

Mülakatçıların Kişilik Özellikleri, Olumlu ve Olumsuz Duygu Durumları ve Aday Karşılaştırma Olanasının Seçim Mülakat Sonuçları Üzerindeki Etkisi

Pınar Ünsal
İstanbul Üniversitesi

İlknur Özalp Türetgen
İstanbul Üniversitesi

Özet

Bu çalışmada personel seçim mülakatçılarının kişiliğinin, mülakat sırasındaki olumlu veya olumsuz duygu durumlarının ve iş başvurusunda bulunan adayları birbirleriyle karşılaştırma olanağının, mülakatçıların adaylara verdikleri mülakat puanları ve onlara yönelik seçim kararları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Adayları karşılaştırma olanağını manipüle etmek amacıyla 94 profesyonel personel seçim mülakatçısına yüksek, orta ve düşük düzeyde işe uygunluk gösteren üç kadın adayın mülakat sürecini gösteren video filmleri, iki farklı sunum sırasından biri temel alınarak gösterilmiştir. Bir grup mülakatçı filmleri önce yüksek, daha sonra orta ve son olarak düşük düzeyde işe uygunluk gösteren aday sırası ile izlemiş, diğer bir grup ise filmleri önce düşük sonra orta ve son olarak yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren aday sırasıyla seyretmişlerdir. Sonuçlar mülakatçıların sorumluluk kişilik özelliğinin, yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adayla ilişkili mülakat puanları ve seçim kararları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Mülakatçıların geçimlilik kişilik özelliği orta ve yüksek düzeyde işe uygun adayların mülakat puanlarını olumlu yönde etkilerken, açıklık kişilik özelliği yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Kendisinden daha olumsuz özelliklere sahip adaylarla karşılaştırma olanağının yokluğu yüksek düzeyde işe uygun adayla ilişkili mülakat puanlarını ve işe seçim kararını olumsuz yönde etkilerken, kendisinden daha olumlu özelliklere sahip adaylarla karşılaştırma olanağının yokluğu düşük düzeyde işe uygun adayın değerlendirilmesinde herhangi bir etki göstermemiştir. Olumsuz duygu durumu, dışadönüklük ve adayın işe uygunluk düzeyi mülakat puanlarını üç yönlü etkileşime girerek belirlemektedir. Araştırmanın sonuçları yapılandırılmış mülakatların sağlayacağı yararlar çerçevesinde tartışılmış ve örgütler için bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Seçim mülakatçıları, kişilik özellikleri, aday karşılaştırma olanağı, olumlu duygu durum, olumsuz duygu durum

Abstract

This study investigated the effect of interviewer personality, interviewer positive or negative affect during evaluations and applicant comparison opportunity on applicant interview ratings and hiring decisions. In order to manipulate applicant comparison opportunity, three female job applicants having either high, average or low job suitability level, shown in video films were presented to 94 professional personnel selection interviewers in two different order conditions. One group of interviewers were shown the films in the order of high, average and low suitability job applicants. The other group watched the films in the order of low, average and high suitability job applicants. Results show that conscientiousness of interviewers have positive effects on both interview ratings and hiring decision of the high suitability job applicant. Agreeableness positively affects interview ratings in relation to the average and high job suitability applicants whereas openness have a negative effect on interview ratings in relation to the high suitability job applicant. Lack of applicant comparison opportunity affects interview ratings and selection decision in relation to the high suitability job applicant negatively. On the other hand, lack of applicant comparison opportunity does not have any effect on the evaluation of the low suitability job applicant. A three-way interaction among the negative affect of the interviewers, their extraversion and applicant job suitability level on applicant interview ratings is also observed. The results of the study were discussed within the framework of the benefits that structured interviews have. Some suggestions have been provided for organizations.

Key words: Selection interviewers, personality traits, applicant comparison opportunity, positive affect, negative affect

Yazışma Adresi: Doç. Dr. Pınar Ünsal, İstanbul Üni. Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü, Ordu Cad. No. 196, 34459 Laleli / İstanbul
E-posta: pinsal@istanbul.edu.tr

Yazar Notu: Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 134/20082003 proje numarasıyla desteklenmiştir.

Personel seçim mülakatçıları iş adayları hakkındaki değerlendirmelerinde birçok faktörden etkilenerek yanlış sonuçlara yol açabilirler. Bugüne dek seçim mülakatları konusunda yazılan birçok gözden geçirme makalesinde bu hususlar kapsamlı biçimde ele alınmıştır (örn., Arvey ve Campion, 1982; Harris, 1989; Judge, Cable ve Higgins, 2000; Macan, 2009; Posthuma, Morgeson ve Campion, 2002). Mülakatçı değerlendirmeleri mülakatçıların kendilerine yönelik bazı özelliklerden, adaylarla ilişkili faktörlerden veya mülakat durumuna özgü diğer birçok değişkenden etkilenebilir. Bunlardan bazıları daha sık incelenmişken, bazıları yeterince ilgi görmemiştir. Örneğin, 1976-2002 yılları arasında yayınlanmış 538 çalışmanın konularını inceleyen Posthuma ve arkadaşlarının (2002) ortaya çıkardığı dökümden en fazla sayıda çalışmanın aday özellikleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Aday özellikleri söz konusu olduğunda araştırmacılarca incelenen konular arasında, adayların fiziksel görünimleri (örn., Rooth, 2009); iletişim kurma davranışları (örn., Parsons ve Liden, 1984), imaj yönetimi (örn., Tsai, Chen ve Chiu, 2005) ve yanıtma ve aldatmaya ilişkin davranışları (örn., Weiss ve Feldman, 2006) ile çeşitli mülakat durumlarına yönelik tepkilerinin incelendiği çalışmalar (örn., Chapman, Uggerslev ve Webster, 2003) göze çarpmaktadır.

Mülakatçı özelliklerinin değerlendirme ve seçim kararları üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar kendi içinde incelendiğinde, çalışmaların ele aldığı konular arasında ise mülakatçının cinsiyeti (örn., Elliot, 1981), adayla kendisi arasında algıladığı benzerlik (örn., Graves ve Powell, 1995), önyargıları (örn., Van Vianen ve Willemssen, 1992) yer almaktadır. Mülakatçı ile aday arasındaki kişilik benzerliği (örn., Özalp Türetgen, Dinler ve Ünsal, 2009) ve mülakatçı kişiliğinin aday kişiliğini değerlendirmedeki etkisi de (örn., Hilliard ve Macan, 2009) son yıllarda daha fazla ele alınan konular arasındadır. Ancak seçim ve değerlendirmeyi etkileyebilecek önemli bir değişken olmasına ve performans değerlendirme süreçleri kapsamında daha sık ele alınmasına rağmen, mülakatçı kişiliğinin aday mülakat puanları ve seçim kararları üzerindeki etkisini inceleyen pek fazla araştırma yoktur. Az sayıda yapılan bu araştırmaların birinde, van Dam (2003) mülakatçıların aday kişiliğini algılayış biçimleri ve bu algılamının seçim üzerindeki etkilerini incelemiş, Christiansen, Wolcott-Burnam, Janovics, Burns ve Quirk (2005) ise değerlendiricilerin beş faktör kişilik özelliklerinin mülakat sorularına yanıt veren adayların kişiliklerini doğru değerlendirmede ne derece etkili olduğunu araştırmıştır. Benzer biçimde, mülakatçının duygusal durumunun etkisi bazı araştırmalarda (Baron, 1993) incelenmiş olmakla beraber, araştırma sonuçları yeterli düzeyde bilgi sağlamamış, Posthuma ve arkadaşları (2002) tarafından incelenmeye değer bir konu olarak işaret edilmiş, ancak halen pek fazla araştır-

ma üretilmemiştir.

Mülakat durumuna özgü özellikler söz konusu olduğunda, zıtlık etkisi (örn., Hakel, Ohnesorge ve Dunnette, 1970), mülakat türlerinden yapılandırılmış mülakatların özellikleri ve bu mülakatların geçerlik ve güvenilirliği lehine kanıtlar sunan araştırmalar (örn., Campion, Pursell ve Brown, 1988) göze çarpmaktadır. Bir kısım araştırmacı da mülakatların yapılandırılmış olmasını sağlayabilecek not alma (örn., Middendorf ve Macan, 2002), davranış ağırlıklı derecelendirme ölçekleri (örn., Maurer, 2002) ve panel mülakatların kullanımını (örn., Campion, Palmer ve Campion, 1997) gibi konularda araştırmalar yapmışlardır. Tüm bu çalışmalar mülakatların geçerlik ve güvenilirliğini artıracak yararlı sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak hiçbir çalışmada mülakatlarda iş için aranan özelliklere daha fazla (yüksek düzeyde işe uygun olan) veya daha az sahip olan (düşük düzeyde işe uygun olan) adayların, diğer adaylarla karşılaştırma olanağının olduğu ve olmadığı durumlarda nasıl değerlendirileceği ve ne tür kararlara varılacağı konusu ele alınmamıştır. Oysa bu adaylar farklı işe uygunluk düzeylerindeki adaylarla karşılaştırma olanağı olmadığında gerçek niteliklerini yeterince gösteremeyebilir ve değerlendirmelerde hatalar oluşabilir. Bu konuda yapılacak bir araştırmanın yazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Literatürde işaret edilen boşluklarla bağlantılı olarak bu çalışmanın amaçları, (a) personel seçim mülakatçılarının kişilik özelliklerinin, (b) mülakatta farklı işe uygunluk düzeyindeki adayları birbirleriyle karşılaştırma olanağının, (c) mülakatçıların değerlendirme esnasındaki olumlu veya olumsuz duygusal durumlarının adaylara verdikleri mülakat puanları ve işe seçilme kararları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Mülakatçıların Kişilik Özelliklerinin İş Adaylarının Değerlendirilmesi Üzerindeki Etkisi

Kişilik faktörleri hakkındaki sınıflandırmalarda en yaygın biçimde kabul gören görüşlerden biri, kişiliğin dışadönüklük, geçimlilik (uyumluluk), sorumluluk, nevroitiklik (duygusal dengesizlik) ve açıklık (deneyime açıklık) olmak üzere beş temel faktörden oluştuğunu öne süren Costa ve McCrae (1995) tarafından önerilmiştir. Ancak bu faktörler seçim mülakatçıların aday değerlendirmelerine yönelik olarak nadiren araştırılmıştır. Bu nedenden dolayı, çalışma hipotezlerinin oluşturulmasında genellikle performans değerlendirme araştırmaları temel alınmıştır (örn., Fried, Levi, Ben-David, Tieg ve Avital, 2000).

Dışadönüklük bir kişilik özelliği olarak da görülen olumlu duygulanım (positive affectivity) ile ilişkili bir özelliktir ve bunun sonucu olarak dışadönük kişiler genellikle olumlu duyguları göstermeye daha fazla eğilimlidir (Johnson ve Ostendorf, 1993; Watson, Clark ve

Tellegen 1988). Deneysel ortamda olumlu ruh haline yol açacak şartlara tabi tutulan dışadönük kişilerin daha olumlu yönde yargılamalarda bulunduğu görülmüştür (Rafienia, Azadfallah, Fathi-Ashtiani ve Rasoulzadeh-Tabatabaiei, 2008). Diğer yandan, Fried ve arkadaşları (2000) değerlendiricilerin olumlu duygulanımının performans değerlendirme sonuçları ile ilişkili olmadığını saptamışlardır.

