

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNDE  
PSİKOTEKNİK TESTLERİN ROLÜ**

**Demet ÖZCAN**

Danışman  
**Prof. Dr. Gönül BUDAK**

İZMİR / 2006

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2006

Adı SOYADI

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Demet ÖZCAN  
**Anabilim Dalı** : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
**Programı** : İnsan Kaynakları  
**Tez Konusu** : Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI  O OY BİRLİĞİ ile  O  
DÜZELTME  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
RED edilmesine  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu Kodu:**

**Üniv. Kodu**

Tez Yazarının  
Soyadı: ÖZCAN

Adı: Demet

Tezin Türkçe Adı: Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Role Of Phsyicotechnical Tests In the Effectivity  
Of Personel Selection Process

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 108+xvi

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 96

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Prof. Dr.

Adı: Gönül

Soyadı: BUDAK

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. Psikoteknik Yöntem
2. Personel Seçimi
3. Psikolojik Testler

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Psychotechnical Method
- 2- Personnel Selection
3. Psychological Tests

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet

Hayır

## ÖNSÖZ

Kötü personel seçimi hızla değişen iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilirliklerinde telafi zor ve maliyeti yüksek bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin insan gücünü iyi değerlendirmeleri, çalıştırdıkları bireylerin birbirlerinden farklı olarak sahip oldukları özellikleri tanımlarıyla mümkündür. Yöneticilere bu anlamda yardımcı olacak çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

İyi düzenlenmeyen seçim sistemlerinin örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği, seçilen elemanların işletmeye getireceği zararın her yıl katlanarak artacağı dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, yalnızca klasik seçim yöntemlerini kullanmak zaman kaybının yanısıra, her yıl artan yüksek maliyetleri de beraberinde getirecektir. Modern seçim yöntemlerinden biri olan Psikoteknik yöntem, ayrıntılı bilgi edinilmesi, bireyi işine ve işyerine uyumunu sağlaması, objektif bir yöntem olması, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olarak kariyer sistemi içindeki yerlerinin bulunması, tutum ve özel yetenek analizi alanlarında özel ve güvenilir bir araçtır.

Buna karşı, personel seçim sürecinde yalnızca psikolojik test sonuçlarına bakılarak karar verilmesine; motivasyon, eğitim, deneyim gibi etmenlerin göz ardı edilmesine neden olacağı ve kişiliğin zaman içinde değişmeyeceği önyargısını beraberinde getirdiği gerekçeleriyle de karşı çıkmaktadır.

Bu araştırma, personel seçim sürecinin etkinliğinde psikoteknik testlerin rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Psikoteknik testlerin tarihsel süreci ve günümüzdeki uygulamaları, personel seçim sürecinde kullanılan modern yöntemlerin hukuki boyutu ve personel seçiminde klasik ve modern yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında bana büyük bir sabır ve özveri ile yol gösteren, her türlü desteği sunan, derin bilgisiyle araştırma ufkumu geliştiren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Gönül BUDAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışması süresince; sıkıntılı zamanlarımda bana katlanarak fikirlerini paylaşan arkadaşım Hüseyin TURAL'a teşekkürü borç bilirim. Ve son olarak her türlü sıkıntı ve gerginliklerimde bana anlayışla yaklaşan, varlığıyla huzur ve güven bulduğum sevgili eşim Engin GÜZGÜN'e, beni bu günlere getiren sevgili annem ve babam Mürüvvet - Tahsin ÖZCAN'a, her durumda manevi desteğinden emin olduğum, "iyiki varsın" dediğim biricik ablam Dilek ÜSTÜNDAĞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü**

**Demet ÖZCAN**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

**İnsan Kaynakları Programı**

Günümüz işletmelerinin başarısının çalışanların yetkinliğine bağlı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. İşletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri nitelikli eleman bulmak, bu kişileri işletmede tutabilmek ve görevle personel arasındaki iş uyumunu sağlamaktır. Çalışanların başarısı ise öncelikle işletmede uygun işe uygun eleman seçimiyle mümkündür.

Ön eleme aşamasından işe yerleştirme safhasına kadar personel seçim sisteminin tüm aşamalarının bilimsel bulgulara göre düzenlenmesi, psikoteknik test seçim ve değerlendirme sisteminin oluşturulması ve adayların testler yardımı ile analizine olanak veren bir sistemin kurulması seçim sürecinde doğru kararlar verilmesine olanak sağlayacaktır. seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun adayın işe alınması, sonuçta kişi-ış uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmaktadır. Bu hedefe ulaşabilmek için batı ülkelerindeki işletmelerin çoğu yeni yaklaşım ve teknikleri uygulamakta, uzun yıllardır psikoteknik yöntemden de geniş biçimde faydalanmaktadırlar. Psikoteknik yöntem, psikoteknik testler yardımı ile belirli amaçlarla kişilerin davranışsal özellik, yetenek ve kişiliklerini analiz etmeye dönük bir bilim dalıdır.

