

## İŞE ALMA VE YERLEŞTİRMEDE ENNEAGRAM KİŞİLİK TESTİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Doç.Dr. Cemal İYEM

Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi,  
[ciyem@adu.edu.tr](mailto:ciyem@adu.edu.tr)

Burcu İYEM

Adnan Menderes Üniversitesi Davutlar Turizm MYO, [burcu.iyem@gmail.com](mailto:burcu.iyem@gmail.com)

Fatih ULUTAŞ

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Özet

*Enneagram kişilik testi örgütler için bireyin 9 farklı düşünme, hissetme ve eyleme geçme davranış biçimlerinde dikkatini ağırlıklı olarak hangi tarafa yönelttiği ve enerjisini hangi yönde kullandığını belirlemek üzere geliştirilmiş bir ölçektir. Günümüz çalışma hayatında örgütler gerek işe alım gerekse insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarında iş görenlerin davranış tiplerini belirlemek üzere farklı kişilik envanteri testlerine başvurmaktadır. Enneagram, diğer kişilik envanteri testlerinden farklı olarak bireyin sadece kişilik özelliklerini değil aynı zamanda bireyin davranışlarının altında yatan motivasyon kaynaklarını da ölçmektedir. Bu bağlamda, çalışma insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından olan işe alım ve yerleştirme fonksiyonunda Enneagram Kişilik Testinin uygulanabilirliği, avantajları ve dezavantajlarını çok yönlü tartışarak, bu testi uygulamada kullanmak isteyen insan kaynakları profesyonellerine bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Enneagram Kişilik Testi, İşe Alma ve Yerleştirme

### Abstract

*The Enneagram personality test is a scale developed for organizations to determine which direction the individual uses to focus on his / her thoughts in 9 different ways of thinking, feeling and acting. In today's work life, organizations use different personality inventory tests in order to determine the behavior types of employees in both recruitment and other functions of human resources management. Unlike other personality inventory tests, Enneagram measures not only the personality traits of the individual but also the motivation resources that underlie the behavior of the individual. In this context, the study aims to provide a point of view to the human resource professionals who want to use this test in practice by discussing the applicability, advantages and disadvantages of Enneagram Personality Test in the most basic functions of human resource management.*

**Key Words:** Human Resources Management, Enneagram Personality Test, Recruitment and Placement

## 1.Giriş

1980’li yıllarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ile birlikte insan merkezli yönetsel uygulamalarda da ciddi artışlar yaşanmıştır. Özellikle 2. Dünya savaşından sonra ortaya çıkan yenedünya düzeni çalışma yaşamını da derinden etkilemiştir. 1973 yılında yaşanan petrol krizi ve arkasından ortaya çıkan “atipik çalışma” sistemi ile insan üretimde önemli bir faktör haline gelmiştir. Örgütler insan kaynakları yönetimini bünyelerinde aktif hale getirerek, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını uygulamaya başlamışlardır. İşe alma ve yerleştirme de insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarındanır. İşe alım sürecini etkin ve verimli kullanmak isteyen örgütler birçok farklı metoda başvurmaktadır. Kişilik testleri de bunların en başında gelmektedir. İşe alma ve yerleştirme sürecinde doğru iş, doğru işgören eşleşmesini yapmak isteyen işletmeler kişilik envanteri testlerinden önemli destekler almaktadır. Kişinin kendini keşfi ve yaşamını şekillendirmesi sürecinde etkin ve köklü bir yöntem olan Enneagram insan kaynakları alanının özellikle etkili bir yöntem haline gelmiştir.

## 2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde insan faktörüne verilen önem gittikçe artmakta ve insan kaynakları işletmeler için en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün başarısı, örgütün hem maddi hem de beşeri unsurlara yeterli ölçüde sahip olmasına ve de bunları etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır (Özçelik, 2000: 801 ).

İnsan kaynakları Yönetiminin etkin kaynaklar ile maksimum düzeyde yönetilmesi için çalışma disiplinine bağlı kalınması gerekmektedir. İnsan kaynakları doğru zamanda doğru yerde insan faktörünü etkin bir şekilde kullanırsa ancak başarılı sonuçlar alabilir. Diğer türlü memnuniyetsizlik ve mutlu olamama sorunları baş gösterir.