Halihazırdaki bulgular çelişkili olsa da, dışadönüklüğün bireylerde genel olarak yaratabileceği olumlu duygulanım nedeniyle mülakatçıları daha yüksek puanlar vermeye veya daha olumlu yönde seçim kararları vermeye eğilimli kılmaya olasıdır. Seçim mülakatlarında adaylar genellikle değişik düzeylerde (düşük, orta veya yüksek gibi) işe uygunluk gösterirler. Ancak, bu konuda çok fazla kanıt olmadığından, dışadönüklüğün farklı düzeyde işe uygunluk gösteren adaylar üzerindeki etkisi hakkında tahminler yapmak mümkün görünmemektedir. Bu nedenle Hipotez 1a aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1a: Mülakatçıların dışadönüklük kişilik özelliği adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Geçimlilik özelliği yüksek olan kişiler ılımlı, yumuşak, iyi huylu ve anlayışlı gibi sıfatlarla tanımlanır (Somer ve Goldberg, 1999). Performans değerlendirme araştırmalarında, yüksek düzeyde geçimlilik puanı alan mülakatçıların değerlendirdikleri kişilere daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür (Bernardin, Cooke ve Villanova, 2000; Bernardin, Tyler ve Villanova, 2009). Bernardin ve arkadaşları (2000) tarafından öne sürüldüğü üzere, geçimlilik kişilik özelliğinin göstergeleri olan işbirliği, sosyal yönden onaylanma ve çatışmadan kaçınma, değerlendiricilerin değerlendirdikleri kişilere yüksek puanlar vermesine yol açabilir. Bu çalışmaların sonuçları geçimliliğin değerlendirme puanlarında yükselmeye yol açacağını göstermiştir. Ancak dışadönüklükte olduğu üzere, bu sonuçlar geçimliliğin farklı düzeylerde işe uygunluk gösteren adaylar üzerindeki etkileri hakkında hipotez oluşturmak için yeterli değildir. Bundan dolayı çalışmanın ikinci hipotezi şöyledir:

Hipotez 1b: Mülakatçıların geçimlilik kişilik özelliği adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Sorumluluk özelliği yüksek olan bireyler güvenilir ve dikkatli kişiler olarak tanımlanır (Somer, 1998). Bu kişilik faktörü uzun dönemli kariyer başarısı (Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999) ve toplam iş performansı (Smithikrai, 2007) ile ilişkili bulunmuştur. Bu sonuçlar yüksek düzeyde sorumluluğun bireylerin daha sorumlu biçimde davranmaya, işlerini ciddiye almaya ve iyi yapmak için çaba sarf etmeye yönlendirdiğini göstermektedir.

Bernardin ve arkadaşları (2000) yüksek düzeyde

sorumluluk gösteren öğrenci değerlendiricilerin mükemmellik arayışı içinde olmalarından dolayı daha düşük performans değerlendirmeleri yaptıklarını saptamışlardır. Diğer yandan, Yun, Donahue, Dudley ve McFarland (2005), sorumluluğun performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisini gözlemlememiştir. Tziner, Murphy ve Cleveland (2002) bir performans değerlendirme bağlamı içinde yüksek düzeyde sorumluluk özelliği gösteren yöneticilerin düşük düzeyde sorumluluk özelliğine sahip olanlara göre, değerlendirdikleri kişiler arasındaki performans ayırımı daha iyi yaptıklarını belirlemiştir. Araştırma sonuçlarının büyük kısmı, yüksek düzeyde sorumluluk özelliğine sahip bireylerin daha doğru değerlendirmeler yapmak için daha yüksek güdülerini olduğunu göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı, bu çalışmada yüksek düzeyde sorumluluk özelliğine sahip personel seçim mülakatçılarının sadece yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adaya yüksek puanlar vereceği düşünülebilir. Bu görüş doğrultusunda hipotez 1c şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 1c: Mülakatçıların sorumluluk kişilik özelliği sadece yüksek düzeyde işe uygun adaya verdikleri mülakat puanını ve ona yönelik işe seçim kararını olumlu yönde etkileyecektir.

Yüksek düzeyde nevrotik bireyler olumsuz duyguları daha fazla yaşama eğilimindedir ve bu nedenle nevrotiklik olumsuz duygulanım (negative affectivity) ile ilişkilendirilmiştir (Watson ve ark., 1988). Yüksek düzeyde nevrotikliğin olumsuz türde uyaranlara dikkat etme ve bu tür bilgileri bellekten geri getirme olasılığı artırıldığı yönünde kanıtlar vardır (Ruiz-Caballero ve Bermudez, 1995). Bu sonuçlar nevrotik bireylerin düşünme, yargılama, karar verme ve sosyal algılarında olumsuz olmaya doğru bir eğilim gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Watson ve Hubbard, 1996).

Çalışma ortamlarında sürdürülen araştırmalar nevrotikliğin ve kişinin genel olarak gösterdiği olumsuz duygulanımın benzer yönde etkilerini göstermektedir. Örneğin, Fried ve arkadaşları (2000) değerlendiricinin olumsuz duygulanımının değerlendirilen kişilerin performans puanları ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Satış elemanları ile sürdürülen bir başka çalışmada değerlendiricilerin duygusal dengesi (düşük nevrotiklik) değerlendirilen kişilerin performans puanları ile olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur (Strauss, Barrick ve Connerley, 2001). Unsal ve Caliskur (2004) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada öğrenci değerlendiricilerin nevrotik oluşlarının işe en uygun adayın değerlendirme puanlarını ve seçim kararlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Ancak tüm bu sonuçlar nevrotikliğin farklı işe uygunluk düzeylerindeki adaylar üzerindeki etkisini göstermek üzere yeterli değildir. Bu yüzden çalışmanın bir diğer hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1d: Mülakatçıların nevroitiklik kişilik özelliği adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Açıklık bir kişinin ne ölçüde yeni ve bilinmeyen deneyimlere açık olduğunu gösteren bir kişilik özelliğidir. McCrae ve Costa (1985) bu boyutu oluşturan sıfatları; karmaşık, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, sanatçı ve esnek fikirli olarak tanımlamaktadır. Açıklık özelliği iş ortamlarındaki insanların değerlendirilmeleri bağlamında araştırılmamıştır. Bundan dolayı araştırmanın değişkenleri arasında yer almakla beraber, çalışma kapsamında iş adaylarının değerlendirilmesindeki etkisine yönelik bir beklenti yer almamaktadır.

İş Adaylarını Birbiriyle Karşılaştırma Olanacağının Değerlendirme Üzerindeki Etkisi

İnsan performansına yönelik değerlendirmeler “adım adım” (step by step) veya “dizi sonu” (end-of-sequence) olmak üzere iki şekilden biri benimsenerek yapılabilir. “Dizi sonu” süreçlerde (Eurovision şarkı yarışmasında olduğu gibi), değerlendirmeler tüm performanslar görüldükten sonra yapılır. “Adım adım” değerlendirmeler (buz pateni şampiyonalarında görüldüğü üzere) ise her performans icra edildikten hemen sonra yapılır (Bruine de Bruin ve Keren, 2003). Seçim mülakatlarında da değerlendirmeler bu süreçlerden herhangi biri benimsenerek gerçekleştirilir. “Dizi sonu” değerlendirme süreçleri pozisyon için sadece birkaç tane aday olduğunda kullanılabilir (örneğin, üst düzey yöneticilerin seçimlerinde olduğu gibi). Diğer yandan, hiyerarşik açıdan düşük düzeylerdeki işler için çok sayıda adayın davet edildiği durumlarda değerlendirmeler genellikle adım adım yapılır.

Adım adım değerlendirme süreçleri kullanıldığında, eğer bir adayı başka bir adayla karşılaştırma olanağı bulunmuyorsa (aday mülakatta ilk kişi ise) ve özellikle mülakattaki sorulara verilecek cevapların nasıl puanlanacağına dair bir ön çalışma yapılmamışsa (yapılandırılmamış mülakatlar) bir değerlendirme yanlılığı ortaya çıkabilir. Bu durum özellikle yüksek ve düşük düzeyde işe uygunluk gösteren adayların değerlendirmesini etkileyebilir. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde işe uygun bir aday, ilk değerlendirilen kişi konumunda olduğunda, orta ve düşük düzeyde uygunluk gösteren adaylardan sonra değerlendirildiği duruma kıyasla daha olumsuz sonuçlar elde edebilir. Düşük düzeyde işe uygun bir aday ise ilk değerlendirilen aday olduğunda, orta veya yüksek düzeyde iş uygunluğu gösteren adaylardan sonra geldiği duruma kıyasla daha olumlu değerlendirilebilir.

Yukarıdaki görüşlerle tutarlı olarak, Moore (1999) seçenekler alternatifleri ile kıyaslandığında olumlu yönleri daha çok ortaya çıkıyorsa, o seçeneklerin değerlendirmelerde daha fazla avantaj elde edeceklerini

öne sürmüştür. Öte yandan, seçeneklerin alternatifleri ile kıyaslandığında olumsuz yönleri daha çok ortaya çıkıyorsa o seçenekler değerlendirmelerde dezavantajlı olacaklardır. Bruine de Bruin ve Keren (2003) araştırmalarına bağlı olarak hakemlerin (değerlendiricilerin) her yeni alternatifi bir önceki ile karşılaştırarak o alternatif ile ilgili bir görüşe ulaştıklarını öne sürmüşlerdir. Bruine de Bruin (2005) önceden bir karşılaştırma olanağı olmadığında ise değerlendirilen kişilere ortalama bir değerlendirme puanının verildiğini belirtmiştir. Bu ortalama değere bağlı kalarak, daha sonraki adayların puanları belirlenmektedir. Bu görüşlere dayanarak Hipotez 2a ve 2b aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 2a: Yüksek düzeyde işe uygun bir aday, işe daha az uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmadığında, karşılaştırma olanağının olduğu duruma göre daha düşük mülakat puanları alacak ve hakkında daha az olumlu işe seçim kararı verilecektir.

Hipotez 2b: Düşük düzeyde işe uygun bir aday, işe daha çok uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmadığında, karşılaştırma olanağının olduğu duruma göre daha yüksek mülakat puanları alacak ve hakkında daha fazla olumlu işe seçim kararı verilecektir.

Mülakatçıların Duygu Durumlarının İş Adaylarının Değerlendirilmesi Üzerindeki Etkisi

Mülakatçının mülakat sırasındaki duygu durumu da adayların değerlendirilmelerini etkileyen önemli bir faktör olabilir. Mülakatçının değerlendirme sırasındaki duygu durumu genel duygulanım halinden (olumlu veya olumsuz duyguları daha fazla yaşamaya eğilimli oluş) farklı olarak durumsal bir değişkendir ve etkileri de farklı biçimde değerlendirilmelidir (George, 1991). Birçok çalışmayı gözden geçirdikten sonra, Isen ve Baron (1991) olumlu duygu durumunun belli koşullarda iş adaylarının değerlendirilmesini olumlu yönde etkileyebileceğini, bunun da hale veya diğer ölçüm hatalarını artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu konuda çalışma yapan az sayıdaki araştırmacıdan biri olan Baron (1993) olumlu duygu hali (positive mood) içine sokulan mülakatçıların işe uygunluğu belirsiz olan adayı olumsuz duygu hali (negative mood) içindekilerden daha olumlu değerlendirdiklerini, ancak işe uygun olmayan adayı ise olumsuz duygu hali içine sokulan mülakatçılardan daha olumsuz değerlendirdiklerini göstermiştir. Başka bazı çalışmalarda ise olumsuz ruh halinin kişileri daha doğru değerlendirmeler yapmaya yönlendirdiği doğrultusunda sonuçlar elde etmiştir. Örneğin, Edwards ve Weary (1993) depresif bireylerin başka kişileri değerlendirirken depresif olmayanlar gibi kategorik tarzda bilgilendirmelerden hareket etmek yerine, daha fazla çaba harcayacak şekilde analizler yaptıklarını göstermişlerdir. Sinclair (1988) ise depresif ruh hali içindeki kişilerin daha az hale etkisinde kaldıklarını ve daha doğru değerlendir-

melerde bulduklarını saptamıştır. Her ikisi de yüksek düzeyde nevrotik, ancak bir grubu depresif, diğer grubu ise hiç depresif olmamış bir örnekleme yürütülen bir başka çalışmada depresif olmayan nevrotik bireylerin, depresif nevrotiklere göre olayları kontrol etme çabası ve güdüsüne bağlı olarak daha detaylı ve doğru değerlendirmelerde bulunabilecekleri gösterilmiştir (Chan, Goodwin ve Harmer, 2007). Diğer yandan, Ambady ve Gray (2002) depresifliğin bilgiyi işlemede yavaşlığa sebep olduğunu ve depresif kişilerin zayıf kararlara ulaşabileceğini öne sürmüşlerdir.

