

İŞLETMELERDE YÖNETİCİLER ASTLARINI SEÇERKEN HANGİ KARAKTER ÖZELLİKLERİNİ GÖZÖNÜNDE BULUNDURURLAR?

Saygun GÜRPINAR

Haliç Üniversitesi - İşletme Fakültesi

Emekyemez Mah. Okçumusa Mah. Şişhane Sok. No: 17 34420 Şişhane-Beyoğlu/İSTANBUL

E-posta: saygungurpinar@halic.edu.tr

Nuray TEZCAN

Haliç Üniversitesi - İşletme Fakültesi

Emekyemez Mah. Okçumusa Mah. Şişhane Sok. No: 17 34420 Şişhane-Beyoğlu/İSTANBUL

E-posta: nuraytezcan@halic.edu.tr

Özet

İşletmelerde, işe alım, terfi veya atamalarda gözönünde bulundurulan kriterlerden biri de çalışanların karakter özellikleridir. Bu özelliklerin belirlenerek kişinin işletme içinde doğru işe ya da pozisyona atanması yalnızca iş tatmini sağlamakla kalmayarak aynı zamanda diğer faktörlerle birlikte işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin astlarını ve/veya yardımcılarını seçerken dikkate aldıkları karakter özelliklerini belirlemektir. Çalışmada farklı sektörlerden çeşitli yönetim kademelerindeki 137 yönetici ile anket yapılmış ve semantik fark ölçeği kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin cinsiyeti, eğitim durumu, kendilerine bağlı ast sayısı, bağlı oldukları üst sayısı ve çalıştıkları kurumun niteliğine göre bazı kriterler açısından ortalamalar arasında fark olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Personel Seçimi, Güvenilirlik Analizi, Semantik Diferansiyel Ölçeği*

Alan Tanımı: İnsan Kaynakları (İşletme ve Yönetim)

WHICH CHARACTERISTICS ARE CONSIDERED WHILE SELECTING EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS

Abstract

Employee selection is crucial process in human resource management and there are many factors affecting of this process. Especially, character attributes of the employees are very important factor for the managers. Also, determining of this attributes in selection or promotion process correctly is provide both job satisfaction and increasing of productivity of the firms.

The aim of this study is to determine characteristics which are affecting decisions of managers' in the selection or promotion process in human resource management. With this purpose, the data used in the study was obtained by face-to-face respondents and Semantic Differential Scale was conducted in the analysis.

Key Words: *Employee Selection, Semantic Differential Scale, Promotion, Recruitment*

JEL Classification: M51, J26, J24

1.GİRİŞ

İnsan kaynaklarının temel fonksiyonlarından biri olan personel seçimi ve performans değerlemesi, bir işletmenin entelektüel sermayesi olarak görülen çalışanların yönetiminde son derece önem kazanmaktadır. Bu süreçte, verimlilik ve eşitlik, personel yönetiminde uyulması gereken temel ilkelerden bazılarıdır. Verimlilik ilkesi ile doğru işe doğru kişinin atanarak etkin sonuçlara ulaşılması, eşitlik ilkesi ile personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin göz önüne alınarak işe alım, terfi veya atamalarda adaletli ve uygun seçimlerin yapılması gerektiği ifade edilmektedir. (Sabuncuoğlu, 1997: 44)

İşletmelerde açığa çıkan boş pozisyonlara ya işletme içinden atama yapılmakta ya da işletme dışından eleman alımı yapılmaktadır. İşletme içinde yapılan atama ve terfiler beraberinde bazı avantajlar getirmektedir. Çalışanın işletmeyi tanıyarak, organizasyonun yapısını ve ihtiyaçlarını bilmesi başarılı olma olasılığını yükseltmekte ve motivasyonunu arttırmakta ve ayrıca maliyeti de azaltmaktadır. (Schneider ve Schmitt,1992:145).