İşletmeleri bir bütün olarak ele almak gerekirse çalışanlar ile işveren arasında etkin bir köprü vazifesi görerek süreci aktifleştiren bir eylem haline getirir (Armstrong, 1993: 913).

Kurum içinde insan kaynakları tarafından düzenlenen faaliyetlerin sonucunda oluşturulan iş görevleri kurumun büyüklüğü, işin niteliği, personelin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir ( Benligiray, 2006: 1 ).

### 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının strateji bakış açısıyla değerlendirmesi, insan kaynakları uygulamalarının finansal performansı, iş gücü verimliliği ve devir oranları için son derece önemli olduğunun vurgusu yapılmaktadır. Bu durum örgüt yapısının temel çatı kuruluşu içerisinde

stratejik insan kaynaklarının araştırma yapısına uygun araştırmalar yapılmıştır (Richard ve Johnson, 2001: 299).

İnsan kaynakları stratejisi firmaların bir bütün olarak hareket ettiğini ve insan kaynakları stratejisinin şirketlerin stratejik yapısına uygun olması gerektiğini nitelendirir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamını taşır (2002: 100). Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin temel amacı, motivasyonu yüksek, yenilikçi, yetenekli ve kararlı çalışan yetiştirerek rekabeti avantajlı bir konuma getirebilmektir.

Miller'a göre "insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanması yöneltik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan "örgütsel stratejilerin" uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir " (Chew ve Chong, 1999: 1036). Örgüt kültürü içerisinde atılan stratejik adımların bir yönetimin

### **3.Enneagram Karakter Testi**

Bu model kişilik anlamında insanı 9 farklı kişiliğe ayıran bir sisteme dönüşmesi ve geleneksel bir yapı içerisinde sistemin gereklerine göre hareket etmesine aday bir testtir. Tutarlı ve sistematik bir model olmaya adaydır (Palmer, 1991). Enneagram Sistemi'nin kavramları ele alış, yöntemsel yaklaşım ve odaklanma alanlarının revize edilmesi sonucu karakterlerin sistemsel bir analiz üzerine uygulanması ve sonucunda kurumsal bir verimlilik sağlaması bağlamında uygulandığı takdirde faydalı olacaktır.

#### **3.1 Enneagram Karakter Testinin Gelişim Süreci**

İlk kökenleri M.Ö 2500'li yıllara ve yüz yıllar boyunca sözlü bir gelenek ile günümüze kadar süre gelen ve son yüz yıllarda bilimsel zeminde özellikle psikoloji ve psikiyatri ile etkileşim girmiş bir kişilik tespit ve kişisel gelişim modeline dönmüştür. Bireyin birbirinden farklı 9 farklı düşünme, hissetme ve eyleme geçme çerçevesinde, dikkatini daha ziyade hangi doğrultuya yönelttiğini ve enerjisini hangi yönde yoğunlaştırdığını belirlemek üzere tutum araştırmaları için kullanılabilecek bir ölçek haline gelmiştir. İşletmelerde bazı alanlar için veya alıştırma uygulamalarında, gerekli olan iş görenin davranış tipini belirlemek üzere örneğin, meselelere yaklaşım tarzı, yapılacak işlerde doğruluk adına ayrıntıya ne kadar önem verdiğini, insanlar arasındaki görüş farklarını ayırt edebilmede, insanların ihtiyaçları doğrultusundaki duyarlılık dereceği, en iyi olmaya odaklanmada, yalnız olma konusundaki tercihi, hayal gücünün yeni ve ilginç fikirler üretmede kullanım işlerliği, diğer insanlar ve olaylar karşısındaki hassasiyetinin belirlenmesi gerektiği durumlarda kullanılabilecek bir ölçek olmayı başarmıştır. Bu gelişim süreci ile 7'den 70'e her yaşa ve her alanda uygulandığını görebiliyoruz (Batı, 2016).