Tüm bu bulguların ortaya çıkardığı sonuçlar duygu durumlarının değerlendirilmeler üzerindeki etkisine dair karmaşık bir tablo sunduğundan, olumlu/olumsuz duygu durumunun değerlendirilmeler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak hipotez oluşturulmamıştır. Bunun yerine duygu durumlarına yönelik, ilk olarak şu araştırma sorusunun cevaplanması hedeflenmiştir: a) Mülakatçıların değerlendirme sırasındaki olumlu veya olumsuz duygu durumlarının farklı işe uygunluk düzeyindeki adayların mülakat puanları ve işe seçim kararları üzerinde bir etkisi var mıdır? Mülakatçıların duygu durumlarının kişilik özellikleri ile aday mülakat puanları arasındaki ilişkide biçimlendirici değişken olarak rol oynaması da olasıdır. İkinci araştırma sorusu da şöyledir: b) Mülakatçının değerlendirme sırasındaki olumlu veya olumsuz duygu durumları; kişilik özellikleri ile adaylara verdikleri mülakat puanları arasındaki ilişkilerde biçimlendirici değişken olarak yer almakta mıdır?

Yöntem

Örneklem

Çalışmanın örnekleme İstanbul ilinde çeşitli işletmelerin insan kaynakları departmanlarında veya insan kaynakları danışmanlık şirketlerinde çalışan personel seçim mülakatçılarından oluşmuştur. Katılımcılarla telefon veya e-posta yoluyla temasa geçilerek çalışma hakkında kısa bilgi verilmiştir. Toplamda 73 kadın (%77.7) ve 21 (%22.3) erkekten oluşan 94 personel seçim mülakatçısı çalışmada yer almayı kabul etmiştir. Bu mülakatçılarla işyerlerinde görüşülerek araştırma sürdürülmüştür. Katılımcıların yaş ortalaması 31.8'dir ($S = 5.9$) ve %97.9'u üniversite mezunudur. Katılımcılar o zamana dek katılmış oldukları mülakat sayısını "0-50" kategorisinden başlayarak "5000 – üzeri" kategorisine dek uzanan dokuzlu sıralayıcı bir ölçek üzerinde işaretlemişlerdir. Cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %48.9'unun 750'den fazla personel seçim mülakatı yaptığı görülmüştür.

İşlem

İşyerlerine gidildiğinde mülakatçılara çalışmanın personel seçim mülakatçılarının kişilik özellikleri ve de-

ğerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflediği söylenerek çalışma hakkında açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra katılımcılara o anki olumlu ve olumsuz duygu durumlarını ölçen PANAS ve kişilik özelliklerini değerlendiren NEO-FFI ölçekleri uygulanmıştır. Sonrasında katılımcılara üniversite öğrenci danışmanlığı işine başvuran adaylara yönelik filmler seyredecekleri açıklanmıştır. Mülakatçılara aday sayısı hakkında bilgi verilmemiş ve istedikleri sayıda adayı iş için seçmelerinin mümkün olduğu bildirilmiştir. Mülakatçılara bir sonraki adayın filmini görmeden önce izledikleri adayın değerlendirme formunu doldurarak işe alıp almama kararını kesinleştirmeleri gerektiği de söylenmiştir (adım adım değerlendirme). Bunu takiben, iş tanımı ve adaylarda aranan dokuz yetkinlik yüksek sesle okunmuştur. Okunan metni içeren kağıt, mülakatçıların önlerindeki masada da hazır olarak yer almış ve böylece gerekirse okuma esnasında metni buradan da takip etmeleri mümkün hale gelmiştir. Değerlendirmeler esnasında da aynı metin mülakatçıların önünde yer almaya devam etmiştir. Sonraki aşamada, video filmleri gösterilmiş ve her filmde sonra mülakatçıların ilgili adayın değerlendirme formunu (aday mülakat puanlarını ve seçim kararlarını belirttikleri) doldurmaları sağlanmıştır. Tüm değerlendirmelerden sonra katılımcılar demografik bilgi formunu da doldurmuşlardır.

Çalışmada üç aday mülakatçılara iki farklı sıradan biri olacak şekilde sunulmuştur. Bir grup mülakatçıya adaylar (37 kadın ve 11 erkek); düşük düzeyde iş uygunluğu gösteren aday için karşılaştırma olanağının olmadığı biçimde, düşük iş uygunluğu gösteren aday ilk sırada, orta düzeyde uygunluk gösteren aday ikinci sırada ve yüksek düzeyde uygunluk gösteren aday son sırada gelecek şekilde sunulmuştur. Kalan gruba (36 kadın ve 10 erkek) ise adaylar; yüksek düzeyde iş uygunluğu gösteren aday için karşılaştırma olanağının olmadığı şekilde, yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren aday ilk sırada, orta düzeyde uygunluk gösteren aday ikinci sırada ve düşük düzeyde uygunluk gösteren aday son sırada olacak biçimde sunulmuştur. Örneklemin cinsiyet değişkenine göre tabakalandırılarak gruplara rasgele biçimde atanması sağlanmıştır.

Araştırmada; aday sırası ve yüksek düzeyde ve düşük düzeyde işe uygun adaylar için aday sırasına bağlı olarak manipüle edilen karşılaştırma olanağı, dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nevrotiklik ve açıklık olmak üzere beş kişilik özelliği, olumlu ve olumsuz duygu durumları olmak üzere iki duygu durumu grupları arası faktörleri oluştururken, üç düzeyden oluşan aday işe uygunluğu grup içi faktörü (tekrarlı ölçüm) meydana getirmektedir. Cinsiyet bazı analizlerde kovaryans veya kontrol değişkeni olarak yer almıştır. Bağımsız değişken olarak kullanılan aday sırası da bazı analizlerde kovaryans veya kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Çalış-

mada kullanılan bağımlı değişkenler adayların aldıkları mülakat puanları ve haklarında verilen işe seçim kararlarıdır.

Video Filmler

Her bir iş adayını bir seçim mülakatında gösteren video filmler bir film stüdyosunda çekilerek hazırlanmıştır. Filmlerde yaşları 20-25 arasında değişen üç kadın, aday rollerini oynamıştır. Adaylar iş pozisyonlarına yönelik olarak farklı düzeylerde uygunluk sergilemişlerdir (işe yüksek düzeyde uygun, orta düzeyde uygun ve işe düşük düzeyde uygun olmak üzere). Değerlendirmeler üzerinde önceki deneyimlerin etkisini kontrol altına almak amacıyla iş pozisyonu olarak “üniversite öğrenci danışmanlığı” işi seçilmiştir. Bu tür bir iş pozisyonunun çalışma örgütlerinde yaygın olarak yer alan işlerden farklı olduğu ve dolayısıyla hiçbir mülakatçının önceden bu tür bir iş için aday seçimi yapmadığı varsayılmıştır. Bu iş türüne bağlı olarak mülakatçıların adaylarda arayacağı dokuz yetkinlik belirlenmiştir: “Sosyal yardımlardan hoşlanma”, “Sosyallik”, “Sorunlara pratik çözümler bulma”, “Güvenilir olma”, “Özgüveni yüksek olma”, “Sıcak ve dost canlısı olma”, “İkna edebilme”, “Dinleme” ve “Öğrenci danışmanlığı işinde deneyimli olma”. Filmlerde tüm adaylar mülakatçı tarafından sorulan beş soruyu yanıtlamıştır. Bunlar; “Alandaki bilgi ve deneyiminizi nasıl değerlendirirsiniz?”, “Bu işte çalışan birinin sosyal yardım aktivitelerinde bulunmaktan hoşlanması gereklidir. Siz sosyal yardım aktivitelerinde bulunmaktan hoşlanırsınız mı?”, “Boş zamanlarınızı kendi başınıza mı yoksa başka insanlarla beraber mi geçirmeyi tercih edersiniz?”, “Etrafınızdaki insanların sizi problemlerini paylaşmak için yeterince güvenilir bulduklarını düşünüyor musunuz?”, “Başarısız bir öğrenci sizden gelip yardım isteseydi ne yapardınız?”

Adayların mülakattaki sorulara verdikleri cevaplar farklı düzeylerde işe uygun olduklarını yansıtacak şekilde tasarlanmıştır. Örneğin “Başarısız bir öğrenci sizden gelip yardım isteseydi ne yapardınız?” sorusuna yüksek düzeyde işe uygun aday “Aslında burada sorunu iki boyutlu ele almak gerekir. Öğrenci neden başarısız ve başarılı olması için ne yapmak gerekir. Neden başarısız olduğunu bulmak için geçmiş eğitim yaşamı, çalışma alışkanlıkları konusunda kendisiyle görüşürüm. Ayrıca arkadaşlarıyla, ailesiyle, üniversitedeki hocalarıyla görüşmeler yapar, buna bağlı olarak başarısızlığının nedenlerini belirlemeye çalışırım. Daha sonraki aşamada bu nedenlerin çözümlerine yönelik önerilerde bulunurum. Ancak bu önerileri öğrencinin kişilik yapısını, özelliklerini, motivasyon düzeyini göz önüne alarak şekillendiririm. Orta düzeyde işe uygun aday bu soruya “Öğrenciyle nasıl başarılı olabileceği konusunda görüşmeler yaparım, nasıl çalışabilir, daha iyi notlar alabilir, neler onu engeller bilgi veririm” şeklinde cevap vermiş-

tir. Düşük düzeyde işe uygun aday ise aynı soruya “Bu çok kapsamlı bir konu, bir öğrencinin tek işi derslerine çalışmaktır. Herhalde bu öğrenci yeterince çalışmıyor diye düşünüp onu biraz zorlarım” şeklinde yanıtlamıştır. Filmlerin gösterildiği ilk 10 mülakatçının adaylara verdikleri puanlar ve seçim kararları dikkatle incelendikten sonra adayların araştırmacıların tasarladığı gibi işe uygunluk düzeylerinin farklı olarak algılandığı konusunda bir sonuca varılmış ve veri toplama devam edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Demografik Form. Katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve personel seçim mülakatlarındaki deneyimlerine yönelik sorulan soruları yanıtlamaları istenmiştir.