İşletmeler tarafından gerçekleştirilen personel seçim sürecinde, sistematik bir yöntemle, adayların bilişsel, fiziksel ve kişilik özelliklerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ihtiyacı, özellikle batılı ülkelerde yoğun olarak

**kullanılan bir yöntem olan psikoteknik yöntemin etkililiğini gündeme getirmiştir. Bu nedenle araştırmada; psikoteknik yöntemin personel seçim sürecindeki önemi konusunda literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca personel seçim sürecinde kullanılan klasik ve modern seçim yöntemlerinin karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.**

**Anahtar Kelimeler:** 1) Psikoteknik Yöntem 2) Personel Seçimi  
3) Psikolojik Testler



## **ABSTRACT**

Master's Thesis

The Role Of Psychotechnical Tests In The Effectivity Of Personnel Selection  
Process

Demet ÖZCAN

Dokuz Eylul University  
Institute Of Social Sciences  
Human Resources Program

**It is a incontrovertible fact that success of today's business is dependent on its staff's competencies. One of the biggest problems that business encounter is to find a well-qualified employee, to keep them within the business and to establish the coordination between staff and duty. Success of employees' firstly depends on the choice of the right employee for the right duty.**

**Organizing all the phases, from pre-elimination to placement, according to scientific evidences, establishing psychotechnical tests and election systems and generating a system which enables the evaluation and analyses of the candidates according to these tests will provide taking correct decisions throughout the election process. One of the basic goal of a business must be to establish employee-duty harmony which can only be achieved by perfectly carried out election phase and employing the right candidate. In order to achieve this goal, most of the western business carry out new approaches and techniques. For many years these business also benefit broadly from psychotechnical methods. Psychotechnical method is a branch of science which addressed to analyze one's behavioral characteristics, capabilities and personalities for definite goals by the help of the psychotechnical tests.**

**Effectiveness of the psychotechnical method, which is a commonly used method by the western business, come to agenda due to necessity of detailed investigation of candidates cognitive, physical and personality**

**characteristics throughout the candidate election process by a systematic method. Due to that, in the research, literature scanning is done on the topic of importance of the psychotechnical method in employee election process. Beside this, the classical and modern election methods are compared and interrelations are evaluated throughout the research.**

**Key World:**    1) Psychotechnical Method    2) Personnel Selection  
                         3) Psychological Tests

# PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNDE PSİKOTEKNİK TESTLERİN ROLÜ

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TUTANAK .....	iii
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

I.1. İşletmelerde Personel Seçimi Ve Önemi .....	1
I.1.1. Personel Seçimi Nedir? .....	2
I.1.2. Personel Seçiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler .....	3
I.2. Personel Seçim Süreci .....	4
I.2.1. İş Analizi .....	7
I.2.1.1. İş Analizi Teknikleri .....	13
I.2.1.2. İş Analizinin Çıktıları .....	16
I.2.1.2.1. İş Tanımı .....	16
I.2.1.2.2. İş Şartnamesi (Personelin Nitelikleri) .....	18
I.2.1.2.3. Başarı Standartları .....	18
I.2.2. Personel Planlaması .....	19
I.2.2.1. Personel Planlamasının Amaçları .....	21
I.2.2.2. Personel Planlama Süreci Aşamaları .....	22

I.2.2.2.1. Öngörülme	22
I.2.2.2.2. Programlama	22
I.2.2.2.3. Değerleme ve Kontrol	23
I.2.2.3. Personel Planlamasının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	23
I.2.3. Personelin Sağlandığı Kaynaklar	24
I.2.3.1. İç Kaynaklar	24
I.2.3.2. Dış Kaynaklar	27
I.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları	32
I.3.1. Adayın Kabulü ( Müracaat )	32
I.3.2. Ön Görüşme	32
I.3.3. Başvuru Formunun Doldurulması	33
I.3.4. Bilgi ve Evrak İncelenmesi	33
I.3.5. Psikoteknik Uygulama	33
I.3.6. Görüşme	34
I.3.7. Fiziksel İnceleme	34
I.3.8. İş Teklifinin Yapılması	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE PSİKOTEKNİK TESTLER