### 3.2 Enneagram Karakter Testin Uygulama Alanları

Enneagram karakter testin uygulama alanlarına baktığımızda birçok dünyaca ünlü şirketlerin dahi bu testi uyguladığını görüyoruz. Örnek olarak Google, Yahoo, Sony, Apple ve daha birçok şirket Enneagram yöntemini kullanıyor. Biraz daha detaylı baktığımızda bu yöntemi işletme fonksiyonlarında, insan kaynakları yönetiminde, personel seçimlerinde ve liderlik yönteminde ve daha bir sürü alanda bu şirketlerin kullandığını görüyoruz. Bunun haricinde askeri alandaki eğitimlerde, polis teşkilatlarında, siyasal iletişimde, çocuk eğitiminde, senaryo yazım aşamasında dahi bu yöntem uygulanıyor. Bu alanlara birkaç örnek vermek gerekirse Alman ordusunun eğitim programlarında, siyasal iletişim uygulamalarında Enneagram karakter testi uygulanıyor (Helen,2006 )

### 3.3 Enneagram Karakter Testi Uygulama Teknikleri

Enneagram karakter testi uygulama tekniklerine baktığımızda en kolay ve ulaşılabilir yol internettir. İnternet aracılığıyla bu testin tekniklerine baktığımızda size belli sayıda soru soruluyor ve en yakın seçeneği çok düşünmeden cevaplamanızı istiyorlar. Sizin cevaplarınıza göre oldukça kısa bir sürede tip modelinizi söylüyorlar. Tabi bu teknik çokta yararlı görünmüyor. Psikolojik alanda baktığımızda size değişik fotoğraflar, nesnelere gösteriyorlar ve daha ayrıntılı sorular eşliğinde detaylı bir araştırma ile sizin kişilik tipinizi belirliyorlar (Telman ve Çelik, 2013). Bir de büyük gruplara bu uygulama tekniklerinden yararlandığını görüyoruz. 2011 yılında Manisa'da bir okulda ilköğretim yedinci sınıf matematik öğretiminde Enneagram tekniklerinden yararlandı. Bu uygulamada sınıftaki öğrenciler tip modellerine göre ayrılarak bu alanda matematik eğitimlerine devam ettiler ve bu Enneagram teknikleri kullanılarak çocukların matematik alanında daha başarılı oldukları gözlemlendi (Kabak , 2011).

### 4.İşe Alma ve Yerleştirme

İşe alma hem işe başvuru yapan hem de iş göreni seçecek kişiler için işleyen bir süreçtir. Günümüzde bir iş için belki de binlerce başvuru yapılmaktadır bunun için o işe uygun kişi seçmek kritik olmaktadır. İşe alımı genellikle oluşturulan komisyon tarafından alınan karar ile yapılır İşe başvuran birçok kişi içinden işe en uygun özellikleri sağlayan kişiyi seçmek için testler, yaparak ve referanslar incelenerek eleme yoluna gidilir. Yapılan testler sonucu kişinin işe olup olmadığı incelenir bu testler değişkenlik göstermek ile birlikte daha çok kişinin mesleki bilgi ve yeteneklerinin işe yeterliliği ölçmek için yapılmaktadır. İşe alım süreci başvuru sürecinden başlayarak işe alma ya da ret sonucuna kadar işleyen bir süreçtir. İşe alımda eleme için birçok test geliştirilmiştir. Yapılan testlerden sonra işe alınma kararı alınır ve sonra iş görenin işe yerleştirilmesi gerçekleştirilir. Bu aşamada işe alınan personelin tamamlaması gereken evraklar

tamamlanır. Ve personelin çalışacağı bölüme ve bölümdeki diğer çalışanlarla tanıştırlarak uyum süreci gerçekleştirilir. ( Kızıloğlu, 2012 )

#### 4.1.Enneagram Sürecinde Uygulanan Tekniklerin İncelenmesi

Dünyada birçok insan ve buna bağlı olarak da birçok kişilik özelliği vardır. Yıllardır bu konu hakkında çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda 9 temel kişilik özelliği belirlenmiştir. Enneagram bize bu kişilik özelliklerini temel tip altında toplar. 9 tip altında toplanan kişilik özellikleri:

1. Tip: Reformcu,
2. Tip: Yardımcı
3. Tip: Başaran
4. Tip: Bireyci
5. Tip Araştırmacı,
6. Tip: Sadık
7. Tip: Hevesli
- 8.Tip: Meydan Okuyan
- 9.Tip: Barışçı

Olmak üzere belirlenmiştir. ( Oraz, Günaydın, Giritli, & Tezel, 2016). Bu kişilik özelliklerinin özellikleri bilinerek personel alımı yapılırsa hangi tip grubundaki kişiliğin hangi grup kişilikle etkin bir şekilde çalışacağı bilinir ve çalışma ekibi bu şekilde oluşturulursa ekip içindeki tartışmaları en aza indirerek en etkin şekilde çalışması sağlanabilir. İş görenin motivasyonunu nasıl artırılacağı bilinebildiği için personelin işe olan istekliliği ve bağlılığını artırılabilir. Eğer iş başvurusu yaparken kendi kişiliğimizin hangi tip için de olduğumuzu bilirsek hangi işi daha isteyerek yapabileceğimizi biliriz ve ona göre başvurursak hem iş görüşmesinde kendimizi tanıdığımız için işi en iyi şekilde yapabileceğimi göstererek işe alınma şansı artırılabilir.