NEO-FFI. NEO-FFI (NEO Beş Faktörlü Kişilik Envanteri) NEO-PI-R’nin (NEO Kişilik Envanteri) kısa formudur ve Costa ve McCrae (1992) tarafından geliştirilmiştir. Bu envanter kişiliği 60 madde üzerinden değerlendiren beş faktörden oluşmaktadır: Dışadönüklük, Duygusal Denge, Deneyime Açıklık, Geçimlilik ve Sorumluluk. Katılımcılardan cevaplarını “Tamamen Yanlış”dan “Tamamen Doğru”ya kadar uzanan beşli bir ölçek üzerinde vermeleri istenir. NEO- FFI Türkçe’ye Gülgöz tarafından uyarlanmıştır (S. Gülgöz, kişisel iletişim, 2003). Bu örnekleme elde edilen Cronbach Alfa değerleri nevroitiklik için .75, dışadönüklük için .83, açıklık için .72, geçimlilik için .55 ve sorumluluk için .76 olarak saptanmıştır.

PANAS. PANAS Watson ve arkadaşları (1988) tarafından olumlu ve olumsuz duygu durumunu ölçmek üzere geliştirilmiş olup Türkçe’ye Gençöz (2000) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek olumlu duygu durumunu değerlendiren 10 (örn. güçlü, hevesli), olumsuz duygu durumunu değerlendiren (örn. sıkıntılı, sinirli) yine 10 sıfat olmak üzere toplam 20 duygu durumu sıfatından meydana gelmektedir. Katılımcılardan her bir sıfatın o anki duygu durumlarını ne derece iyi ifade ettiğini 1’den (çok az veya hiç) 5’e (çok fazla) kadar sıralanmış bir ölçek üzerinde göstermeleri istenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık değerleri olumlu duygu durumu için .71; ve olumsuz duygu durumu için .73 olarak bulunmuştur.

Aday Değerlendirme Formu. Çalışmanın bağımlı değişkenleri olarak kullanılacak ve mülakatçılar tarafından verilecek aday mülakat puanı ve seçim kararı değişkenlerini ölçmek üzere bir aday değerlendirme formu hazırlanmıştır. Bu formda adaylarda aranan dokuz yetkinlik alt alta sıralanmış ve katılımcılardan her bir aday yedili bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir (“1” bir yetkinliğin adayda “çok zayıf” olduğu anlamına karşılık gelirken “7” “mükemmel” anlamına geldiğini göstermektedir). Yetkinliklere verilen puanların toplamı adayların mülakat puanlarını oluşturmaktadır. Düşük düzeyde işe uygun aday için iç tutarlılık katsayısı .77, orta

düzye işe uygun aday için .90 ve son olarak yüksek düzeyde işe uygun aday için .93 bulunmuştur. Bu katsayılar oldukça yüksek düzeyde olup, değerlendiricilerin her bir yetkinlik için verdikleri puanların birbiriyle orta veya yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkili olduğunu işaret etmektedir. Hale etkisini işaret edebilecek böyle bir sonuç özellikle performans değerlendirme süreçlerinde uygun olmasa da araştırmanın amacı açısından uygundur. Çünkü katılımcıların birbirlerinden her bir yetkinlik bakımından farklı işe uygunluk düzeylerinde olması hedeflenmiş ve mülakat sorularına da bu doğrultuda cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Aday değerlendirme formunda son olarak katılımcılara her bir aday iş almak isteyip istemeyecekleri sorulmuştur. Katılımcılar yanıtlarını “Evet” ya da “Hayır” seçeneklerinden birini seçerek işaretlemiştir.

Bulgular

Hipotez testlerinden önce, adayların iş için algılanan uygunluk düzeylerini belirlemek için tek yönlü tekrarlı ölçümler varyans analizi kullanılmıştır. Sonuçlar her bir adayın değerlendirmelerine ilişkin verilerin birbirinden anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir ($F_{2,186} = 881.201, p < .01$). Beklendiği üzere, yüksek düzeyde işe uygun aday değerlendirmede en yüksek puanları elde

etmiştir ($Ort. = 47.70, S = 3.67$). Bu değeri, orta düzeyde işe uygun aday ($Ort. = 24.36, S = 7.49$) ve onun arkasından düşük düzeyde işe uygun aday takip etmiştir ($Ort. = 13.57, S = 3.67$). Bu sonuçlar adayların mülakatçılarla birbirlerinden farklı işe uygunluk düzeylerinde algılandıklarını göstermektedir.

Adayların mülakatçılara iki farklı koşulda sunumu (aday sırası) değerlendirme üzerinde bir etki yaratabileceği için, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları bu değişken kontrol edilerek sunulmuştur (Tablo 1). Tablo 1’de görüldüğü üzere, geçimlilik ve sorumluluk kişilik özellikleri ile yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanları olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Tablo 1 kişilik özellikleri ve seçim kararları arasındaki tek anlamlı korelasyon değerinin mülakatçıların sorumluluk düzeyleri ile yüksek düzeyde işe uygun aday hakkında verilen olumlu seçim kararı olduğunu göstermektedir. Seçim kararları söz konusu olduğunda, hiçbir mülakatçının düşük düzeyde işe uygun adayı seçmediği görüldüğünden bu adaya ilişkin veriler tablodan dışlanmıştır.

Kişilik özelliklerinin aday mülakat puanları üzerindeki etkilerini test etmek için her bir aday için üç hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 2). Bu analizlere aday sırası, mülakatçının cinsiyeti ve olumlu ve olumsuz duygu durumları da dahil edilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Aday Sırası Kontrol Edildiğinde Değişkenler Arasındaki Kısmi Korelasyon Katsayıları (sd = 87)

	Ort.	S	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Dışadönüklük	35.5	5.9	-.10	.09	-.40***	.15	.02	-.15	-.09	-.07	-.09	-.09	.08
2. Geçimlilik	32.9	3.7	-	.04	.02	.09	.00	.04	-.05	.19	.30**	.09	-.00
3. Sorumluluk	37.8	4.9	-	-.15	.14	.24*	-.02	-.12	.02	.29**	-.08	.23*	
4. Nevrotiklik	15.0	5.2	-	-	-.16	-.25*	.21*	-.09	-.13	-.06	.03	-.06	
5. Açıklık	31.1	6.2	-	-	-	.08	-.11	-.07	-.09	-.16	-.02	-.17	
6. Olumlu Duygu Hali	36.3	4.9	-	-	-	-	-.19	-.11	.05	.19	-.14	.11	
7. Olumsuz Duygu Hali	12.5	3.1	-	-	-	-	-	-.11	.00	-.04	-.02	-.05	
8. Düşük Düzeyde İşe Uygun Adayın Mülakat Puanı	13.6	3.7	-	-	-	-	-	-	-	.48***	.05	.21*	.01
9. Orta Düzeyde İşe Uygun Adayın Mülakat Puanı	24.4	7.5	-	-	-	-	-	-	-	-	.40***	.34***	.12
10. Yüksek Düzeyde İşe Uygun Adayın Mülakat Puanı	47.7	8.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.07	.59***
11. Orta Düzeyde İşe Uygun Adayın Seçilme Kararı ^a	.06	.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.03
12. Yüksek Düzeyde İşe Uygun Adayın Seçilme Kararı ^a	.72	.45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Seçilmeme kararı “0”, seçilme kararı ise “1” olarak kodlanmıştır.
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tablo 2. Mülakatçının Kişiliğinin Aday Mülakat Puanları Üzerindeki Etkisi (Aday Sırası, Mülakatçının Cinsiyeti ve Duygu Durumu Kontrol Edildiğinde)

	R^2	ΔR^2	F	β	t
Düşük Düzeyde İşe Uygun Aday					
Adım 1: Aday Sırası	.00		.3 *	-.05	-.59
Adım 2: Cinsiyet ^a	.07	.07	3.27*	.26	2.48*
Adım 3: Duygu Durum	.12	.04	2.77*		
Olumlu				-.18	-1.69
Olumsuz				-.16	-1.55
Adım 4: Kişilik	.15	.03	1.53		
Dışadönüklük				-.16	-1.36
Geçimlilik				-.03	-.30
Sorumluluk				-.04	-.39
Nevrotiklik				-.14	-1.13
Açıklık				-.06	-.59
Orta Düzeyde İşe Uygun Aday					
Adım 1: Aday Sırası	.19		20.64**	-.43	-4.58**
Adım 2: Cinsiyet	.25	.06	14.55**	.25	2.65**
Adım 3: Duygu Durum	.25	.00	7.12**		
Olumlu				.01	.13
Olumsuz				-.01	.13
Adım 4: Kişilik	.31	.06	4.04**		
Dışadönüklük				-.08	-.77
Geçimlilik				.20	2.09*
Sorumluluk				.05	.48
Nevrotiklik				-.12	-1.08
Açıklık				-.11	-1.12
Yüksek Düzeyde İşe Uygun Aday					
Adım 1: Aday Değerlendirme Sırası	.29		35.09**	-.53	-5.92**
Adım 2: Cinsiyet	.31	.02	19.30**	.15	1.67
Adım 3: Duygu Durum	.33	.02	10.40**		
Olumlu				.14	1.56
Olumsuz				-.02	-.20
Adım 4: Kişilik	.50	.17	8.82**		
Dışadönüklük				-.06	-.68
Geçimlilik				.27	3.40**
Sorumluluk				.28	3.24**
Nevrotiklik				.00	.00
Açıklık				-.20	-2.41*

^a Kadınlar “0”, erkekler ise “1” olarak kodlanmıştır.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 2’de görüldüğü üzere, dördüncü basamakta modele dahil edilen kişilik özellikleri düşük düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarının %15’ini, orta düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarının %31’ini ve yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarının ise %50’sini açıklamakta olup, bu modellerden sadece ilki anlamlı değildir. Ayrıca düşük düzeyde işe uygun adayın mülakat puanları üzerindeki etkilerin sınıdığı söz konusu bu modelin analizinde mülakatçının kişilik özelliklerinin hiç birinin anlamlı düzeyde etki göstermediği gözlenmiştir. Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, geçimlilik özelliğinin orta ve yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği, sorumluluk özelliğinin ise sadece yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Açıklık özelliği yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkilemiştir. Dışadönüklük ve nevroktikliğın anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri temel alındığında; mülakatçıların dışadönüklük kişilik özelliğinin adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eden Hipotez 1a desteklenmemiştir. Geçimlilik kişilik özelliğinin adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumlu yönde etkileyeceğini öne süren Hipotez 1b ise kısmen desteklenmiştir. Analizler mülakatçıların sorumluluk kişilik özelliğinin sadece yüksek düzeyde işe uygun adaya verdikleri mülakat puanını ve ona yönelik işe seçim kararını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eden Hipotez 1c’nin desteklendiğini göstermektedir. Mülakatçıların nevroktiklik kişilik özelliğinin adaylara verdikleri mülakat puanlarını ve onlara yönelik işe seçim kararlarını olumsuz yönde etkileyeceğini öne süren Hipotez 1d çalışmanın desteklenmeyen bir diğer hipotezi olmuştur.