II.1. Klasik Yöntemler	36
II.1.1. Sınav Yöntemi	36
II.1.2. Görüşme Yöntemi	37
II.2. Modern Yöntemler	40
II.2.1. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	41
II.2.1.1. Lidersiz Grup Tartışması Tekniği	43
II.2.1.2. Bekleyen Sorunlar Tekniği	43
II.2.1.3. Görüşme Tekniği	44
II.2.1.4. İşletme Oyunları Tekniği	44

II.2.2. Psikoteknik Yöntem .....	44
II.2.2.1. Psikoteknik Testlerin Gelişim Süreci.....	46
II.2.2.1.1. Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi.....	46
II.2.2.1.2. Türkiye’de Psikoteknik Uygulama .....	49
II.2.2.2. Personel Seçiminde Kullanılan Test Türleri .....	53
II.2.2.2.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler .....	53
II.2.2.2.2. Uygulama Biçimine Göre Testler .....	55
II.2.2.2.3. Değerleme Biçimine Göre Testler .....	56
II.2.2.2.4. Uygulama Amacına Göre Testler .....	56
II.2.2.2.5. Kültürel Yapıya Göre Testler.....	58
II.2.2.2.6. Değerlendirdiği Bireysel Özelliklere Göre Testler.....	61
II.2.2.3. Psikoteknik Testlerin Taşınması Gereken Nitelikler .....	67
II.2.2.3.1. Geçerlik.....	67
II.2.2.3.2. Güvenirlik .....	68
II.2.2.3.3. Ekonomiklik.....	68
II.2.2.3.4. Nesnellik .....	69
II.2.2.3.5. Kullanışlılık.....	69
II.2.2.3.6. Standartlık .....	70
II.2.2.4. Modern Seçim Yöntemleri İle Klasik Seçim Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	70
II.2.2.5. Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Rolü .....	75
II.2.2.6. Personel Seçim Sürecinde Uygulanan Psikoteknik Testlerin Hukuki Boyutu .....	88
<b>SONUÇ</b> .....	96
<b>KAYNAKLAR</b> .....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Uhrbrock Dereceli Seçim Süreci.....	6
<b>Şekil 2</b>	: İş Analizleri ile İnsan Kaynakları İşlevleri Arasındaki İlişkiler .....	10
<b>Şekil 3</b>	: İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi .....	11
<b>Şekil 4</b>	: İstihdam Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım .....	19
<b>Şekil 5</b>	: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirilmesi.....	75
<b>Şekil 6</b>	: İşe Giriş ve Periyodik Muayenelerde Psikoteknik Bağlamda İzlenecek Yol .....	79

## GİRİŞ

Personel seçme kararı işletmenin istihdam edeceği yanlış bir personelin işletmeye maliyetinin yüksekliğinin yanında, özellikle gelişmiş ülkelerde gittikçe problem haline gelen genç nüfustaki düşüşe paralel olarak işgücü arzının azalması bu konuyu daha da önemli kılmaktadır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde sosyal haklardaki ilerleme ve haksız işten çıkarmaların firma imajına yaptığı olumsuz etki de personel seçiminin önemini gösteren bir başka boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanın iş ortamına uyumu, iş doyumunu ve mutluluğunun temel koşulu, personelin kendi yetenek, beceri, kişilik özellikleri ve değerler sistemine uygunluğudur. Bireysel ayrılıklar kuramından hareketle, insanların farklı özelliklerinin saptanmasında yalnızca diploma ve referansları yeterli olmayıp, bilimsel seçme yöntemlerine ihtiyaç vardır (Sinangil, Handan Kepir, Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalar, Editör: Suna TECRÜZ, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, 2006).

Giderek yoğunlaşan rekabet şartları, artan ekonomik ve sosyal ihtiyaçlar işletmelerin diğer üretim elemanlarını olduğu kadar üretim ve etkinliği doğrudan ilgilendiren personeli de etkin ve verimli bir biçimde kullanma zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Çalışan personelin yetkinliği, işletmedeki tüm faaliyetlerin verimliliğinde etkili olacaktır. Bunun bilincinde olan işletmeler, personel seçimine giderek artan bir şekilde önem vermeye başlamışlardır.

20. yüzyılın başından beri gelişmiş sanayi toplumlarında gündeme gelen ve ülkemizde de son yıllarda üzerinde fazlasıyla durulmaya başlanan çalışma ortamında insan unsurunun rolü ve önemi, üretim etkinliği doğrudan ilgilendiren faktör olarak önem kazanmaya başlamıştır (Buyruk, 1993; 48).

