive use of team-based structures, “team-orientation” has been a generic competency in the organizations which adapt competency-based HRM approach. Many organizations use multiple selection tools such as personality inventory, interviews, assessment centers and group discussions, which complement each other in making the final hiring decisions. Accordingly, the research question is formulated as to whether the results of selection tools of group discussions, competency-based interviews and personality inventories provide consistent outcomes and thus complement each other or not. In the case study, the scores of the group discussions, competency-based interviews, and the Big-Five Personality Inventory of the 118 candidates who apply for team-based positions are provided by the HR Department to make further analysis. The study tries to find out if the results obtained from the selection tools predict the final evaluations of the decision makers which are retrieved from selection criteria determined by the organization (‘self-confidence’, ‘cooperation and adaptation’ and ‘influence and persuasion’).

1. Giriş

Günümüzde yaşanan yüksek rekabet ortamı işletmeleri daha yüksek performans ve verimlilikle çalışmaya zorlamakta ve “insan” faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Bu doğrultuda pek çok işletme performanslarını yükseltebilmek için İnsan Kaynaklarına yapmak oldukları yatırımlara hız vermektedir. Bu kapsamda yetkinlik ve yetkinliğe dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları son yıllarda günümüz işletmelerinde yaygın bir yaklaşım olarak yerini almıştır. Yetkinlikler İKY sürecinde uygun adayların seçimi ve yerleştirmesinden, çalışan becerilerinin geliştirilmesine, performans yönetimi ve geliştirilmesinden kariyer ve ücret yönetimine kadar geniş bir çerçevede uygulanmaktadır.

İşgören seçme ve yerleştirme süreçlerinde gerek bireysel düzeyde gerekse ekibe dayalı yapılarda adayların bilgi, beceri ve davranışlarının değerlendirilmesinde yetkinliklerden faydalanılmaktadır. Özellikle son yıllarda ekip çalışması olgusunun artan önemi doğrultusunda, işletmeler ‘ekibe yakınlık’ yetkinliğini jenerik bir yetkinlik olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ilerlemenin başarılı ekiplerle ilişkilendirildiği günümüzde alana ilişkin yapılan kuramsal çalışmaların (Armstrong, 2009; Margerison, 2001; Hay/McBer 1996) önemli bir bölümünde, ekibe-dayalı yapılarda ekibe-yakınlık yetkinliğinin ötesinde, ‘kişiler arası anlayış’, ‘etkileme ve ikna’, ‘müşteri hizmetleri yaklaşımı’, ‘uyum’, ‘takım çalışması ve işbirliği’, ‘sözlü iletişim’, ‘başarı odaklılık’, ‘örgütsel bağlılık’ gibi daha ayrıntılı yetkinliklerin aranması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili başka bir konu da bu süreçte kullanılmakta olan çeşitli yöntemlerle ilgilidir. Uygulamacılar işgören seçimlerinde kişilik envanterleri, mülakat, grup tartışmaları, çeşitli simülasyonlar, rol oynama gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, tek başına kişilik envanterleri uygulanması yolu ile seçim kararı vermenin, adayın geleceğe yönelik iş performansını tahmin etmede etkin ve geçerli bir ölçme aracı olup olmadığı yönünde çelişkili bulgular mevcuttur (Stabile, 2002; Schippmann ve Prien, 1989). İşgören seçme ve yerleştirme sürecinde birden fazla yöntem bir arada kullanılarak adaylarla ilgili nihai karara ulaşılmaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007; Society for Industrial and Organizational Psychology, 2003). Burada amaç, bir yöntemin diğer yöntem ya da yöntemleri tamamlayıcı nitelikte olduğu görüşüyle, bilgi ve beceriyi ölçmek ve adayın işe uygun yeteneğe sahip olup olmadığını belirlemektir.

Bu amaçla, seçme ve yerleştirmede kullanılan yöntemlerden kişilik testi, mülakat ve grup tartışması uygulamalarının birbirlerini destekler nitelikte sonuçlar ortaya koyup koymadığının değerlendirilmesi çalışmamızın araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, ekip yapılanmasının olduğu bilişim sektöründeki bir işletmede örnek olay incelemesi yapılarak elde edilen sonuçlar paylaşılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yetkinlik Temelli İK Yaklaşımı, Ekip Yetkinlikleri ve Seçme ve Yerleştirme Süreci

Artan rekabetle beraber işletmeler için, insan faktörü ve buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Nitelikli ve verimli çalışabilecek insan kaynağını elde etme ve elde tutabilmenin, İKY'nin en önemli süreçlerinden biri olan seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliği doğrultusunda mümkün olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte, İKY, rekabet avantajı yaratmada işletmelerce destek fonksiyonu olarak görülen operasyonel anlayıştan, kurumsal hedef ve stratejilerle uyumlu bir stratejik ortaklığa geçiş sürecini de beraberinde yaşamıştır (Lievens, Dam & Anderson, 2002; Duman Kurt, Kılıçarslan, Alakavuklar, Mayatürk, Budak, 2008). Bu anlayışla birlikte, işletme kültür ve yapısına uyum sağlayacak, kişisel bilgi, beceri ve davranışlar ile iş gereklerini doğru şekilde karşılayacak yetkinlik temelli İKY birçok işletmede kendine uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Bu doğrultuda diğer tüm insan kaynakları süreçlerinde olduğu gibi, personel seçme ve yerleştirme süreci de yetkinlik temelli olarak gerçekleştirilmektedir.