Karşılaştırma olanağının etkisini analiz etmek için, yüksek ve düşük düzeyde işe uygun adayların elde ettikleri puanların bağımlı değişkenler olarak ele alındığı, karşılaştırma olanağının ise bağımsız değişken olduğu tek yönlü MANOVA yapılmıştır. Sonuçlar yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarının karşılaştırma olanağının yokluğunda anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir ($F_{1,92} = 38.91, p < .01$). Yüksek düzeyde işe uygun aday, karşılaştırma olanağı olmadığında ($Ort. = 42.80, S = 8.45$) olduğu duruma göre ($Ort. = 52.39, S = 6.34$) anlamlı düzeyde daha düşük puanlar elde etmiştir. Düşük düzeyde işe uygun aday için ise karşılaştırma olanağının yokluğuna yönelik anlamlı düzeyde bir farklılaşma saptanmamıştır. Bir hipotez oluşturulmamasına rağmen orta düzeyde işe uygun aday için de benzer karşılaştırmalar yapılmış ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır ($F_{1,92} = 22.24, p < .01$). Buna göre orta düzeyde işe uygun

aday kendisinden önce yüksek düzeyde işe uygun adayın geldiği durumda ($Ort. = 21.00, S = 6.68$) kendisinden önce düşük düzeyde işe uygun adayın geldiği duruma göre ($Ort. = 27.58, S = 6.83$) daha düşük puanlar elde etmiştir.

Yüksek düzeyde işe uygun adayın karşılaştırma olanağı olmadığında hakkında daha az olumlu seçim kararı verileceğini öne süren Hipotez 2a’nın test edilmesi için ikili lojistik regresyon kullanılmıştır. Sonuçlar bu beklentiyi doğrulamaktadır ($B = -3.22, Wald = 17.05, sd = 1, p < .01, Exp(B) = .040$). Bu aday kendisini işe daha az uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olduğu durumda katılımcıların %95.8’i tarafından seçilirken, %4.2’si tarafından seçilmemiştir. Adayın kendisini işe daha az uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmaması durumunda seçilme oranı %47.8 iken, seçilmeme oranı %52.2’dir. Düşük düzeyde işe uygun aday ise hiçbir koşulda seçilmediğinden, Hipotez 2b’ye yönelik başka bir analiz yapılmamıştır. Bu sonuçlar, yüksek düzeyde işe uygun bir adayın, işe daha az uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmadığında, karşılaştırma olanağının olduğu duruma göre daha düşük mülakat puanları alacağını ve hakkında daha az olumlu işe seçim kararı verileceğini öne süren Hipotez 2a’nın desteklendiğini göstermektedir. Düşük düzeyde işe uygun bir adayın, işe daha çok uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmadığında, karşılaştırma olanağının olduğu duruma göre daha yüksek mülakat puanları alacağını ve hakkında daha fazla olumlu işe seçim kararı verileceğini ifade eden Hipotez 2b ise desteklenmemiştir.

Mülakatçıların olumlu ve olumsuz duygu durumlarının değerlendirmeler üzerindeki etkileri ve kişilik değişkenleri ile aday mülakat puanları arasındaki ilişkide biçimlendirici değişkenler olarak etkileri iki araştırma sorusu olarak belirlenmişti. Tablo 2’de sunulan regresyon analizlerinde mülakatçıların olumlu ve olumsuz duygu durumlarının aday mülakat puanları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gösterilmiştir. İkili lojistik regresyon analizi sonuçları da işe seçim kararları bakımından olumlu ve olumsuz duygu durumlarının herhangi bir etkisini göstermemiştir.

Duygu durumlarının kişilik değişkenleri ile aday mülakat puanları arasındaki ilişkide biçimlendirici değişken olarak etkileriyle ilgilenen diğer araştırma sorunu yanıtlamak için olumlu ve olumsuz duygu durumları için medyan değerleri hesaplanmış (sırasıyla 37 ve 11) ve medyan değerlerinin üzerinde ve altında kalanlar olmak üzere her iki duygu durumu için ikişer kategori belirlenmiştir. Dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, nevroktiklik ve açıklık kişilik değişkenleri için de yine medyan değerler dikkate alınarak (sırasıyla 36, 33, 38, 15 ve 31) düşük ve yüksek olmak üzere ikişer kategori oluşturulmuştur. Daha sonra her bir kişilik değişkeninin olumlu veya olumsuz duygu durum ile birlikte bağımsız

Tablo 3. Olumsuz Duygu Durumu ile Dışadönüklüğün Yüksek ve Düşük Düzeylerindeki Mülakatçıların Adaylara Verdikleri Mülakat Puanlarına Yönelik Tanımlayıcı Değerler

Düşük Olumsuz Duygu Durumu	Düşük Dışadönüklük (N = 13)		Yüksek Dışadönüklük (N = 14)	
	Ort.	S	Ort.	S
Düşük Düzeyde İşe Uygun Aday	15.00	4.16	12.50	3.55
Orta Düzeyde İşe Uygun Aday	24.23	5.73	22.50	7.14
Yüksek Düzeyde İşe Uygun Aday	45.30	8.84	49.91	8.53
Yüksek Olumsuz Duygu Durumu	Düşük Dışadönüklük (N = 18)		Yüksek Dışadönüklük (N = 19)	
	Ort.	S	Ort.	S
Düşük Düzeyde İşe Uygun Aday	12.11	3.02	14.47	3.59
Orta Düzeyde İşe Uygun Aday	23.22	7.05	28.50	8.87
Yüksek Düzeyde İşe Uygun Aday	47.50	9.82	49.26	7.87

değişken olarak ele alındığı, aday sırasının ve cinsiyetin kovaryans değişkeni olduğu, üç adayın mülakat puanlarının bağımlı değişken olarak ele alındığı 10 ayrı 2 X 2 X 3 karma faktöryel ANOVA gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerde ilk iki değişken ikişer düzeyden oluşan ve gruplar arası faktörler olarak isimlendirilebilecek kişilik (düşük-yüksek) ve duygu durumu (düşük-yüksek) bağımsız değişkenleri olup, üçüncüsü üç düzeyden oluşan grup içi veya tekrarlı ölçüm değişkeni olan aday işe uygunluğudur (düşük-orta-yüksek). Analizlerin sonuçları incelendiğinde, olumsuz duygu durumu, dışadönüklük ve aday işe uygunluğu arasında üç yönlü bir etkileşim gözlenmiştir ($F_{2,116} = 4.11, p < .05$). Tablo 3 bu analize ait tanımlayıcı değerleri sunmaktadır.

Tablo 3'deki değerler incelendiğinde, yüksek düzeyde dışadönük kişilerin olumsuz duygu durumları düşük olduğunda, olumsuz duygu durumunun yüksek olduğu duruma kıyasla düşük ve orta düzeyde işe uygun adaylara daha düşük puanlar verdikleri, yüksek düzeyde işe uygun adaya ise daha yüksek puan verdikleri görülmektedir. Veriler, düşük düzeyde dışadönük kişilerin ise olumsuz duygu durumları yüksek olduğunda, olumsuz duygu durumunun düşük olduğu duruma kıyasla düşük ve orta düzeyde işe uygun adaylara daha düşük puanlar verdiklerini, yüksek düzeyde işe uygun adaya ise daha yüksek puanlar verdiklerini göstermiştir.

Tartışma

Bu araştırma, adaylar iş için farklı uygunluk düzeylerinde olduğunda, mülakatçıların bazı kişilik özelliklerinin verilen puanlar ve seçim kararlarında etkili olabileceğini göstermiştir. Dışadönüklük adayların de-

ğerlendirilmesinde etkili bulunmadığından Hipotez 1a desteklenmemiştir. Ancak, gelecekte araştırmacıların iş ortamlarında dışadönüklüğün ve olumlu duygulanımın etkilerini tutarlı biçimde belirlemeye yardım edecek şartları araştırmaları önemli görünmektedir.

Geçimlilik orta ve yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adaylara verilen puanlarda olumlu yönde etkili bulunmuştur. Ancak geçimlilik seçim kararları üzerinde etkili değildir. Bu sonuç Hipotez 1b'nin kısmen desteklendiğini göstermektedir. Bu sonuç geçimliliğin performans değerlendirme araştırmalarında olduğu gibi verilen puanlarda yükselmeye yol açabileceğini göstermektedir. Ancak aday iş için uygun olmadığında geçimliliğin mülakat puanları üzerindeki olumlu etkisi gözlenmemiştir. Bu da geçimlilik özelliği yüksek bireylerin değerlendirmelerinde yüksek puan verme eğilimlerinin temelsiz olmadığını göstermektedir. Christiansen ve arkadaşları (2005) da yüksek zekalı kişilerin tanıdıkları bir kişinin kişiliğini daha doğru değerlendirdiklerini, ancak sorumluluk ve geçimlilik özelliklerinin de bu ilişkiyi güçlendirdiğini bulmuşlardır. Performans değerlendirme araştırmalarından farklı olarak bu çalışma seçim kararlarının etkisine de bakmış ancak anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Orta ve yüksek düzeyde işe uygun adaylar için geçimlilik özelliğinin etkisinin seçim kararlarına yansımamasının nedenlerinin sonraki araştırmalarda incelenmesi gerekebilir.

Beklentilerle tutarlı olarak, mülakatçıların yüksek düzeyde sorumluluk özelliği sadece yüksek düzeyde işe uygun adayın mülakat puanlarını olumlu yönde etkilemiştir. Ayrıca, mülakatçılar sadece bu adayın işe seçilmesi yönünde karar vermişlerdir (Hipotez 1c). Bu sonuç mülakatçıların sorumluluk özellikleri artıçça işe en uy-

gun adayı ayırt edecek şekilde davrandıklarını göstererek önceki araştırma sonuçlarını (örn., Tziner, Murphy ve Cleveland, 2002) desteklemiştir. Beklentilerin tersine, (Hipotez 1d), nevroitiklik adayların değerlendirmelerinde etkili bulunmamıştır. Bu çalışmanın sonuçları düşük duygusal dengenin veya olumsuz duygulanımın (her iki durum da yüksek nevroitikliğe karşılık gelmektedir) performans değerlendirme üzerinde olumsuz etkisini gösteren çalışmaların sonuçlarıyla çelişmektedir (Fried ve ark., 2000). Performans değerlendirmeler genellikle değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sosyal etkileşimler yoluyla yakından tanımasını gerekli kılar. Nevrotikliğinin olumsuz etkisinin değerlendiricinin değerlendirdiği kişi ile sosyal etkileşim kurduğu durumlarda daha belirgin olması beklenebilir. Benzer biçimde, olumsuz duyguları daha yoğun yaşayan bir mülakatçının veya değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin performansını olumsuz yönde etkilemesi ve düşük puanlar almasına yola açması da mümkündür. İleride yapılacak araştırmalar, nevroitikliğin değerlendirmeler üzerindeki etkisini insanlarla etkileşim içeren ve içermeyen bağlamları dikkate alınarak incelemelidir.

Bu çalışmanın ilginç bir bulgusu açıklığın yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adayın puanlanmasında olumsuz yönde etki göstermesidir. Açıklık boyutunda yüksek puan alan bireyler yaratıcı, bağımsız, asi, çeşitlilikten hoşlanan, geleneksel olmayan, rutin aktivitelerden kaçınan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Somer ve Goldberg, 1999). Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adayın bir adaydan beklenebilecek en doğru cevapları vermesi ve bir adaydan beklenebilecek klasik davranış biçimlerini göstermesi sağlanmıştır. Bu durum yüksek düzeyde açıklık özelliği gösteren mülakatçılar tarafından adayın kolayca geleneksel, yaratıcılık veya orijinallikten uzak olarak değerlendirilerek düşük puan verilmesine yol açmış olabilir.