Günümüz işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri nitelikli eleman bulmak, bu kişileri işletmede tutabilmek ve görevle personel arasındaki iş uyumunu sağlamaktır. Günümüz işletmelerinin başarısının çalışanların yetkinliğine

bağlı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların başarısı ise öncelikle işletmede uygun işe uygun eleman seçimiyle mümkündür. İyi bir personel seçim sistemi, işin gerektirdiği yetenek, özellik ve kişilik yapısındaki işgörenin adaylar arasından bulunup işe alınmasını gerektirir. Ön eleme aşamasından işe yerleştirme safhasına kadar personel seçim sisteminin tüm aşamalarının bilimsel bulgulara göre düzenlenmesi, psikoteknik test seçim ve değerlendirme sisteminin oluşturulması ve adayların testler yardımı ile analizine olanak veren bir sistemin kurulması seçim sürecinde doğru kararlar verilmesine olanak sağlayacaktır.

Personel seçimi sırasında personelin yetenek ve özellikleri ile işin gerekleri arasında denge sağlanamadığı takdirde işletmenin kaybı büyük olacaktır. Öyleyse seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun adayın işe alınması, sonuçta kişi- iş uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmak zorundadır. Bu hedefe ulaşabilmek için batı ülkelerindeki işletmelerin çoğu yeni yaklaşım ve teknikleri uygulamakta, uzun yıllardır psikoteknik yöntemden de geniş biçimde faydalanmaktadır. Psikoteknik yöntem, psikoteknik testler yardımı ile belirli amaçlarla kişilerin davranışsal özellik, yetenek ve kişiliklerini analiz etmeye dönük bir bilim dalıdır. Özellikle işletme yönetiminde kişi- iş uyumuna dönük çalışmalarda kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacıyla yararlanılan psikoteknik yöntemin ölçüm aracı özel olarak geliştirilmiş testlerdir. Psikoteknik yöntemde, özel olarak geliştirilmiş olan testler değişik insan kaynakları uygulamaları için bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. Testlerin sonuçları genellikle sayısal olduğu için yorumu ve kişilerin karşılaştırılması da kolay olmaktadır.

Ülkemizde son yıllarda ilgi toplayan ve yeni yeni uygulama alanı bulan psikoteknik seçim yöntemi, geleneksel personel seçim yöntemine bir tepki olmaktan ziyade onu tamamlamak, bilimsel yönden geliştirmek ve adayları daha objektif bir biçimde değerlendirme amacını gütmektedir. Bu çalışmanın temel amacı psikoteknik yöntemin personel seçiminde kullanılmasının, işletmelerin kişi- iş uyumunu sağlamalarında önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## I. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

### I.1. İşletmelerde Personel Seçimi ve Önemi

Sürekli değişim ve gelişim içinde olan günümüz toplumlarında işletmelerin bu değişim ve gelişime ayak uydurma zorunlulukları doğmuştur. Bu zorunluluk, işletmelerde görevlerin ve görevlerin gerektirdiği niteliklerin sürekli değişmesine neden olmaktadır. Bir görevin ilk durumuna uygun niteliklere sahip personel, görevin niteliği değiştiğinde sahip olduğu nitelikleri bu yeni göreviyle uyumlaştıramadığında başarısızlığa uğramaktadır. Bu durumda yapılması gereken, bu tür görevlere personel alırken görevin o anda gerektirdiği niteliklerin yanı sıra değişimlerin gerektirdiği niteliklerin de göz önüne alınarak daha nitelikli ve gelişmeye açık personelin seçilmesidir (Başaran, 1985; 72).

Bugün, yaşamını devam ettirmek, büyüme, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Seçilen bireylerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları, seçim işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla personel seçim işleminin amacı, işi yapacak kişinin yetenek ve nitelikleriyle, işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır (Kepir, 1984; 5).

“İşletmeye uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmenin yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir” (Palmer ve Winters, 1993; 69). Personel seçimi, personel yönetiminin en önemli sürecidir. Bu sürecin etkinliği personel yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Gerçekte personel seçme, personel yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Çünkü personel seçmede yapılan hataların sonradan düzeltilmesi çok güç ve pahalı olduğundan, titiz ve dikkatli olmak gerekmektedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, personel seçme işlevi son derece pahalı ve uzmanlık isteyen güç bir iştir. Açık pozisyonlara en uygun kişilerin seçilmesi personel ya da insan

kaynakları yöneticilerinin önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Açık pozisyonlara gereği gibi yerleştirilen kişiler, işleri ve işyerleri lehinde tutumlar geliştirebilir, işlerini daha yüksek moralle yapabilirler. Tersine eğer uygun olmayan kişiler seçilir ve yerleştirilirse, sonuçta büyük olasılıkla personelde bir hayal kırıklığı, düşük moral ve yüksek bir işgücü devri doğabilecektir (Aktaran, Öztürk, 1994; 7).