Yetkinlik kavramı uluslararası yazında "Competency" sözcüğünün Türkçe karşılığıdır ve "yetkinlik", sözlük anlamı olarak "bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu" olarak tanımlanır. Kavram, ilk defa 1973 yılında McClelland tarafından ifade edilmiştir. Literatürdeki tanımları incelediğimizde, alana konuyla ilgili önemli katkılar sağlayan araştırmacılardan, Boyatzis' göre (1982; 21) yetkinlik, bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları doğuran, kişiye özgü temel özelliklerdir.

Yetkinlik temelli İKY yaklaşımında, işletme içindeki görev tanımlarının yanı sıra, her işten beklenen yetkinlik profillerinin bireysel düzeyde tanımlanması, her işin yetkinlik düzeylerinin tespit edilmesi ve bunlara sayısal değerler verilmesi gerekmektedir (Sadullah, Uyargil, Acar, Özçelik, Dünder, Ataay, Adal, Tüzüner; 2013; Uyargil, 2013; Duman Kurt, v.d.2008). Her seviye kendisinden önce gelen seviyenin özelliklerini kapsayacak şekilde tanımlanır. Seçme ve yerleştirme süreci yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirildiğinde, görev odaklı iş tanımları yerine işle ilgili sorumluluk ve roller birlikte dikkat alınarak iş performansı gereklilikleri tespit edilmekte ve adayların başarı potansiyelleri yetkinlik profilleri doğrultusunda değerlendirilmektedir (Duman Kurt, vd., 2008). Çeşitli seçim yöntemleri yoluyla işle ilgili hedeflenen yetkinliklerin seviyesi ile mevcut aday yetkinlik seviyeleri arasındaki farkı saptanabilmektedir. Böylece, personel seçme ve yerleştirme sürecinde, ilgili işler için ihtiyaç duyulan yetkinlikler önceden belirlenmekte ve işlere doğru adayların seçilmesi amaçlanmaktadır.

İşlerin ekip esasına göre tasarlanması, son yıllarda işletmelerin sıkça başvurduğu örgütlenme biçimlerinden biri haline gelmeye başlamıştır. Bireysel işlerde olduğu gibi, ekibe dayalı işlerde de adayların bilgi, beceri ve davranışlarının değerlendirilmesinde yine yetkinliklerden faydalanılmaktadır. Özellikle ekip çalışması olgusunun artan önemi doğrultusunda, bir çok işletmenin 'ekip çalışmasına yatkınlık' yetkinliğini jenerik bir yetkinlik olarak kullandığı görülmektedir. İşlerde bireysel olarak çalışacak adayların seçiminde değerlendirilecek bilgi ve becerilere ilişkin sonuçların, ekip içerisinde çalışacak adayların seçiminde de kullanılıp kullanılmayacağı konusunda net araştırma bulguları mevcut olmamakla birlikte (Morgeson, Reider & Campion, 2005) bazı çalışmalarda, ekip üyelerinin seçiminde aranılan bilgi ve becerilerin, geleneksel ve bireysel işlerde çalışacak adaylarda aranılan başlıca teknik bilgi ve becerilerden çok daha kapsamlı olduğu görüşü hakimdir (Jones, Stevens, ve Fisher, 2000). Margerison (2001), işletmeleri başarıya götürecek örgütlenme biçiminin ekip temelli çalışma şekilleri olduğunu vurgulamaktadır. Birey düzeyinde yetkinliklerin ölçümünü anlamlı bulmakla birlikte, personel seçimi ve/veya personel değerlendirmelerinde kişilerin ekip yetkinliklerinin ekip başarısındaki rolü bakımından değerlendirilmesini çok daha anlamlı bulmaktadır. Hay/McBer (1996) ise çalışmalarında vurguladıkları ekip çalışması yetkinlikleri aşağıdaki gibidir:

- Kişilerarası anlayış: Başkalarının duygularını doğru yorumlama, güçlü/zayıf yönlerin farkında olmak.
- Etkileme: Doğru kişilerarası iletişim yöntemleri ve mantıklı gerekçeler kullanarak başkalarını farklı fikirleri kabul etme konusunda ikna etmek.
- Müşteri İlişkileri Yaklaşımı: İç/dış müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yönünde hassasiyet göstermek.
- Uyum: Değişime kolay uyum sağlamak
- Takım çalışması ve işbirliği: Diğerleriyle işbirliği içinde çalışarak kabul edilebilir çözümler üretmek.
- Sözlü İletişim: Grup içinde fikirleri ifade edebilmek.
- Başarı Odaklılık: Zorlu ve fırsatlarla dolu hedefler koymak ve bu hedefleri gerçekleştirmek.
- Örgüte Bağlılık: İşini, örgütsel hedeflere bağlı kalarak ve büyük resmi görerek yerine getirmek.