İşletme içi terfi ve atamalarda gözönünde bulundurulmuş kriterlerden biri ise çalışanların karakter özellikleridir. Bu özelliklerin belirlenerek, karar sürecinde buna göre hareket edilmesi yalnızca iş tatmini sağlamakla kalmayarak aynı zamanda diğer faktörlerle birlikte işletmenin daha etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde konu ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada, yöneticilerin uluslararası firmalarda yapacakları atamalar için hangi kriterlere göre seçim yaptıkları araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin yanlış seçimden dolayı seçim sürecinde ortaya çıkabilecek kişisel riski, nitelikli eleman seçerek en aza indirmeye çalıştıkları ayrıca, adaylarda teknik ve yönetsel becerilerin önem kazanarak, yabancı kültürlerle uyum sağlayabilecek karakter özelliklerine sahip çalışanları tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. (Miller, 1973:252) Personel seçim sürecinde kuruma bağlılığın ölçülmesi ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada, karakter özelliklerinin ayrıntılı olarak bilinmesinin geleceğe dönük tahmin yapılmasında daha iyi sonuçlar verdiğini göstermiştir. (Ones ve Viswesvaran,1996:623). Yöneticilerin terfi etmelerinde algılanan kriterlerin araştırıldığı bir çalışmada ise, kişisel özellikler, organizasyondaki konumları ve organizasyonel faktörlerin önemli olduğu belirlenmiştir. (Beyer v.d.:1980, 64) Liderlik eğitimi ve liderlerin seçimi ile ilgili yapılan bir çalışmada, stres düzeyinin ve liderin içinde bulunduğu duruma göre kontrollü davranmasının liderlik eğitiminde iki önemli etken olduğu ve liderlik performansının artırılması için entelektüel birikim ve tecrübenin artırılması gerektiği vurgulanmıştır (Fiedler, 1996:249). Bir diğer çalışmada, işe eleman almada aktif rol oynayan yöneticinin özellikleri araştırılmış, adayların işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini kriter olarak tercih etmede, yöneticinin yaşı, eğitim durumu ve toplam iş hayatı tecrübesinin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir.(Taslak, 2008:453).

3.UYGULAMA

3.1. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin aslarını ve/veya yardımcılarını seçerken dikkate aldıkları karakter özelliklerini belirlemektir. Çalışmada anket yöntemi uygulanarak İstanbul ve çevresinde eğitim, dış ticaret, sağlık, finans, lojistik/pazarlama ve üretim sektöründe faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) işletmelerde üst yönetimde görev yapan 137 yönetici ile yüz yüze

görülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı seçim sürecinde yer alırken, %90'ı direkt, %10'u ise dolaylı olarak sürece katkıda bulunmaktadır.

3.2. Kullanılan Yöntem Ve Değişkenler

Tutum; bireyin sahip olduğu değerler sistemine bağlı olarak bir simgeyi, bir nesneyi, bir kişiyi veya dünyayı iyi ya da kötü, yararlı ya da zararlı yönleriyle algıladığı bir ön düşünce biçimidir. (Tavşancıl, 2006:66) Tutum veya davranışların ölçülmesinde en çok kullanılan ölçeklerden biri olan Semantik Fark Ölçeği; yedi noktalı iki kutuplu bir dereceleme ölçeğidir (Zikmund, 1991:275).

Tablo 1. Ankete Katılan Cevaplayıcıların İşletme İçindeki Konumlarına Göre Dağılımı

İşletme İçindeki Konum	Cevaplayıcı Sayısı
Yönetici	36
Müdür/ Müdür Yardımcısı	62
Yönetim Kur.Başk/Yardımcısı/Asistanı/Üyesi	5
İdare Amiri/Şef/Sorumlu/Uzman	28
Diğer	6
TOPLAM	137

Tablo 2. Ankete Katılan Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Cevaplayıcı Sayısı
Cinsiyet	
Kadın	26
Erkek	111
Eğitim Durumu	
Lise	28
Üniversite	86
Yüksek Lisans	20
Doktora	3
Cevaplayıcıya Bağlı Olan Ast Sayısı	
1-5	35
6-10	31
11-25	27
26-50	21
51-100	11
100'den fazla	12
Cevaplayıcının Bağlı Olduğu Üst Sayısı	
Yok	50
1	47
1 -3	32
3'den fazla	8
Çalışılan İşletmenin Niteliği	
Kamu	2
Özel Şirket	103
Aile Şirketi	32

Anketin birinci bölümü yöneticilere ait demografik soruları içermekte olup 8 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise; çalışanların 25 karakter özelliği Semantik Diferansiyel Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Değerlendirme ve analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Ankete katılanların sektör dağılımına bakıldığında eğitim, dış ticaret, sağlık, finans, lojistik/pazarlama ve üretim sektörü olduğu görülmektedir. Ankete cevap verenlerin işletme içindeki görevlerine göre dağılımı Tablo 1'de ve görüşme yapılan yöneticilerin demografik özelliklerine ait özet bilgiler ise Tablo 2'de verilmiştir.