Tüm bu açıklamalara dayanarak personel seçim sürecinin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aktaran, Öztürk, 1994; 9):

- Gereksiz harcamaları önlemek,
- Başvuruları elemek,
- İşlere uygun insan bulmak,
- İnsanlara uygun iş bulmak,
- Maliyeti düşürmek,
- Karlılığı artırmak,
- Adayları seçmek,
- Adayların niteliklerini ölçmek,
- İş başarısını tatmin etmek,
- Hizmetiçi eğitim giderlerini azaltmak.

Özetle personel seçiminde asıl amaç; iş analizleri sonucunda belirlenen işin özelliklerine en uygun olan kişilerin, kişisel özellik ve yeteneklerinin değerlendirilerek seçilmesi olarak tanımlanabilir (Topsever vd., 1992; 25).

### **I.1.1. Personel Seçimi Nedir?**

Fiziksel ve psikolojik farklılıklar, farklı pozisyonları dolduracak insanların seçimine ihtiyaç doğurmuştur. Araştırmalar, mesleklerin daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte, bireysel farklılıklar nedeniyle verim farklılıklarının daha belirgin hale geldiğini ortaya koymuştur (Cascio, 2003; 241). Dolayısıyla bireysel farklılıkların iyi irdelenmesi ve uygun pozisyona yönlendirilebilmesi için seçim sürecinin iyi işletilmesi gerekmektedir.

Seçim, verilerin organizasyonel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir (Duman, 1999; 3). Bu süreç, eleman ihtiyacı ile başlayan, seçilen kişinin işletmeye kabulü ile sonlanan bir dizi çalışmayı içerir.

Seçim, karşılıklı karar vermeyi gerektiren bir süreçtir. İşletme, bireye iş teklifi yapıp yapmama ve teklifin neleri kapsayacağı konusunda karar verirken, aday teklifin kendi istek ve amaçlarına uygun olup olmadığını irdeler (Stoner vd., 1986; 339).

### **I.1.2. Personel Seçiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler**

Personel seçimi işleminin başarılı olabilmesi için yöneticiler, işgören seçimini gerçekleştiren kişiler, potansiyel aday kitlesini oluşturan kişileri çok iyi tanımalı, kişilerarası karşılaştırmalar yapabilmeli ve işe en uygun olan adayı almalıdır. Adayları tanımanın en basit yolu kuşkusuz; görüşme ve adaylar hakkında gereken bilgileri toplamadır. Ancak adayların görünüş ve bazı tespit edilebilir özellikleri (eğitim, tecrübe gibi) birbirlerine çok yakınsa elemanın hatasız yapılması için daha objektif sonuçlar verebilen yöntemlerden yararlanmak gerekebilecektir. Bu durumda seçim sisteminin etkinliği önce uygun bir potansiyel aday grubuna sahip olmaya, daha sonra da aday grubundaki bireylerin yeterli şekilde değerlendirilmesine bağlıdır (Erdoğan, 1990; 10).

İşletmenin büyüme ve gelişme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla personel politikaları doğrultusunda personel seçimi ve işe alma önem kazanır. İhtiyaç doğrultusunda personel alımı, işletmenin ve yeni işe başlayan personelin amacına yönelik olumlu sonuçlar yaratır. Personelin bilgi ve yeteneklerine uygun olmayan bir işte istihdam edilmesi, mutsuzluk ve tatminsizlik yaratabilir, dolayısıyla işten ayrılmalar nedeniyle yüksek işgücü devriyle sonuçlanabilir.

Görüldüğü gibi düzgün yapılmayan seçim sürecinin sonuçları işletme açısından da birey açısından da son derece yıkıcı etkiler yaratabilir. Bu nedenle

personel seçim işlemi ile adaylar arasından alınıp, işletmenin bünyesine dahil edilecek kişinin mümkün olduğunca iyi tanınması zorunludur. Bu tanıma, bireyi seçim işlemi sırasındaki özellikleri ile tanıma olduğu gibi gelecekte ne yapabileceği şeklinde de olabilir. Ayrıca kişinin yapacağı işe uyum sağlayıp sağlayamayacağı da araştırılmalıdır. Bunun yanında personel seçiminde, kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması; daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağına kararlaştırılması ve personel adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınması gerekir. Bu süreçte özel bir seçim sisteminin kurulması, işgören adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işleminin önceden belirlenmesi sürecin başarılı sonuçlanmasına neden olacaktır (Erdoğan, 1990; 11).