2.2. Ekibe Dayalı Yapılarda Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemler ve İşe Alma Kararı

Bu bölümde seçim yöntemlerinden yalnızca örnek olaydaki işletmede yararlanılan yöntemler açıklanacaktır.

2.2.1. Kişilik Testleri

Ekibe dayalı olarak yapılandırılan organizasyonlarda doğru adayların seçimi için kullanılan araçlardan biri de kişilik testleridir. Bu testler, işe alım sürecinde kullanıldığında kişilikteki çeşitli boyutları ölçerek bireyin gelecekte işle ilgili bir durum karşısında ne yönde bir davranış sergileyeceğine dair tahminleme yapar (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Ekip üyelerinin seçimi ve yerleştirilmesine ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, çeşitli araştırmalarda, etkin çalışma gruplarının oluşturulmasına yönelik yapılan kişilik değerlendirmelerinin, tahminleri doğrulayıcı nitelikte olduğu görülmektedir (Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999; Mount, Barrick & Stewart, 1998).

Seçme ve yerleştirme sürecinde kişilik envanterlerinin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Değerlendirmeler özellikle beş faktör kuramı doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bunun temelinde ise 1985 yılında ve Costa ve McCrae tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Kuramı ve bu kuramın geniş bir kabul görmüş olması yatmaktadır. Kuram, dünyanın her yerinde kişilik özelliklerinin beş temel boyutta açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu boyutlar ve özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Sorumluluk Bilinci: Bireyin güçlükler karşısında kolay pes etmeyen, hedeflerine ulaşmak için gayret eden, detaylara dikkat eden, planlı hareket eden ve disiplinli biri olmasını ifade eder.
- Uyumluluk: Bireyin başkalarını düşünen, yardımsever, gösteriş meraklısı olmayan, başkalarıyla geçimli ve açık sözlü biri olmasını ifade eder.
- Dışadönüklük: Bireyin girişken, kendinden emin, çıkarlarını koruyan, başkalarına mesafeli yaklaşmayan, sıcakkanlı biri olmasını ifade eder.
- Deneyime Açıklık: Bireyin sürekli yeni fikir üreten, farklı ilgi alanları olan, yaratıcılığı yüksek, sabit fikirli ve tutucu olmayan biri olmasını ifade eder.
- Duygusal Denge: Bireyin stresle başedebilme, öfkesini kontrol edebilme, farklı koşullarda özgüvenini koruyabilme, eleştirilere açık olma eğilimini ifade eder (McCrae ve Costa, 1991: 367).

Çeşitli meta-analizlerde, Beş Faktör Kişilik özellikleri ve takım çalışması arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu çalışmalarda, kişilik tiplerinden özellikle sorumluluk, duygusal denge ve uyumluluk boyutlarının takım çalışmasına yakınlık boyutunu yordadığı belirtilmektedir (Mount, v.d., 1998; Hough, 1992). Morgeson v.d. (2005) ekibe dayalı yapılarda işe alım sürecinde Beş Faktör Kişilik boyutlarının adayın iş başarıma potansiyelini yordadığını ve uygulamacıların işe alım kararında etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu verilere göre önerilen ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Ekibe dayalı yapılarda seçme ve yerleştirme yöntemlerinden kişilik testi sonuçları ve işe alım kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Beş Faktör Kişilik boyutları özelinde yapılan çalışmalarda, dışadönüklük boyutunun yöneticilerin işe alım kararında etkili olduğu görülmektedir (Lievens, Highhouse, De Corte, 2005). Cole, Felid, Giles & Harris (2004) araştırmalarında, dışadönüklük boyutu yüksek çıkan adayların, girişkenlik ve yoğun iletişim gerektiren işler için (örn; pazarlama), dışadönüklük boyutu düşük çıkan adaylara göre işe uygunluk açısından daha yüksek puan aldıklarını belirtmişlerdir. Bu anlamda dışadönük kişilik özelliği ekibe dayalı çalışma şekilleri için önem arz etmektedir. Öncelikle dışadönüklük özelliği yüksek olan kişiler, sosyal, başkalarıyla birlikte olmaktan keyif alan, olumlu ilişkiler geliştiren, kişilerarası ilişkilerinde başarılı olan bireylerdir. Başkalarıyla iletişim halinde çalışmaya isteklidirler ve bu yönde kendilerine güvenirliler. İkinci olarak, ekip temelli bir yapıya yeni katılacak birey için kendine duyduğu bu güven hissi önemlidir. Bu açıklamalara dayalı olarak diğer hipotezimiz şu şekilde ifade edilebilir.