Önceden işaret edildiği üzere, adım adım değerlendirmelerde değerlendiriciler değerlendirdikleri kişilerin performanslarını bir öncekilerle karşılaştırabilirken sonrakilere karşılaştıramazlar (Bruine de Bruin ve Keren, 2003). Sonuçlar, Hipotez 2a'yı destekleyerek yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adaya verilen puanların kendisini işe daha az uygun adaylarla karşılaştırma olanağı olmaması durumunda düştüğünü ve mülakatçıların seçim kararlarının da daha olumsuz olduğunu göstermiştir. Çalışmada, düşük düzeyde iş uygunluğu gösteren adaya ilişkin mülakat puanlarının ve seçim kararlarının işe daha uygun adaylarla karşılaştırma olanağının olmadığı durumda daha olumlu olacağı tahmin edilmiştir (Hipotez 2b). Ancak, sonuçlar mülakat puanlarının ve seçim kararlarının bu aday için her iki durumda farklılaşmadığını göstermiştir. Görüldüğü üzere, bir aday iş için tamamen yetersiz görülüyorsa karşılaştırma olana-

ğının olmaması değerlendirme sonuçlarında rol oynamamaktadır. Karşılaştırma olanağının etkisine yönelik sonuçlar gerekli düzenlemeler yapılmadığı takdirde seçim mülakatlarında önemli hataların ortaya çıkabileceğini ve bunun örgütlerin iyi adayları seçememesi olasılığıyla sonuçlanabileceğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları, duygu durumlarının aday mülakat puanları üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiş, ancak adayların işe uygunluk düzeyi, mülakatçıların dışadönüklük düzeyleri ve olumsuz duygu durum düzeyleri arasında üç yönlü bir etkileşim olduğunu ve aday mülakat puanlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Yüksek düzeyde dışadönük kişiler olumsuz duygu durumları düşük olduğunda, olumsuz duygu durumunun yüksek olduğu duruma kıyasla düşük ve orta düzeyde işe uygun adaylara daha düşük puanlar verirken, yüksek düzeyde işe uygun adaya ise daha yüksek puan vermiştir. Düşük düzeyde dışadönüklük kişiler ise olumsuz duygu durumları yüksek olduğunda, olumsuz duygu durumunun düşük olduğu duruma kıyasla düşük ve orta düzeyde işe uygun adaylara daha düşük puanlar verirken, yüksek düzeyde işe uygun adaya ise daha yüksek puanlar vermiştir. Yüksek düzeyde işe uygun adaya verilen yüksek puan ile daha az uygun olanlara verilen düşük puanların adayın işe uygunluğunu yansıtmaması bakımından daha doğru değerlendirmeler olacağı düşünülürse, yüksek dışadönüklüğün-düşük olumsuz duygu durumu ile birleşmesinin, düşük dışadönüklüğün ise yüksek olumsuz duygu durumu ile biraraya gelmesinin daha doğru değerlendirmelere yol açabileceği öne sürülebilir. Kişilik özellikleri, duygu durumları ve aday uygunluk düzeyi arasındaki etkileşimin değerlendirmeler üzerindeki etkisi ilerideki araştırmalarda daha detaylı incelenmelidir. Hali hazırdaki çalışmanın sonuçları Baron'ın (1993) çalışması gibi, duygu durumunun aday özelliklerini değerlendirmede etkili olabileceğini göstermiş, ayrıca kişiliğin de (dışadönüklük) dikkate alınması gereken bir değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmanın önemli bir sınırlılığı, araştırma konusunun gerçek bir mülakat ortamında değil, yapay olarak oluşturulmuş bir ortamda incelenmesidir. Kişilik faktörleri ve karşılaştırma olanağının etkisinin gerçek ve daha fazla adayın olduğu durumlarda incelenmesi önerilebilir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak bazı öneriler ortaya koyulabilir. Karşılaştırma olanağının yokluğu örgütlerin iyi adayları gözden kaçırmalarına yol açabilecek bir hataya yol açabileceğinden bazı önlemlerle üstesinden gelinmelidir. Mülakatların daha fazla yapılandırılmış hale getirilmesi bunlardan biridir. Campion ve arkadaşları (1988) seçim mülakatlarının yapılandırılmasını kolaylaştıracak altı adımlık bir öneri ortaya koymuşlardır. Bu öneriler, mülakat sorularının iş analizine dayandırılması, her adaya aynı soruların sorulması, sorulara

verilecek yanıtların puan ağırlıklarının saptanmasıyla ilgili ön çalışmaların yapılması, değerlendirmelerde birden fazla kişinin olmasını sağlayan panel mülakatların benimsenmesi, tüm adaylara tutarlı biçimde aynı süreçlerin uygulanması, uygulamaların adil, belgelere dayalı ve testleme kurallarına uygun biçimde sürdürülmesidir. Bunların içinde adayları karşılaştırma olanağının yaratabileceği yanlılığın etkisini ortadan kaldırmak için en faydalı olacak düzenleme, adayların sorulara verecekleri yanıtların nasıl puanlanacağı ile ilgili bir ön çalışmanın yapılmasıdır. Bunun için Campion ve arkadaşları (1988) bazı yollar önermişlerdir: İlki işin uzmanlarına, önceki deneyimlerine dayanarak, işte gözlenebilecek farklı performans düzeyleriyle ilgili olabilecek cevaplarla ilgili örnekler sunmalarını sağlamaktır. Bir diğer yaklaşım ise uzmanlar ve personel temsilcileri ile birlikte potansiyel cevaplar hakkında beyin fırtınası gerçekleştirmektir.

Yüksek düzeyde işe uygunluk gösteren adayların mülakatlarda karşılaştırma olanağının etkisine bağlı olarak elenmelerinin önüne geçmek için bir diğer önlem olarak mülakatların farklı günlerde tekrarlanarak adayların farklı sıralarda mülakata alınarak değerlendirilmeleri sağlanabilir.

Bu araştırma mülakatçı kişiliğinin de değerlendirmelerde etkili olabileceğini göstermiştir. Bu yüzden örgütler mülakatçıları dikkatli biçimde belirlemelidirler. Örgütler mülakatçıları seçerken, kişilik envanterleri kullanarak özellikle sorumluluk boyutunda yüksek puan alanlar arasından seçim yapmaya dikkat etmelidir. Mülakatları daha fazla yapılandırılmış hale getirecek olan panel mülakatların kullanımı da mülakatçı kişiliğinin değerlendirmelerde yanlılık yaratmasının önüne geçebilir (Campion ve ark., 1988). Panelde yer alacak mülakatçıların farklı kişilik özelliklerini dengeli yansıtacak şekilde seçilmesi ve bir seçim sürecinde mümkün olduğunca aynı mülakatçıların kullanılması yanlılığın etkisini ortadan kaldırmada etkili olabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma mülakatçının kişilik özellikleri, aday karşılaştırma olanağının etkisi ve mülakatçıların değerlendirme enasındaki olumlu veya olumsuz duygu durumlarını inceleyerek alandaki yazına belli katkılar sağlamıştır. Çalışmanın sonuçları örgütler tarafından personel seçim mülakatlarında adayları değerlendirirken ortaya çıkabilecek ölçüm hatalarını gidermek üzere kullanılabilir.

Kaynaklar

- Ambady, N. ve Gray, H. M. (2002). On being sad and mistaken: Mood effects on the accuracy of thin-slice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 947-961.
- Arvey, R. D. ve Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Baron, R. A. (1993). Interviewers' moods and evaluations of job applicants: The role of applicant qualifications. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 253-271.
- Bernardin, H. J., Cooke, D. K. ve Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85, 232-234.
- Bernardin, H.J., Tyler, C.L. ve Villanova, P. (2009). Rating level and accuracy as a function of rater personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 300-310.
- Bruine de Bruin, W. ve Keren, G. (2003). Order effects in sequentially judged options due to the direction of comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 91-101.
- Bruine de Bruin, W. (2005). Save the last dance for me: Unwanted serial position effects in jury evaluations. *Acta Psychologica*, 118, 245-260.
- Campion, M. A., Palmer, D.K. ve Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Campion, M. A., Pursell, E. D. ve Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42.
- Chan, S. W. Y., Goodwin, G. M. ve Harmer, C. J. (2007). Highly neurotic never-depressed students have negative biases in information processing. *Psychological Medicine*, 37, 1281-1291.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L. ve Webster, J. (2003). Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 944-953.
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*; Professional manual. Psychological Assessment Resources: Odessa, FL.
- Costa, P. T., Jr. ve McCrae, R. R. (1995). Primary traits of Eysenck's P-E-N system three and five factor solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 308-317.
- Christiansen, N. D., Wolcott-Burnam, S., Janovics, J. E., Burns, G. N. ve Quirk, S. W. (2005). The good judge revisited: Individual difference in the accuracy of personality judgments. *Human Performance*, 18, 123-149.
- Edwards, J. A. ve Weary, G. (1993). Depression and the impression formation continuum: Piecemeal processing despite the availability of category information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 636-645.
- Elliot, A. G. P. (1981). Sex and decision making in the selection interview: A real-life study. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 265-273.
- Fried, Y., Levi, A. S., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B. ve Avital, N. (2000). Rater positive and negative mood predispositions as predictors of performance ratings of ratees in simulated and real organizational settings: Evidence from US and Israeli samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 373-378.
- Gençöz, T. (2000) Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması [Positive and Negative Affect Schedule: Validity and reliability study]. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, 19-26.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Graves, L. M. ve Powell G. N. (1995). The effect of sex similar-

- ity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48, 85-98.
- Hakel, M. D., Ohnesorge, J. P. ve Dunnette, M. D. (1970). Interviewer evaluations of job applicants' resumes as a function of the qualifications of the immediately preceding applicants: An Examination of contrast effects. *Journal of Applied Psychology*, 54, 27-40.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Hilliard, T. ve Macan, T. (2009). Can mock interviewers' own personality influence their personality ratings of applicants? *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 161-174.
- Isen, A. M. ve Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.
- Johnson, J. A. ve Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the abridged big five dimensional circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 563-576.
- Judge, T. A., Cable, D. M. ve Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10, 383-406.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. ve Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-653.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19, 203-218.
- Maurer, S.D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology*, 55, 307-327.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. Jr. (1985). Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710-721.
- Middendorf, C. H. ve Macan, T. H. (2002). Note-taking in the employment interview: Effects on recall and judgments. *Journal of Applied Psychology*, 87, 293-303.
- Moore, D. A. (1999). Order effects in preference judgments: Evidence for context dependence in the generation of preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 146-165.
- Özalp Türetgen, İ., Dinler, A. ve Ünsal, P. (2009). Personel seçiminde benzerlik etkisi: Aday ile değerlendirici arasındaki kişilik benzerliğinin ve değerlendirici tarafından algılanan benzerliğin değerlendirme ve seçim üzerindeki rolü ["Similar to Me Effect" in personnel selection: The role of personality similarity between applicants and raters, and the similarity perceived by raters on evaluation and selection]. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24, 47-57.
- Parsons, C. K. ve Liden, R. C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, 557-568.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. ve Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Rafienia, P., Azadfallah, P., Fathi-Ashtiani, A. ve Rasoulzadeh-Tabatabaie, K. (2008). The role of extraversion, neuroticism and positive and negative mood in emotional information processing. *Personality and Individual Differences*, 44, 392-402.
- Rooth, D. O. (2009). Obesity, attractiveness, and differential treatment in hiring: A field experiment. *The Journal of Human Resources*, 44, 710-735.
- Ruiz-Caballero, J. A. ve Bermudez, J. (1995). Neuroticism, mood, and retrieval of negative personal memories. *Journal of General Psychology*, 122, 29-35.
- Sinclair, R. C. (1988). Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 22-46.
- Smithikrai, C. (2007). Personality traits and job success: An investigation in a Thai sample. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 134-138.
- Somer, O. (1998). Beş-faktör kişilik modeli [Five factor personality model]. *Türk Psikoloji Yazıları*, 1, 35-62.
- Somer, O. ve Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 431-450.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R. ve Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 637-657.
- Tsai, W. C., Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2005). Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews. *Journal of Management*, 31, 108-125.
- Tziner, A., Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (2002). Does conscientiousness moderate the relationship between attitudes and beliefs regarding performance appraisal and rating behavior? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 218-224.
- Unsal, P. ve Caliskur, A. (2004). The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes. *Personality and Individual Differences*, 37, 1313-1318.
- van Dam, K. (2003). Trait perception in the employment interview: A five-factor model perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 43-55.
- Van Vianen, N. E. M. ve Willemsen, T. M. (1992). The employment interview: The role of sex stereotypes in the evaluation of male and female job applicants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 471-491.
- Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D. ve Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64, 737-774.
- Weiss, B. ve Feldman, R. S. (2006). Looking good and lying to do it: Deception as an impression management strategy in job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 1070-1086.
- Yun, G. J., Donahue, L. M., Dudley, N. M. ve McFarland, L. A. (2005). Rater personality, rating format, and social context: Implications for performance appraisal ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 97-107.