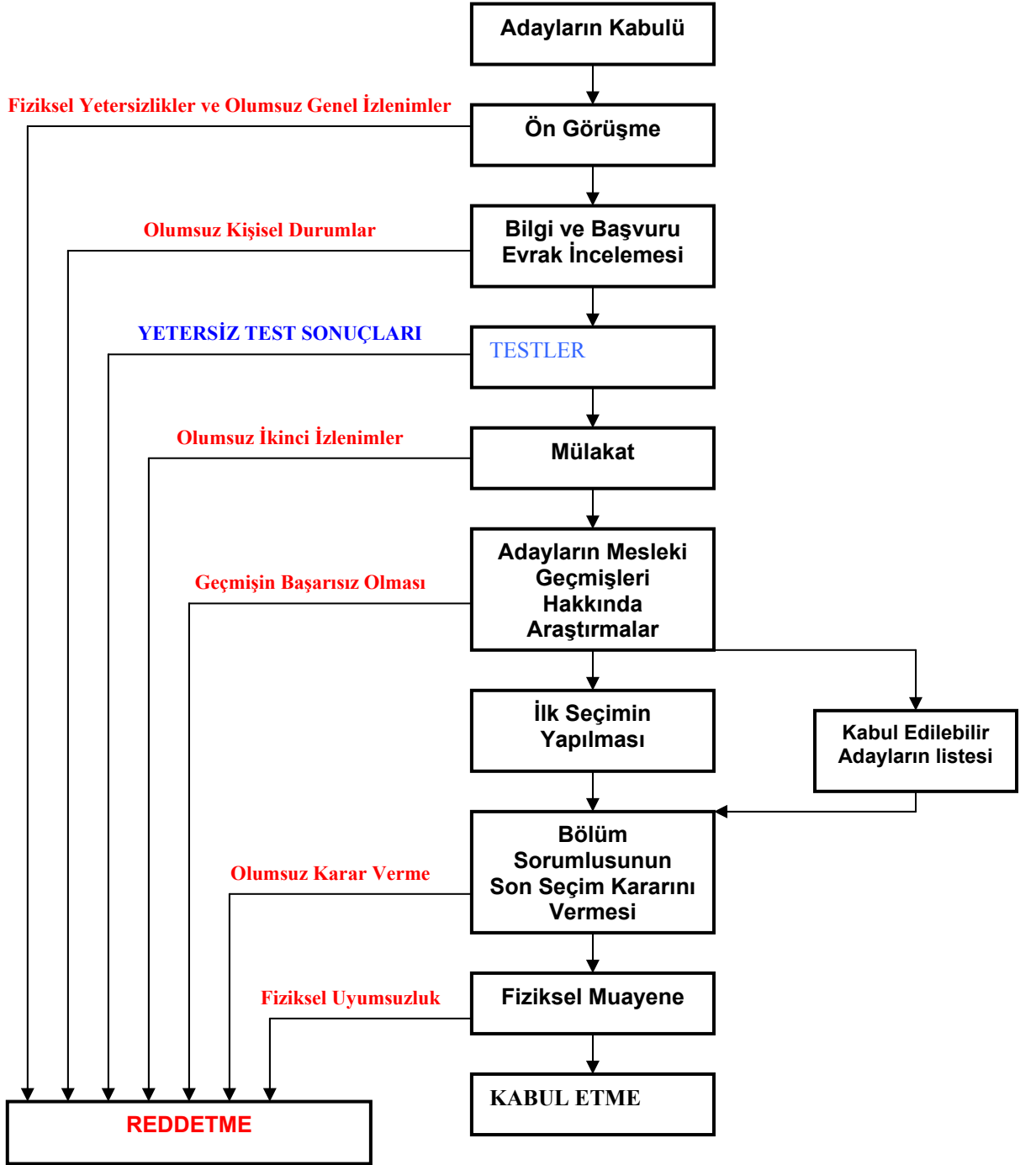
Personel seçimi sırasında gereken önemin gösterilmemesi personelin iş ve işletmeden, işletmenin personelden beklentisinin karşılanmaması nedeniyle uyumsuzluk ve verimsizlik yaratabilir. Bu nedenle personel seçimi sırasında önceden belirlenmiş sistematik bir süreç izlenmeli ve ihtiyaç duyulan pozisyonda aranan niteliklere sahip adayların istihdamı sağlanmalıdır.

## **I.2. Personel Seçim Süreci**

Personel seçim süreci, eleman ihtiyacı ve işe eleman daveti ile başlayan, seçilen işgörenin işletmeye ve çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın bütünüdür (Silah, 2005; 179). Bir işletmenin insan kaynakları yönetim çalışmaları planlama ile başlar, iş analizi ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olarak personel bulma ve seçme yoluyla devam eder (Sabuncuoğlu, 2000; 71). Personel seçim işlemi çift taraflı bir karar söz konusudur. Hem işletme hem de personel adayları karar vermek durumundadır (Öztürk, 1994; 35).