Demografik özellikler incelendiğinde; ankete katılan yöneticilerin %19'unun kadın olduğu ve yönetim kademesinde bulunan kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde, üniversite mezunu yönetici sayısının oldukça fazla olduğu (%63) görülmektedir. Cevaplayıcının bağlı olduğu üst sayısına bakıldığında ise, %71'inin ya hiç kimseye bağlı olmadığı ya da bağlı olduğu üst sayısının 1 olduğu görülmektedir. Bu durum görüşülen kişilerin, aldıkları kararlarda bağımsız hareket edebileceğini göstermektedir.

3.3. Analiz Sonuçları

Anket yoluyla elde edilen verinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, 25 karakter özelliğine güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alfa Değerine bakılmıştır. Buna göre; Sorumluluk Sahibi Olma ve Tanıdık Olma kriterleri güvenilirliği azalttığı için analizlerden çıkarılmıştır. Kalan 23 Kriter için Cronbach Alfa=0,865 olarak bulunmuştur.

Eldeki kriterlere yöneticilerin cinsiyeti, yöneticilerin eğitim durumu, kendilerine bağlı ast sayısı, bağlı oldukları üst sayısı ve çalıştıkları kurumun niteliğine göre t testi ve ANOVA yapılmış ve grupların ortalamaları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre; yöneticiler astlarını seçerken veya atama yaparken; cinsiyetlerine göre 4 kriterde, eğitim durumlarına göre 5 kriterde, kendilerine bağlı ast sayısına göre 3 kriterde, bağlı oldukları üst sayısına göre 3 kriterde ve çalıştıkları kurumun niteliğine göre 4 kriterde farklılaşmakta diğer kriterlere göre gruplar arasında bir fark görülmemektedir.

Tablo 3. Ortalama Testlerine İlişkin Test Sonuçları

Yöneticilerin Cinsiyetine Göre t Testi Sonuçları			
Kriter	N	t	Sig (two-tailed)
Yaratıcı	137	1,911	0,058***
Saygılı	137	2,397	0,018**
Temiz	137	1,668	0,098***
Atılgan	137	1,721	0,088***

Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları			
Kriter	N	F	Sig (two-tailed)
Takım Çalışmasına Yatkın	137	2,783	0,043**
Temiz	137	2,437	0,067***
Uyumlu	137	3,340	0,021**
Bilgili	137	6,371	0,000*
Eğitilmiş	137	2,470	0,065***

Yöneticilere Bağlı Ast Sayısına Göre ANOVA Sonuçları			
Kriter	N	F	Sig (two-tailed)
Takım Çalışmasına Yatkın	137	2,271	0,051***
Yaratıcı	137	2,519	0,033**
Analitik	137	1,925	0,094***
Güvenilir	137	2,118	0,067***

Yöneticilerin Bağlı Olduğu Üst Sayısına Göre ANOVA Sonuçları			
Kriter	N	F	Sig (two-tailed)
Saygılı	137	2,936	0,036**
Temiz	137	3,109	0,029**
Kararlı	137	2,199	0,090***

Yöneticilerin Çalıştığı Kurumun Niteliğine Göre ANOVA Sonuçları			
Kriter	N	F	Sig (two-tailed)
Takım Çalışmasına Yatkın	137	2,540	0,083***
Düzenli	137	4,405	0,014**
Temiz	137	4,486	0,013**
Disiplinli	137	3,817	0,024**

*, **, *** sırasıyla %1, %5, %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