Summary

The Effect of Interviewer Personality and Positive-Negative Affect and Job Applicant Comparison Opportunity on Selection Interview Outcomes

Pınar Ünsal
İstanbul University

İlknur Özalp Türetgen
İstanbul University

Personnel selection interviewers' ratings and decisions about the job applicants might be affected by various factors and consequently biased. In many review articles written up to date, these factors have been considered in detail (e.g., Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989; Judge, Cable, & Higgins, 2000; Macan, 2009; Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002). Interviewers' ratings and decisions might be affected by the characteristics that are related to themselves, applicants or conditions specific to the interviews. Posthuma et al. (2002) found out that the highest number of studies were conducted on applicant characteristics. Some of the characteristics examined in these studies included applicant appearance (e.g., Rooth, 2009), communication behavior (e.g., Parsons & Liden, 1984) and image management behavior (e.g., Tsai, Chen, & Chiu, 2005). Interviewer characteristics were examined mostly in relation to interviewer's sex (e.g., Elliot, 1981), similarity between applicants and themselves (Graves & Powell, 1995) and stereotypes (e.g., Van Vianen & Willemsen, 1992). Although it is an important variable, the effect of interviewers' personality on the evaluation of interview outcomes have not been studied sufficiently. Nevertheless, a few studies investigated the perception of applicant personality by interviewers and its effect on outcomes (van Dam, 2003) and the effect of evaluators' five factor personality on the accuracy of personality evaluation of interviewees responding interview questions (Christiansen, Wolcott-Burnam, Janovics, Burns, & Quirk, 2005). Interviewers' affect or mood during evaluations was indicated by Posthuma et al. (2002) as a topic worth investigating but has not been thoroughly examined up to date.

In relation to the characteristics specific to the interviews, contrast effect (e.g., Hakel, Ohnesorge, & Dunnette, 1970), interview types and the characteristics of structured interviews (Campion, Pursell, & Brown, 1988) have been most frequently examined topics. All

these studies indicate the factors that might increase the reliability and validity of selection interviews. However, in none of the studies the effect of the comparison opportunity of applicants with other applicants having better or worse suitability levels for the job on the applicant interview ratings and selection decisions have not been investigated.

Therefore, the aim of this research is to investigate the effect of (a) interviewers' personality traits, (b) their positive and negative affect during evaluations and (c) applicant comparison opportunity on rating and hiring decision of job applicants with different job suitability levels.

One of the most widely accepted views about personality is suggested by Costa and McCrae (1995) who asserted that human personality has five main factors namely extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism (emotional instability), and openness (openness to experience). However, these factors have been infrequently investigated in relation the selection interviewers' personality and interview outcomes.

Highly extraverted individuals are tended to show higher level of positive feelings/positive affectivity than low extraverted ones (Johnson & Ostendorf, 1993; Watson, Clark, & Tellegen 1988). In an experimental study, highly extraverted individuals who were in more positive mood were shown to make more positive judgments (Rafienia, Azadfallah, Fathi-Ashtiani, & Rasoulzadeh-Tabatabaie, 2008). Fried, Levi, Ben-David, Tiegs, and Avital (2000), on the other hand, showed that raters' positive affectivity was not related with performance ratings. Although existing evidence is conflicting, it is expected that extraversion/positive affectivity causes interviewers to elevate their ratings and make more favorable selection decisions. However, as there is not much evidence, it is not possible to make any predictions about the effects of extraversion on various job suitability lev-

els of job applicants, Hypothesis 1a is stated as follows:

Hypothesis 1a: High extraversion in the interviewers will have a positive effect on the rating and selection of job applicants.

The results of previous studies (Bernardin, Cooke, & Villanova, 2000; Bernardin, Tyler, & Villanova, 2009) indicate that agreeableness might cause an elevation in ratings. However, as in extraversion, this result is not considered to be sufficient to formulate a hypothesis about the effect of agreeableness on various suitability levels of job applicants. Therefore, another hypothesis of the study is as follows:

Hypothesis 1b: High agreeableness in the interviewers will have a positive effect on the rating and selection of job applicants.

Judge, Higgins, Thoresen, and Barrick (1999) and Smithikrai (2007) show that high conscientiousness causes individuals to behave in a responsible manner, to take their jobs seriously and to exert effort to do them well. Considering the majority of the research results (Bernardin et al., 2000; Tziner, Murphy, & Cleveland, 2002), it is obvious that highly conscientious individuals are more motivated to make more accurate ratings. It is expected in this study that high conscientiousness in personnel selection interviewers may result in positive evaluation of a high suitability applicant only. Therefore, hypothesis 1c is formulated as follows:

Hypothesis 1c: High conscientiousness in the interviewers will have a positive effect on the rating and selection of a high job suitability applicant only.

High level of neuroticism has been associated with negative affectivity (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). The research results imply that highly neurotic individuals have a tendency to be negative in their thinking, judging, making decisions and social perceptions (Ruiz-Caballero, & Bermudez, 1995; Watson & Hubbard, 1996) and performance appraisal of ratees (Fried et al., 2000; Strauss, Barrick, & Connerley, 2001). However, as in extraversion and agreeableness, this result is not sufficient for a special expectation about the effect of neuroticism on different job suitability levels of job applicants. Therefore, another hypothesis of the study is as follows:

Hypothesis 1d: High neuroticism in interviewers will have a negative effect on the rating and selection of job applicants.

The effect of openness was not investigated in relation to the evaluation of people in work contexts. Therefore, although the effect of this personality dimension is included within the variables of study, no specific expectation exists in relation to the evaluation of job applicants.

Human performance evaluations can be made using either of two ways: "step by step" and "end-of-sequence" procedures. In end-of-sequence, evaluations

are made after all performances are seen. In step-by-step procedures, performances are evaluated immediately after each one (Bruine de Bruin & Keren, 2003). In step by step procedures, when there are no applicant comparison opportunity (i.e., when the applicant is the first for interview), especially for high and low job suitability applicants a source of bias might occur. In other words, for a high job suitability applicant, being first applicant to be evaluated may be less advantageous than being rated after average or low job suitability applicants. For a low suitability applicant, on the other hand, being first applicant would be more advantageous than being evaluated after average or high suitability applicants. Consistent with these views, Bruine de Bruin (2005) indicated if there is no comparison opportunity, rates may be given an average evaluation score, leaving room to move upward or downward when evaluating later candidates. Depending on these arguments, Hypotheses 2a and 2b are stated below:

Hypothesis 2a: A high suitability job applicant who is evaluated without any comparison opportunity with lower level job suitability applicants will obtain lower interview ratings and less favourable selection decisions for the job than in the case of having such comparison opportunity.

Hypothesis 2b: A low suitability job applicant who is evaluated without any comparison opportunity with higher level job suitability applicants will obtain higher interview ratings and more favourable selection decisions for the job than in the case of having such comparison opportunity.

Interviewers' positive or negative affect might also be important affecting the evaluation of job applicants and consequently interview outcomes. Baron (1993), one of few researchers investigating this topic, found that interviewers who were induced to experience positive mood evaluated an ambiguously suitable job applicant more positively than did the interviewers who were induced to experience negative mood. On the other hand, interviewers in positive mood evaluated a low suitability job applicant more negatively than did the interviewers who were in negative mood. Some studies found the results indicating that negative mood (depressive mood) might cause the individuals to make more accurate evaluations (Edwards & Weary, 1993; Sinclair, 1988) and some others concluded that it might cause slowness in information processing (Ambady & Gray, 2002). Considering all of these results, a hypothesis was not formed in relation to the effect of interviewers' positive or negative affect. Instead, it was aimed to reply two research questions. The first question is (a) Do interviewers' positive or negative affect during evaluations have any effect on the applicant interview ratings and selection decisions? The second question is (b) Do interview-

ers' positive or negative affect during evaluations have any effect as a moderator on the relationship between their five factor personality traits and applicant interview ratings.

Method

Participants

In total, 94 personnel selection interviewers consisting of 73 females (77.7%) and 21 (22.3%) males who were employed by human resources consultancy firms or human resources departments of various companies in Istanbul, Turkey agreed to take part in the study and were visited at their work places in order to carry out the research. The mean age of the participants was 31.8 ($S = 5.9$) and their 97.9% had a university degree. Participants indicated the number of the interviews they took part up to that time on a nine point scale. According to the results, 48.9% of the participants took part in more than 750 selection interviews.

Procedure

Researchers firstly explained that the study was interested in personnel selection interviewers' personality traits and their evaluations. After this, participants were administered first the PANAS and the NEO-FFI. Next, they were informed that the films they were going to watch concerned the evaluation of applicants applying for a university student counseling job. They were not given any information about the number of the applicants but they were reminded that they could select as many applicants as they like. Interviewers were also told that before seeing the next applicant's film they should complete the evaluation of the previous one (step by step evaluation). Following this, job description and the nine competencies that were identified as necessary for a student counselor were read out. The text was also placed on the table so that the interviewers were able to follow it during the reading and evaluation process. In the next stage, the video films were shown, and after each film the participants were asked to complete the relevant applicant evaluation form. After all applications, the participants then filled out demographic information forms.

Three applicants were presented to the interviewers in one of the two ways. One group of participants (37 females and 11 males) was presented the low job suitability applicant first, the average job suitability applicant second, and the high job suitability applicant last. The other group (36 females and 10 males) was presented the high job suitability applicant first, the average job suitability applicant second, and the low job suitability applicant last. The participants were allocated to the groups randomly, by stratifying according to their sex.

In the study, applicant order and comparison oppor-

tunity manipulated according to the order of the applicant for high suitability and low suitability job applicants, five personality traits including extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness, positive and negative affect constituted between group factors whereas applicant job suitability which consists of three levels was treated as a within group factor (repeated measures). Sex of the interviewers and applicant order were used as a covariance or control variable in some of the analyses. Dependent variables of the study were interview ratings and selection decisions about job applicants.