Seçme sürecindeki en önemli nokta, işin başarıyla gerçekleştirilmesinde gerekli olan kişisel ve işle ilgili hangi niteliklerin belirleyici olacağını saptanmasıdır (Palmer ve Winters, 1993; 76).

İşletmelerin eleman alımında izledikleri yollar çok çeşitlidir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre işgören almaktadır. Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen kuruluşların uyguladığı standarda yakın bir süreç vardır (Erdoğan, 1990; 12).



**Şekil 1:** Uhrbrock Dereceli Seçim Süreci  
(Kaynak: Eren, 2000; 311)

Şekil 1'deki uygulama süreci geneldir. Bazı işletmeler böyle bir süreci tamamlamak durumundayken, bazıları da bu sistemin belirli dilimlerini değerlendirir.

dışında bırakabilirler. Personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde böyle bir sistemin kullanılması halinde seçim işleminin tutarlı veya etkili olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Seçimin etkinliğini belirleyen faktör, bu sistemin her bir diliminin işlevselliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaya bağlıdır (Erdoğan, 1990; 12).

Her bir dilimin etkinliği, adayları dilimlerin istediği ölçülere ve objektif kıstaslara göre değerlemekle sağlanır; dilimler arası ilişkinin anlamlılığı da her bir dilimin diğerini tamamlaması sağlanarak gerçekleştirilir. Şekildeki seçim sisteminin ilk basamağı; adaylarla ilk görüşmenin yapılması, bazı personel politikalarına uygunluğu açısından adayların değerlendirilmesi işlemidir. Bu bölümde adaylar arasından istenen genel şartlara uymayanlar elenecektir. Örneğin, bir işletme belirli bir iş tecrübesi istemişse, bu şartlara uymayan adayların elenmesi gerekecektir. Bu elemeyi sonra seçim sınavına geçilecektir. Seçim sınavı esnasında adayların işe uygunluğunu kesin olarak değerlendirecek seçim dilimidir. Burada işgören adaylarının bilgileri, yetenek ve özellikleri yönünden değerlendirilmesi, işe uygun olanların belirlenmesi gerekir. Bu evreden geçen adaylar esas itibarıyla işe alınacak olan adaylardır. Daha sonra seçim sınavında başarılı olan adaylarla ilgili olarak mesleki araştırma yapılacak, gerekli özelliklere sahip olan adaylar seçim servisi tarafından değerlemeye alınacaktır. Seçim servisinin seçtiği adaylar ilgili bölüm yöneticilerince de değerlendirilecek ve bu suretle seçim sonucu kesinleştirilecektir (Erdoğan, 1990; 13).

### **I.2.1. İş Analizi**

İşin gereklerine uygun işgören seçebilmek için yapılacak ilk çalışma, iş ve yetenek analizleri yapmak olmaktadır. Böylece işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve özellikler saptandıktan sonra, bu iş yeteneği ve becerisini ölçen testleri içeren bir test bataryası geliştirilir (Silah, 2005; 178).

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve diğer işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik

bir çalışmadır (Aktaran, Aldemir vd., 2004; 66). Kaynak'a göre (1990; 142) ise, "İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir".

İşlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak adlandırılan iş analizi; bir işin özelliklerini, inceliklerini, gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Schuler, 1995; 74). İş analizi çalışmaları sonucunda işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/ fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Bir iş analizinde (Tahiroğlu, 2002; 111);

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranır.

Personel seçimi açısından iş analizi ise, işin ayrıntılı olarak incelenmesidir. Personel seçimi açısından iş analizi, genel olarak personelin yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı niteliklerin saptanması, bireyin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerin belirlenmesidir (Aktaran, Öztürk, 1994; 12).

İş analizinde kullanılan farklı yöntemler olmasına karşın, her örgüt için seçilecek doğru yöntemin örgütün spesifik ihtiyaçlarına uygunluğu açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. İş analizi sürecinde, personel seçimiyle ilişkisi bakımından üç temel unsur vurgulanmaktadır (Topsever vd., 1995; 27):

1. İşe ilişkin performansla ilgili ölçütlerin belirleyiciliği,
2. İstenen bilgi, beceri ve yeteneklerin seçilmesinde uygun kriterlerin geliştirilmesi,



### 3. Kalifiye elemanların seçiminde izlenecek yöntemlere ilişkin kararlar.

İşe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak inceleme faaliyeti olan iş analizine ilişkin özellikler, iş analizinin yapılma amacına göre ortaya çıkmaktadır (Ataay, 1990; 135-136). İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulur. İş analizi çalışmaları ile eldeki bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirmektedir (Tahiroğlu, 2002; 113).