Yöneticilerin işe alım kararında etkili olduğu görülen bir diğer Beş Faktör Kişilik boyutu da 'sorumluluk bilinci'dir (Moy, 2006). Geçmiş araştırmalarda da sorumluluk bilincinin iş performansın yordama konusunda geçerli bir kişilik boyutu olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur (Behling, 1998; Mount, Barrick & Stewart, 1998; Barrick ve Mount, 1991). Benzer şekilde birçok çalışmada düşük sorumluluk bilinci boyutu ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Literatürde Beş Faktör Kişilik Modeli'nin özellikle sorumluluk bilinci ve dışadönüklük boyutlarının işe alım kararında etkili olduğuna ilişkin sonuçlar bulunması nedeniyle, araştırmamızda bu iki boyuta ilişkin iki alt hipotez de geliştirilmiştir:

Hipotez 1.a.: Ekibe dayalı yapılarda, dışadönüklük boyutu ve işe alım kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1.b.: Ekibe dayalı yapılarda, sorumluluk bilinci boyutu ve işe alım kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.2. Yetkinlik Temelli Mülakat

Yetkinlik temelli işe alım uygulamalarında, geleneksel görev ve sorumluluklara dayalı işe alım yöntemlerine göre çok daha objektif ve verimli sonuçlar ortaya çıkmakta ve adayın gelecekteki iş başarısına yönelik daha yüksek geçerlilik oranlarına ulaşılmaktadır. Çiftçi ve Öztürk (2013) geleneksel mülakatın tahminsel geçerlilik oranının %16, yetkinlik temelli mülakatın tahminsel geçerlilik oranının ise %56 olarak bulunduğuna değinmişlerdir. Macan (2009) yetkinlik temelli mülakat yönteminin adayların istihdam kararında etkin olarak kullanılan yöntemlerden biri olduğundan söz etmektedir. Bir araştırmada, yapılandırılmış ve davranış odaklı mülakat yöntemlerinden elde edilen sonuçlar ve yerleştirme sonrası takım çalışmasına yatkinlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Klehe ve Latham, 2005; Sue ve Latham, 2004). Bu durumda, önerilen diğer hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Ekibe dayalı yapılarda seçme ve yerleştirme yöntemlerinden yetkinlik temelli mülakat sonuçları ve işe alım kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.3. Grup Tartışması

Grup tartışması, bir ya da daha fazla görüşmeci tarafından aynı anda birden fazla adayın değerlendirildiği bir değerlendirme merkezi uygulamasıdır. Adaylara bir konu verilerek tartışmaları istenir. Burada yine amaç; aday hakkında geçerli, geniş ve ayrıntılı bilgi sağlamaktır. Grup tartışması uygulamasının seçme ve yerleştirme sürecinde kullanımının çok da yeni olmadığı görülmekte, hatta Fields'in 1950 yılında yazmış olduğu makalede grup tartışması uygulamasının klasik iş mülakatının yerine kullanılabilir bir seçme aracı olduğundan söz edilmektedir. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmenin seçim sürecinde uygulanan yöntemlerden biri olan grup tartışmasına ilişkin geliştirdiğimiz bir hipotez de aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 3: Ekibe dayalı yapılarda seçme ve yerleştirme yöntemlerinden grup tartışması sonuçları ve işe alım kararı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. Araştırma Metodolojisi ve Bulguları

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Değişkenleri

Seçme ve yerleştirmede kullanılan yöntemlerden kişilik testi, mülakat ve grup tartışması uygulamalarının birbirlerini destekler nitelikte sonuçlar ortaya koyup koymadığının değerlendirilmesi, çalışmamızın araştırma sorununu oluşturmaktadır. Bu amaca yönelik olarak çalışmamız ekibe-dayalı yapılanmanın olduğu bilişim sektöründeki bir işletmede gerçekleştirilen bir örnek olay

incelemesi içermektedir. Bu işletmenin yeni mezun işe alım sürecinde değerlendirdiği adaylarda üç ekip yetkinliği araştırılmaktadır: Bu yetkinlikler, işletme tarafından ekip çalışmasında gerekli olduğu öngörülen 'Kendine Güven', 'İşbirliği ve Uyum' ve 'Etkileme ve İkna' yetkinlikleridir. Bu yetkinliklerin varlığı ve düzeyine ilişkin veriler, grup tartışması, yetkinlik temelli mülakat ve Beş Faktör Kişilik Envanteri doğrultusunda elde edilmektedir. Tüm sonuçlar birlikte değerlendirilerek adayların işe alınması doğrultusunda karar verilmektedir. Buna göre, çalışmamızın bağımsız değişkenlerini adayların kişilik özellikleri (Beş Faktör Kişilik Envanteri), ekibe yatkinlikleri (Grup Tartışması) ve yetkinlikleri (Yetkinlik temelli Mülakat); bağımlı değişkeni ise sürecin sonunda uygulamacılar tarafından verilen işe alım kararı oluşturmaktadır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama Aracı