Video Films

Video films which showed each job applicant in a selection interview were shot in a film studio. Three women aged between 20-25 years acted as the applicants in the films. The applicants shown in the films displayed different levels of job suitability in relation to the job position. In order to control the effect of previous experiences on the evaluations, 'university student counseling' job was chosen. It was assumed that the interviewers were not engaged in previously selecting employees for this kind of job as it is different from the jobs existing in business-oriented work organizations. Based on a description of this type of job, nine competencies were identified to look for in the applicants: "liking social aid", "being sociable", "inventing practical solutions to problems", "being reliable", "having self-confidence", "being warm/friendly", "being persuasive", "being able to listen" and "previous experience in student counseling job". In the films, all applicants replied five questions asked by the interviewer. These are "How would you evaluate your knowledge and experience in this field?", "As you know a person who works at this job should like to help others: Are you involved in social aid activities?", "Do you prefer to spend your free time on your own or with other people?", "Do you believe that people in your surroundings find you reliable enough to share their problems?", "What would you do if a student failing a course comes up and asks for your help?"

Materials

Demographic Form. Participants were asked to fill in a demographic form asking about their sex, age, education, and their experience level in personnel selection interviews.

The NEO-FFI. The NEO-FFI (NEO Five-Factor Inventory Revised) which is a shorter form of the NEO-PI-R (NEO Personality Inventory) was originally developed by Costa and McCrae (1992). The NEO-FFI was adapted to Turkish by Gülgöz (personal communication, 2003). With the present sample the Cronbach Alpha values were .75 for neuroticism and .83 for extraversion,

.72 for openness, .55 for agreeableness and lastly .76 for conscientiousness.

The PANAS. The PANAS originally developed by Watson et al. (1988) in order to measure positive and negative affect and adapted into Turkish by Gençöz (2000). This scale consists of 10 positive adjectives (e.g., strong) measuring positive affect and 10 negative adjectives assessing negative affect (e.g., nervous). The interviewers replied the items in relation to their affect they currently had on a 5 point Likert response scale. The internal consistency values for the present sample were; .71 for positive affect and .73 for negative affect.

Applicant Evaluation Form. An applicant evaluation form was prepared in order to measure the study's dependent variables that are applicant interview ratings and selection decisions given by interviewers. In the form, nine competencies were listed, and participants were asked to evaluate each applicant on a seven point scale ("1" indicated "very poor" and "7" indicated "perfect") in relation to each competency. The internal consistency coefficients were .77 for the low suitability applicant, .90 for the average suitability applicant, and .93 for the high suitability applicant. These coefficients which are rather high indicate that interviewers' ratings for each competency are positively related with each other at moderate or high levels. These high level coefficients might not be suitable for the scales designed for performance appraisal. However, they are considered to be convenient for the present study as for the purpose of the study, the applicants were intended to be at different job suitability levels and for each question they were asked they acted and/or spoke according to this aim. As a final question the respondents were asked whether they would hire this applicant which they replied by indicating either "Yes" or "No".

Results

In order to see whether applicants' suitability for the job was perceived in accordance with the purpose of the study, one way repeated measures analysis of variance was carried out. The results showed that ratings differed from each other significantly ($F_{2,186} = 881.20, p < .01$). As expected the high job suitability applicant ($M = 47.70, S = 3.67$) obtained the highest rating which was followed by the average ($M = 24.36, S = 7.49$) and the low job suitability applicant ($M = 13.57, S = 3.67$).

As applicant order might cause a substantial effect on ratings, partial correlation coefficients controlling this variable, were calculated among the study variables. These values showed that agreeableness and conscientiousness are significantly and positively related to the rating in relation to the high job suitability applicant. Only significant correlation value in relation to the

personality factors and selection decisions was the one between interviewer conscientiousness and favorable selection decision in relation to the high job suitability applicant.

In order to explore the effects of personality dimensions, three hierarchical regression analyses for each applicant were conducted. In these analyses, applicant order, sex, and positive and negative affect were also included. These analyses showed that personality did not show any significant effect on the ratings of the low job suitability applicant. Agreeableness had a significant and positive effect on the ratings that average and high suitability applicants received while conscientiousness affected the ratings of high job suitability applicant positively, openness affected it negatively.

Correlation and regression analyses show that Hypothesis 1a which states that "high extraversion in the interviewers will have a positive effect on the rating and selection of job applicants" is not supported. Hypothesis 1b pointing out that "high agreeableness in the interviewers will have a positive effect on the rating and selection of job applicants" is partly supported. In Hypothesis 1c it was proposed that "high neuroticism in interviewers will have a negative effect on the rating and selection of job applicants". Finally, correlation and regression analyses demonstrate that Hypothesis 1d proposing that "high neuroticism in interviewers will have a negative effect on the rating and selection of job applicants" is not supported.

In order to analyze the effect of comparison opportunity, one way MANOVA was conducted in which low and high suitability job applicants' interview ratings were considered as dependent measures whereas comparison opportunity was considered as the independent factor. Results showed a significant level of difference between the two conditions of comparison opportunity for the high job suitability applicant ($F_{1,92} = 38.91, p < .01$). High job suitability applicant without a comparison opportunity was given significantly lower interview ratings ($M = 42.80, S = 8.45$) than the same applicant with a comparison opportunity ($M = 52.39, S = 6.34$). No significance level of difference was demonstrated between the conditions of comparison opportunity for the low job suitability applicant. Although there is no hypothesis formulated, for the average job suitability applicant similar comparisons were made and significant results were found ($F_{1,92} = 22.24, p < .01$). Average job suitability applicant obtained lower ratings when she is presented after the high job suitability applicant ($M = 21.00, S = 6.68$) than the case when she is presented after the low job suitability applicant ($M = 27.58, S = 6.83$).

To further test the Hypothesis 2a that the high job suitability applicant will be less likely to be selected

when evaluated without a comparison opportunity, a binary logistic regression analysis was conducted. The result also confirms this expectation ($B = -3.22$, Wald = 17.05, $df = 1$, $p < .01$, $\text{Exp}(B) = .040$). This applicant when there is a comparison opportunity was selected by the 95.8% of the participants. However, when there is no comparison opportunity high job suitability applicant was selected by the 47.8% of the participants. As the low suitability job applicant was not selected for the job in any of the conditions, an analysis in relation to the further test of Hypothesis 2b was not conducted. These results show that Hypothesis 2a proposing that "A high suitability job applicant who is evaluated without any comparison opportunity with lower level job suitability applicants will obtain lower interview ratings and less favourable selection decisions for the job than in the case of having such comparison opportunity" was supported. On the other hand, Hypothesis 2b suggesting that "A low suitability job applicant who is evaluated without any comparison opportunity with higher level job suitability applicants will obtain higher interview ratings and more favourable selection decisions for the job than in the case of having such comparison opportunity" is not.

With respect to the first research questions of the study, the results of the hierarchical regression analyses showed that interviewers' positive or negative affect did not have an effect on the ratings of job applicants. Binary logistic regression analyses did not show any effect of positive or negative affect on the selection decision of job applicants. In order to reply the second research question, median values of interviewers' positive and negative affect and personality variables were calculated. For each of these variables, below and above median values two categories were composed.

Ten separate 2 X 2 X 3 mixed design ANOVAs were conducted where each personality variable was considered as independent variable along with positive or negative affect and three applicant interview ratings were considered as dependent variables. In these analyses applicant order and sex were treated as covariance variable. Results reveal that there was a three-way interaction among the variables of negative affect, extraversion and applicant interview ratings ($F_{2,112} = 3.48$, $p < .05$). The mean values show that highly extraverted individuals who were low in negative affect in comparison to highly extraverted participants who were high in negative affect gave low and average suitability job applicants lower ratings while their ratings for high job suitability applicant were higher. On the other hand, low extraverted individuals who were high in negative affect in comparison to participants who were low on this variable provided the low and average suitability job applicants lower ratings whereas their ratings for high job suitability applicant were higher.

Discussion

This research firstly demonstrates that some personality variables are influential on ratings. Extraversion is not found to be effective on the rating or selection of job applicants and therefore Hypothesis 1a is not supported. However, in future, researchers should continue to investigate the effect of extraversion and/or positive affectivity in work settings. Agreeableness has shown a positive effect on the rating of average and high job suitability applicants whereas it does not have any influence on the selection decisions. This result which is partly consistent with the expectations stated in Hypothesis 1b shows that agreeableness might cause an elevation in applicant interview ratings like in performance appraisal research. The reasons of not reflecting this tendency to selection decisions should also be examined in future studies. Consistent with Hypothesis 1c, highly conscientious interviewers rate only the highly suitable applicant more positively and are more likely select them for the job. As opposed to the Hypothesis 1d, neuroticism is not found to be effective on the evaluation of job applicants. In order to understand the inconsistencies between the present study and previous ones, future research should continue to work on socially interactional environments in which neuroticism might be more influential. One interesting finding of this study is that openness has a negative effect on the ratings of the high suitability job applicant. For the purpose of this research, high job suitability applicant were made to give good answers and behave in good ways, which could be easily perceived as highly conventional, not creative or original by highly open participants.

The results reveal that for a high suitability job applicant, it would be disadvantageous to be in the first order where there is no comparison opportunity showing that Hypothesis 2a is supported. On the other hand, results of the study demonstrate that interview ratings and hiring decisions do not significantly differ in the existence or nonexistence of applicant comparison opportunity for the low suitability job applicant. This indicates that Hypothesis 2b is not supported. An explanation can be provided by suggesting that if an applicant is obviously seen as inadequate for the job lack of comparison opportunity does not play a role in evaluations.

It is shown that interviewers' positive or negative affect is not directly influential on applicant interview ratings. However, there is a three-way interaction among applicant suitability levels, interviewers' extraversion and their negative affect during evaluations. The mean values indicate that highly extraverted interviewers who were low in negative affect in comparison to highly extraverted interviewers who were high in negative affect provided low and average suitability job ap-

plicants lower ratings while their ratings for the high job suitability applicant were higher. On the other hand, low extraverted interviewers who were high in negative affect in comparison to the ones who were lower on this variable provided the low and average suitability job applicants lower ratings whereas their ratings for high job suitability applicant were higher.

If higher ratings provided to the high suitability job applicant and lower ratings given to the lower job suitability applicants are accepted to be more accurate in terms of evaluations, it could be suggested that high-extraversion-low negative affect and low extraversion-high negative affect combinations might cause evaluations to be more accurate. The interaction among personality traits and mood on the evaluation of various job suitability level applicants should be examined in future studies. The results of this research as Baron's (1993) study have shown that mood or affect of interviewers might be important in evaluating various applicant characteristics and personality (extraversion) should also be taken into account.

An important limitation of the study is the use of pseudo applicants rather than actual ones and the relatively few numbers of interviewees. The investigation of the personality factors and applicant comparison opportunity effect with actual and higher number of applicants would provide useful results.

Based on this study's findings, some recommendations for organizations can be put forward. In order to overcome the effect of bias that comparison opportunity might create, the use of structured interviews can be suggested. Campion et al. (1988) suggested six steps to make job selection interviews much more structured. In their six step, one of them that is related to developing a scoring system for each interview question by generating examples of good, marginal and poor answers. Job experts or human resources staff can take part in the process of generating answers. Additionally, interviews might be repeated in different days for the same applicants but each time in different order.

Organization should use personality inventories to select their interviewers, especially with respect to their conscientiousness. The composition of interview panels (Campion et al., 1988) in a balanced way in terms of interviewers' personality traits and use of same interviewers during a selection process could be effective to eliminate biases caused by the interviewers' personality traits.

In conclusion, this research makes a contribution to the literature by investigating interviewers' personality, their positive and negative affect and applicant comparison opportunity. The results of the study can also be used by organizations in order to eliminate some of the mistakes causing errors in evaluating job applicant in personnel selection interviews.