4. SONUÇ

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğindeki işletmelerde üst düzeyde çalışanlarla yapılan bu çalışmada amaç, cevaplayıcıların aslarını ve/veya yardımcılarını seçerken dikkate aldıkları karakter özellikleri anket yoluyla belirlenmeye çalışmaktır. Anket yapılan kişilerin tamamı seçim sürecinde yer almaktadır. Anket verilerine ilk olarak güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alfa Değeri hesaplanmıştır. Güvenilirliği azaltan kriterler çıkarıldıktan sonra Cronbach Alfa Değeri 0,865 olarak bulunmuştur. Yöneticilerin cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilere bağlı ast sayısı, yöneticinin bağlı olduğu üst sayısı ve yöneticilerin çalıştığı kurumun niteliğine göre yukarıda belirtilen kriterler bakımından farklılıklar incelendiğinde;

Yöneticiler cinsiyetleri bakımından; yaratıcı, saygılı, temiz olma ve atılgan olma kriterlerinde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin cinsiyeti değiştikçe adı geçen kriterleri değerlendirmeleri de değişmektedir.

Yöneticiler eğitimleri bakımından; takım çalışmasına yatkınlık, temiz, uyumlu, bilgili, eğitilmiş olma kriterlerinde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin eğitim düzeyleri değiştikçe adı geçen kriterleri değerlendirmeleri de değişmektedir.

Yöneticilere bağlı ast sayısı bakımından; takım çalışmasına yatkınlık, yaratıcı, analitik, güvenilir olma kriterlerinde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilere bağlı ast sayısı değiştikçe adı geçen kriterleri değerlendirmeleri de değişmektedir.

Yöneticiler bağlı oldukları üst sayısı bakımından; saygılı, temizlik ve kararlı olma kriterlerinde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin bağlı olduğu üst sayısı değiştikçe adı geçen kriterleri değerlendirmeleri de değişmektedir.

Yöneticiler kurumun niteliği bakımından takım çalışmasına yatkın, temiz, düzenli ve disiplinli olma kriterlerinde farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin çalıştığı kurumların niteliği değiştikçe adı geçen kriterleri değerlendirmeleri de değişmektedir.

Diğer tüm kriterlerde ise gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bütün sonuçlar incelendiğinde genel olarak; temiz, düzenli olma gibi dış görünüşle ilgili özellikler ve takım çalışmasına yatkın olma, yaratıcı, analitik, güvenilir ve eğitilmiş olma kriterlerinde cevaplayıcıların çeşitli özelliklerine göre gruplar arasında farklılık olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

Beyer M., Stevens J., Trice H. "Predicting How Federal Managers Perceive Criteria Used for Their Promotion" *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 55–66, 1980

Fiedler Fred, "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 40th Anniversary Issue, pp. 241–250, 1996

Miller Edwin L., "The International Selection Decision: A Study of Some Dimensions of Managerial Behavior in the Selection Decision Process", *The Academy of Management Journal*, Vol.16, No.2, pp.239–252.,1973

Ones Deniz, Viswesvaran Chockalingam, "Bandwidth-Fidelity Dilemma in Personality Measurement for Personnel Selection", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 6, pp. 609–626, 1996

Sabuncuoğlu Zeyyat, *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetim Teknikleri*, 8. Baskı, Bursa, 1997

Schneider Benjamin&Schmitt Neal , Staffing Organizations, Second Edition,1992

Tavşancıl Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım,2006

Taslak Soner, “Firma Ve Görüşmeci Özelliklerinin İşe Eleman Almada Dikkate Alınan Genel Kriter Tercihleri ve İşgören Devir Oranı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.9/10, 459–476, 2008

Zikmund W.G., Business Research Methods, Third Edition, 1991

EKLER

EK 1: Semantik Fark Ölçeği İle Ölçülen Karakter Özellikleri

Çalışanların Karakter Özellikleri
Sorumluluk Sahibi
Takım Çalışmasına Yatkın
Yaratıcı
Tanıdık
Analitik Düşünce Yapısına Sahip
Saygılı
Düzenli
Temiz
Zeki
Atılgan
Uyumlu
Güvenilir
Esnek
Sempatik
Bilgili
Disiplinli
Kararlı
Profesyonel
İşini Seviyor
Eğitimi Yüksek
Kuruma Bağlı
Araştırmacı
Pratik
İnsiyatif Kullanır
Çalışkandır