Çalışmamızın örneklemini bilişim sektöründeki bir işletmenin işe alım sürecinde değerlendirilen 118 yeni mezun oluşturmaktadır. Adayların ekip yetkinliklerini ölçmek amacıyla ilgili işletmedeki uygulamacılar grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakatları gerçekleştirmişler ve bunlardan elde edilen sonuçları araştırmacılarla paylaşmışlardır. Bu nedenle, araştırmamızın verileri ikincil veri olarak işletmenin veri tabanından elde edilmiştir. Her bir grup tartışması uygulamasına en fazla 6 aday davet edilmiş, tüm uygulamalar tam katılım ya da en az 4 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Her grup tartışmasında İK departmanından 3 kişi değerlendirici olarak görev yapmış ve iki adayı gözlemleyerek üç yetkinlikle ilgili değerlendirmeleri gerçekleştirmiştir. Grup tartışması uygulamasının ardından adaylarla yetkinlik temelli mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda, grup tartışmasında ilgili adayı değerlendirmekle sorumlu olmayan bir başka kişi değerlendirici olarak görev almıştır. Her iki uygulamada değerlendirmeler her bir yetkinlik için beşli bir ölçek üzerinden gerçekleştirilmiştir (5: Beklenenin çok üzerinde, 4: Beklenenin üzerinde, 3: Beklenen seviyede, 2: Beklenenin altında, 1: Beklenenin çok altında).

İşe alım sürecinin başında adayların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kendilerine Mini-IPIP Beş Faktör Kişilik Envanteri (Donnellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006) uygulanmıştır. Ölçek bireylerin kişilik özelliklerini beş faktör temelinde değerlendirmeye yönelik toplam 20 ifade içermektedir. Ölçekte her bir boyut için dörder ifade yer almaktadır. İfadelere verilen yanıtlar beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir (5: Kesinlikle katılıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum). Buna göre ölçekteki boyutlardan alınan yüksek puan bireyin ilgili boyuttaki kişilik özelliklerine sahip olduğunu ya da ilgili davranışları sıklıkla sergilediğini, düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri 0,83 ile

0,87 arasında değişmektedir. Bu veriler de yukarıda belirtildiği gibi söz konusu işletme tarafından araştırmacılara iletilmiştir.

Uygulayıcılar sürecin sonunda adayların grup tartışması, yetkinlik temelli mülakat ve kişilik envanteri sonuçlarını birlikte ele alıp kendi aralarında tartışarak işe alınacak adaylar hakkında birliğine varmışlardır. Araştırmaların bağımlı değişkeni olan, uygulamacılar tarafından verilen işe alım kararının belirlenmesinde beşli bir skala (5: Beklenenin çok üzerinde, 4: Beklenenin üzerinde, 3: Beklenen seviyede, 2: Beklenenin altında, 1: Beklenen çok altında) kullanılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Analizler ve Araştırma Bulguları

Çalışmada kullanılan değişkenlerin birbirleriyle ilişkisinin belirlenmesi için korelasyon analizi, değerlendirme kriterlerinden üç ekip-yetkinliğine ('Kendine Güven', 'İşbirliği ve Uyum' ve 'Etkileme ve İkna') ilişkin elde edilen değerlendirmelerle kişilik özelliklerinden (Sorumluluk Bilinci, Uyumluluk, Dışadönüklük, Deneyime Açıklık, Duygusal Denge) hangisini/hangilerinin, uygulamacıların verdikleri işe

alım kararını yordadığını belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Uygulayıcıların adaylarla ilgili verdiği nihai puanın üç yönteme göre elde edilen değerlendirme puanlarıyla ilişkisi incelendiğinde: (Tablo 1)

- Sorumluluk Bilinci: Bireyin güçlükler karşısında kolay pes etmeyen, hedeflerine ulaşmak için gayret eden, detaylara dikkat eden, planlı hareket eden ve disiplinli biri olmasını ifade eder.
- nihai değerlendirme puanının yetkinlik temelli mülakat uygulamasında yetkinliklere ilişkin yapılan değerlendirmelerin tamamıyla anlamlı ve orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili (0,51 ile 0,55 arası) olduğu (Hipotez 2 kabul);
- nihai değerlendirme puanının grup tartışması uygulamasında yetkinliklere ilişkin yapılan değerlendirmelerin tamamıyla anlamlı ve orta düzeyde ($0,40 < r < 0,70$) ilişkili (0,52 ile 0,63 arası) olduğu (Hipotez 3 kabul) görülmektedir.