#### 5.Enneagram Karakter Testi-İşe Alma ve Yerleştirme Süreci

İşe alma ve yerleştirmede uygulanan testlerden bir tanesinde enneagram karakter testidir. Yunanca da 9 anlamına gelen 'enne' ve nokta anlamına gelen 'grammos' kelimelerinin birleşiminden gelmektedir. (Yılmaz, Gençer, Ünal, & Aydemir, 2014), . İlk olarak ne zaman çalışma yapılmaya başlandığı bilinmemekle birlikte uzun zamandır insan kişilik özellikleri

hakkında çalışmalar yapılmaktadır. Enneagram testi sonucu kişinin dünyaya bakış açısı ve kişi hakkında bilgi edinir. Enneagram karakter testinde 9 tip kişilik sınıflandırması yapılır. Enneagram karakter testine göre kişinin karakteri belirleyen bir tane ana temel kişilik tipi bulunur ve bunun yanında kişinin karakterini etkileyen ve ana kişilik özelliği kadar olmasa da kendini gösteren mizaç tipine de yardımcı mizaç denilmektedir. Bütün bireylerde ortak olarak bulunan ve doğuştan gelen 3 tane potansiyel bulunmaktadır. Bu potansiyeller zihinsel, fiziksel ve duygusaldır. Günümüzde enneagram testi birçok yerde kullanılmaktadır. Her tip kişiliğin stres ile baş edebilme, rahatlama vb. özellikleri farklılık göstermektedir. Enneagram testi insan kaynaklarında işe almada kullanılmadığı. İşe alınacak personelin kişilik tipinin işe uygunluğu incelenmelidir. Her kişilik tipinin diğer kişilerle iletişimi farklılık göstermektedir. Örneğin yapılacak iş takım çalıştırması gerektiriyorsa işe alınacak kişinin içine girdiği kişilik tipinin takım çalışmasına uygunluğu önemsenmesi gereken bir noktadır.

### 5.1 Testin Uygulanma Süreci

Enneagram kişilik-mizaç sistemi insan kaynaklarında işe alım, departman tercihi, yönetici tercihi, liderlik eğitimi, koçluk gibi iş süreçlerinde kullanılmalarının yanında, okullarda bireysel rehberlik, mesleki rehberlik, mesleki yönelim gibi alanlarda etkin kullanılmaktadır.

Enneagramda temel 9 kişiliğin özelliklerini belirleyen paragraflar vardır. İşe başvurusu yapanlara teste katılanların paragrafları okuyarak kendine en uygun olan seçeneği seçmesi gerekir. (Telman ve Çelik, 2013). Testin sonucundan elde edilen verilere göre kişi kendisi hakkında bilgi edinmiş olur ve kendini tanıyarak işe başvuru yaparken de yolunu ona göre belirler. İşe personel alınırken de bu testin sonucu incelenerek işe başvuru yapan ile işin gereklerini karşılaştırmasını yapabilir. Özellikle sürecin işe alım kısmında büyük zorluk çeken firmaların için bir nebze ön eleme çizgisi olmuştur. Testin baştan sonra uygulayıp belirli kriterlerdeki adayların başvuru süreçleri her zaman daha verimli olmuştur. (Telman ve Çelik, 2013)

### 6. Sonuç ve Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işe alma ve yerleştirme sürecinde günümüz çalışma hayatında birçok farklı kişilik envanteri testi kullanılmaktadır. Örgütlerin insan kaynakları departmanları bu testleri kullanarak doğru iş – doğru işgören eşleşmesini yapmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada “Enneagram Kişilik Testi”inin işe alma ve yerleştirme sürecinde kullanılabilirliği incelenmiştir. Enneagram Kişilik Testi 9 kişilik tipine dikkat çekmektedir. Bu 9 özellik detaylıca incelendiğinde:

**Tablo 1: Enneagram Kişilik Tipleri**

1. Tip: Reformcu	<b>İlkel, amaçlı, kontrollü, kusursuzluk peşindedir.</b>
2. Tip: Yardımcı	<b>Cömert, kendini göstermeyi seven, insanları memnun etmeye çalışan baskı kuran bir yapıdadır.</b>
3. Tip: Başaran	<b>Genel duruma uyum sağlayan, hırslı, imaj meraklısı ve küstah bir kişilik tipidir.</b>
4. Tip: Bireyci	<b>Yüz yüze ifade gücü yüksek, etkileyici, romantik, saklayıcı ve değişken ruh haline sahiptir.</b>
5. Tip Araştırmacı	<b>Yenilikçi, beyinsel, mesafeli ve kışkırtıcı bir kişilik tipine sahiptir.</b>
6. Tip: Sadık	<b>Güvenilir, kendini adayan, savunmacı ve şüpheli özelliktedir.</b>
7. Tip: Hevesli	<b>Kendiliğinden davranan, çok yönlü, dikkati çabuk dağılan, aşırıya kaçabilen özelliktedir.</b>
8. Tip: Meydan Okuyan	<b>Özgüven sahibi, kararlı, hükmedici ve yüzleşme eğilimlidir.</b>
9. Tip: Barışçı	<b>Destekleyici, uyumlu, kopuk ve inatçıdır.</b>

Enneagram kişilik testi tanımlanmış bu 9 kişilik tipe vurgu yapmaktadır. Söz konusu test çoğunlukla askeri alandaki eğitimlerde kullanılmaktadır. Alman ordusunun eğitim programlarında bu test yer almaktadır. Ayrıca birçok gizli servisin eğitim programlarında da bu testin yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle kişiyi tanıma sürecinde dünyanın bilinen en iyi metodolojilerinden biridir. Bu bağlamda bu testin örgütlerin işe alım süreçlerinde de etkili kullanılabileceği söylenebilir. Günümüz çalışma hayatında fiziksel işlerin yerini zihinsel işlerin alması ile birlikte işgörenlerin yada işgören adaylarının mental özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütler işe alım süreçlerinde adayın sadece iş gereklerini sağlaması ile ilgilenmeyip, mental yeterlilikleri ile de ilgilenmektedirler. Bu noktada Enneagram Kişilik Testi insan kaynakları profesyonellerine kolaylık sağlamaktadır.



## KAYNAKÇA

- ARMSTRONG, M. (1993). *Human Resource Management-Strategy and Action*, London:Kogan Page.
- BENLİGİRAY, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süresi ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- CHEW, I.K.H. and CHONG, P., (1999). *Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision*, *International Journal of Human Resource Management*, 10:6, pp. 1031-1045.
- HELEN,P. (2006). *Enneagram'a Yansıyan İnsan Manzaraları* ,( Okhan G., Çev). Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- KABAK, S. (2011). *Enaagramın 7.Sınıf Matematik Öğretiminde Grup Çalışmasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim ,Anabilim Dalı İlköğretim Matematik Öğretmenliği Programı Yüksek Lisans Tezi.
- KIZILOĞLI, S.D., (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- MELLO, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*, South Western Thomson Learning, Ohio.
- ORAZ, G., GÜNAYDIN, H., GİRİTLİ, H., ve TEZEL. (2016). *Proje Yönetimi Performansı ve Kişilik Etkileşimleri*, 4. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi, 3 – 5 Kasım 2016 Anadolu Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, Eskişehir.
- ÖZÇELİK, O. (2000). *İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi içinde (801-803). Nevşehir: (b.y.)
- PALMER, H. (1991). *The Enneagram*, New York: Harper Collins Publishers.
- RICHARD, O.C. and N. B. JOHNSON. (2001). *Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance*, *International Journal of Human Resource Management*, 12: 2, pp. 299-310.
- TELMAN, N. VE ÇELİK, D.A., (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 1.Basım, Eylül 2013.
- YILMAZ, E. D., GENÇER, A. G., ÜNAL, Ö., ve AYDEMİR, Ö. (2014). *Enneagram'da Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne: Bir Enneagram ile Kişilik Analiz*, Alfa Yayıncılık . İstanbul.