Tablo 1: Değerlendirmelerden Elde Edilen Sonuçlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	O	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) Kendine Güven (Grup tartışması)	2.98	0.97	1										
(2) İşbirliği ve Uyum (Grup tartışması)	2.88	0.81	0.70**	1									
(3) Etkileme ve İkna (Grup tartışması)	2.73	0.89	0.83**	0.72**	1								
(4) Kendine Güven (Mülakat)	3.46	0.83	0.34**	0.24*	0.30**	1							
(5) İşbirliği ve Uyum (Mülakat)	3.28	0.85	0.31**	0.26*	0.23*	0.61**	1						
(6) Etkileme ve İkna (Mülakat)	3.02	0.91	0.33**	0.13	0.28**	0.72**	0.58**	1					
(7) Sorumluluk Bilinci (Kişilik)	4.30	0.51	0.08	-0.01	0.13	0.10	0.14	0.15	1				
(8) Uyumluluk (Kişilik)	4.30	0.48	-0.08	-0.04	-0.01	0.03	0.08	0.14	0.12	1			
(9) Dışadönüklük (Kişilik)	3.78	0.72	0.31**	0.26*	0.37**	0.21*	0.24*	0.21*	0.24**	0.22*	1		
(10) Deneyime Açıklık (Kişilik)	4.35	0.51	0.09	-0.03	0.11	0.15	0.24**	0.18	0.11	0.30**	0.34**	1	
(11) Duygusal Denge (Kişilik)	2.55	0.74	-0.14	-0.15	-0.10	-0.04	-0.02	0.10	-0.09	-0.25**	0.02	-0.13	1
(12) Nihai Değerlendirme (işe alım kararı)	3.09	0.77	0.63**	0.52**	0.62**	0.55**	0.51**	0.51**	0.22*	0.12	0.24*	0.11	-0.09

* p<0.05 **p<0.01

Grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakat uygulamasında üç ekip-yetkinliğine ilişkin yapılan değerlendirmelerin ve kişilik özelliklerini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekten elde edilen sonuçların uygulamacıların işe alım kararı üzerindeki etkisini belirlemek üzere her bir değerlendirmeyle ilgili ayrı ayrı çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Grup tartışması uygulamasında üç ekip-yetkinliğine ilişkin yapılan değerlendirmelerin uygulamacıların işe alım kararı üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine göre (Tablo 2) anlamlı bir sonuç elde edilmiştir (F=20,64 p=0,00<0,01). Sonuçlara göre grup tartışması uygulamasında yetkinliklere ilişkin yapılan değerlendirmelerin adayların nihai değerlendirme puanındaki değişikliği açıklama gücü %42'dir. Yetkinlikler içerisinde sadece 'Kendine Güven' yetkinliğinin nihai puan üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Uygulayıcılar işe alım kararını verirken grup tartışmasında değerlendirdikleri üç yetkinlik içerisinde adayın kendine duyduğu güvene ilişkin değerlendirmeleri daha fazla dikkate almışlardır.

Tablo 2: Grup tartışmasında Değerlendirilen Ekip Yetkinliklerinin Adayların Nihai Değerlendirme Puanına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1.38	0.24		5.69	0.00**
Kendine Güven	0.27	0.12	0.34	2.25	0.03*
İşbirliği ve Uyum	0.08	0.12	0.09	0.70	0.49
Etkileme ve İkna	0.23	0.14	0.27	1.67	0.10

R2=0.42 F=20.64 p=0.00<0.01
* p<0.5 **p<0.01

Yetkinlik temelli mülakat uygulamasında üç ekip-yetkinliğine ilişkin yapılan değerlendirmelerin uygulamacıların işe alım kararı üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine göre (Tablo 3) yine anlamlı sonuçlar elde edilmiştir (F=18,02 p=0,00<0,01). Bu sonuçlara göre yetkinliklere ilişkin yapılan değerlendirmelerin adayların nihai değerlendirme puanındaki değişikliği açıklama gücü %36'dır. Buna göre uygulayıcıların işe alım kararını verirken grup tartışmasında yapılan değerlendirmeleri yetkinlik temelli mülakat uygulamasından elde edilenlere kıyasla daha fazla dikkate aldıkları söylenebilir. Değerlendirilen yetkinlikler içerisinde 'Kendine Güven' ve 'İşbirliği ve Uyum' yetkinliklerinin nihai puan üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre uygulayıcılar işe alım kararını yapılandırırken mülakat

uygulamasında değerlendirdikleri üç yetkinlik içerisinde adayın kendine güven ve başkalarıyla işbirliği ve uyum içerisinde çalışabilme düzeyinden etkilenmişlerdir.

Tablo 3: Yetkinlik Temelli Mülakat Uygulamasında Değerlendirilen Ekip Yetkinliklerinin Adayların Nihai Değerlendirme Puanına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1.08	0.28		3.89	0.00**
Kendine Güven	0.29	0.11	0.33	2.59	0.01*
İşbirliği ve Uyum	0.20	0.09	0.24	2.20	0.03*
Etkileme ve İkna	0.10	0.10	0.13	1.03	0.31

R2=0.36 F=18.02 p=0.00<0.01
* p<0.5 **p<0.01

Adayların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekten elde edilen sonuçların uygulamacıların işe alım kararı üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinden (Tablo 4) anlamlı sonuçlar elde edilememiştir (F=2,08 p=0,07>0,05). Buna göre uygulayıcıların işe alım kararını verirken adayların kişilik özelliklerine ilişkin yapılan değerlendirmeleri dikkate almadıklarını söylemek mümkündür. Öte yandan kişilik özellikleri içerisinde özellikle 'Dışadönüklük' boyutuna ilişkin elde edilen sonucu istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, anlamlılık düzeyine çok yakın olduğu göz önüne alındığında, uygulayıcıların nihai değerlendirme puanı üzerinde etkili olmuş olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Adayların Nihai Değerlendirme Puanına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1.33	0.90		1.47	0.14
Sorumluluk Bilinci	0.26	0.15	0.17	1.69	0.09
Uyumluluk	0.00	0.17	0.00	0.02	0.99
Dışadönüklük	0.22	0.11	0.20	1.97	0.05
Deneyime Açıklık	-0.03	0.16	-0.02	-0.16	0.87
Duygusal Denge	-0.03	0.10	-0.02	-0.26	0.80

R2=0.09 F=2.08 p=0.07>0.05

Son olarak tüm değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçlar birlikte ele alınarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, R2=0,58 (F=32,25 p=0,00<0,01) değeri elde edilmiş olup tüm değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanılmasının adayların nihai değerlendirme puanındaki değişikliği açıklama gücü %58'dir. Bu oran tek başına grup tartışması ya da tek başına yetkinlik temelli mülakat

sonuçlarının dikkate alındığı regresyon analizlerinde elde edilen oranlardan (Grup tartışması %42, Yetkinlik Temelli Mülakat %36) çok daha yüksektir.

Ayrıca, grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakat uygulamalarında ‘Kendine Güven’ yetkinliğine ilişkin yapılan değerlendirmelerin adayların nihai puanı üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda ‘Dışadönüklük’ boyutunun anlamlılık düzeyinin %5’in üzerinde olduğu görülmektedir. Kendine Güven yetkinliğine ilişkin mülakat ve grup tartışması uygulamalarında yapılan değerlendirmelerin birbirine benzer düzeyde ve ‘Dışadönüklük’ kişilik özelliğine kıyasla çok daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre, ağırlıklı olarak ‘Kendine Güven’ yetkinliğinin değerlendirildiği grup tartışması ve mülakat uygulamalarından elde edilen değerlendirmelerin adaylarla ilgili nihai karar sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Tablo 5: Tüm Uygulamalardan Elde Edilen Sonuçların Adayların Nihai Değerlendirme Puanına Etkisine İlişkin Adım Adım Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Standart Beta	t	P
(Sabit)	0.08	0.37		0.22	0.83
Dışadönüklük (Kişilik)	0.16	0.08	0.15	1.83	0.07
Kendine Güven (Grup tartışması)	0.34	0.07	0.43	4.99	0.00**
Kendine Güven (Mülakat)	0.39	0.08	0.42	5.08	0.00**

$R^2=0.58$ $F=32.25$ $p=0.00<0.01$

** $p<0.01$

4. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma sonuçları ekip yetkinliklerinin değerlendirilmesinde özellikle grup tartışması ve yetkinlik temelli mülakat uygulamasından elde edilen sonuçların adayların nihai değerlendirmeleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kişilik özellikleri içerisinden ise, özellikle ‘Dışadönüklük’ boyutunun ve ‘Sorumluluk Bilinci’ nin adayların nihai değerlendirme puanıyla düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Her seçim yöntemi ayrı ayrı incelendiğinde, o seçim yönteminin içerdiği yetkinlikler arasında yüksek korelasyon görülmektedir. Yetkinlikler arasındaki bu korelasyon değerlendiricilerin ‘hale etkisi’ değerlendirme hatası yapmış olabileceklerini düşündürmektedir. Buna karşın farklı yöntemlerden elde edilen sonuçların birbiriyle ilişkisinin ise bu kadar güçlü olmadığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle yetkinliklere ilişkin değerlendirmelerde birden fazla

değerlendirme yönteminden yararlanılmasının uygulayıcıların değerlendirme hatalarını azaltacağı ileri sürülebilir.

Değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçların adayların nihai değerlendirme puanı üzerindeki etkisi incelendiğinde, özellikle mülakat ve grup tartışması uygulamasında adayların yalnızca ‘Kendine Güven’ yetkinliğiyle ilgili görüşlerinin adayın nihai değerlendirme puanı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İşe alım sürecinde uygulayıcıların üç temel yetkinliği dikkate alarak değerlendirme yaptıklarını öne sürmelerine rağmen, sadece tek bir yetkinliğin nihai karar üzerinde etkili çıkmış olması, değerlendirme sürecinde uygulayıcıların değerlendirme hataları yapmış olma olasılığını düşündürmektedir. Örneğin, adayların özellikle mülakat ve grup çalışmalarında izlenim yönetiminden yararlanmaları ‘Kendine Güven’ kriterine değerlendiriciler tarafından verilen puanların yüksek olmasına neden olmuş olabilir.

Çalışmadaki bir diğer sonuç ise, nihai değerlendirme puanının, tüm yöntemlerden elde edilen sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde, ekip çalışması için özellikle önem taşıyan ‘İşbirliği ve Uyum’ yetkinliğinden etkilenmemiş olması, değerlendirme sürecinin etkinliğini azaltan bir unsur olarak görülebilir. ‘İşbirliği ve Uyum’ yetkinliği ile doğrudan ilişkili görülebilecek ‘Uyumluluk’ kişilik özelliğinin de etkili bir unsur olarak öne çıkmamış olması bu görüşü destekler niteliktedir.

Seçim sürecinde kullanılan üç yöntemden özellikle yetkinlik temelli mülakat ve grup çalışması uygulamalarının nihai değerlendirme puanlarında daha etkili olması, buna karşın Kişilik Envanteri sonuçlarının etkisinin görülmemesi değerlendiricilerin yüz yüze ve kendi kontrollerinde olan seçme yöntemlerinden daha fazla yararlandıklarını göstermektedir.

Bu çalışmanın önemli bir bulgusu olarak, günümüzde özellikle hizmet sektöründe birçok işletmenin ihtiyaç duyduğu davranışları içeren ‘Kendine Güven’ yetkinliğinin diğer seçim kriterlerinin önüne geçerek, işe alım kararında en etkili faktör olması, bu yetkinliği elen alan daha ayrıntılı ve kapsamlı çalışmalar yapılmasının yararlı olacağı düşündürmektedir.

Kaynakça

- Armstrong, M. (2009). Handbook of performance management. 4th Edition, Kogan Page, London.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Behling, O. (1998). Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?. *Academy of Management Executive*, 12, 77-86.

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cole, M., et al. (2004). Job type and recruiters' inferences of applicant personality drawn from resume biodata: Their relationships with hiring recommendations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 363-367.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Çiftçi, M. & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *The Journal of Social and Economic Research*, 25, 145-172.
- Demirkol Ş. & Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 23-34.
- Donnellan, M. B., et al. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18, 192-203.
- Duman Kurt S., vd. (2008). Yetkinliğe dayalı seçim süreci. *Kara Karp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), 13-36.
- Fields, H. (1950). The group interview test: Its strength. *Publication Personnel Review*, 11, 139-146.
- Hay/McBer. (1996). *Scaled competency dictionary*. Boston: Hay/McBer.
- Hough, L. M. (1992). The "big five" personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Jones, R. G., Stevens, M.J., & Fischer, D. L. (2000). Selection in team contexts. In Kehoe J.F. (ed.), *Managing Selection in Changing Organizations* (210-241). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klehe, U., & Latham, G. (2005). The predictive and incremental validity of the situational and patterned behavior description interviews for teamplaying behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, 108-115.
- Lievens, F. Dam K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580-601.
- Lievens, F., Highhouse, S., & De Corte, W. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 453-470.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19, 203-218.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management*, 7(7/8), 117-122.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1991) The NEO personality inventory: Using the five-factor model in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69, 367-392.
- Morgeson, F.P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2/3), 145-165.
- Moy, J. M. (2006). Are employers assessing the right traits in hiring? Evidence from Hong Kong companies. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 734-754.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Sadullah, Ö., vd. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Society for industrial and organizational psychology, (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*, 4th ed., http://www.sio.org/_principles/principles.pdf, Erişim Tarihi: 25.03.2015.
- Schippmann, J.S. & Prien, E. P. (1989). An assessment of the contributions of general mental ability and personality characteristics to management success. *Journal of Business and Psychology*, 423, 425.
- Stabile, S. J. (2002). The use of personality tests as a hiring tool: Is the benefit worth the cost? *Journal of Business Law*, 4(2), 279-313.
- Christina, S.-C. & Latham, G. P. (2004). The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 312-320.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi: Bireysel performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.