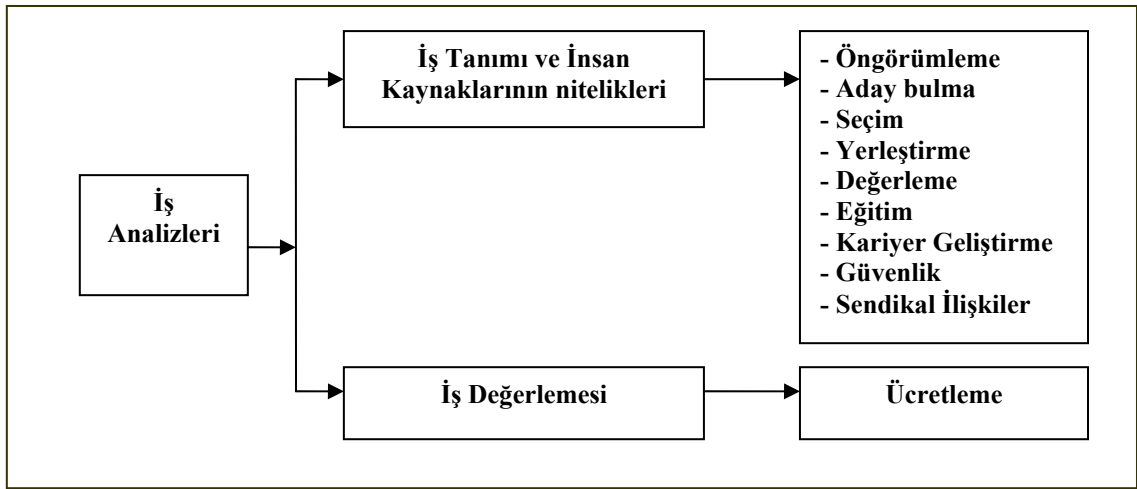
İş analizi, işi kolaylaştırmak ve yapılışı için daha ekonomik yöntemler geliştirme amacı taşıyan metot etütlerinden ve işin ne kadar zamanda yapılacağını belirlemek için yapılan iş ölçümlerinden oluşmaktadır. İşler hakkında bilgi sağlamanın yollarından birisi olan iş analizi, metot olarak üç temel bölüme ayrılmıştır: Göreve dayalı, niteliğe dayalı ve davranışa dayalı. Göreve dayalı iş analizi; bireylerin veriler, insanlar ve yerler ile ilgili çalışan fonksiyonlarına bakmalarını gerektirmektedir. Niteliğe dayalı iş analizi; işin gerektirdiği yetenek, ilgi ve fiziksel emek konularına odaklanmaktadır. Davranışa dayalı iş analizi yaklaşımı ise; çalışanların insanlar ya da veriler ile ilgili olarak yerine getireceği işlevler ile ilgilenmektedir (Drummond vd., 1995; 38).

Bu alanda en yaygın olarak kullanılan araçlar, Harvey ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen PAQ (Position Analysis Questionnaire) ve her örgütün ihtiyaçlarına göre geliştirilen KSA (Knowledge, Skills and Abilities) ölçümleridir (Topsever vd., 1995; 27).

Winters ve Palmer'e (1993; 43) göre iş analizi, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren farklı görevlerin ayrıntılarını belirten iş tanımının temelini oluşturur. İş analizinden ve iş tanımından hareketle bir elemanın o işi en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken nitelikler belirlenir.

İş analizi sadece personel talebini hesaplamak için değil, iş tanımı ve işgücünün niteliklerinin belirlenmesi, işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, ücret sistemlerinin oluşturulmasında kullanılan iş değerlemesine yardımcı olması, toplu sözleşme görüşmelerinde yardımcı bilgi sağlaması ve güvenlik amaçlarına yardımcı olması amacıyla da yapılır (Aldemir vd., 2004; 70).

İş analizi çalışmaları ayrıca iş değerlemesi, norm kadro çalışması ve organizasyon düzenlemesi gibi etkinliklerde de kullanılabilir.



**Şekil 2:** İş Analizleri ile İnsan Kaynakları İşlevleri Arasındaki İlişkiler  
(Kaynak: Aldemir vd., 2004; 71)

İş analizi yapmak için iş analizini yapacak kişinin özel bir form oluşturması gerekir. Ayrıca işletmenin yapısına ve özelliğine göre yeni bölümler eklenebilir. Oluşturulacak iş analizi formunda aşağıda belirtilen bilgilerin bulunması zorunludur (Aktaran, Öztürk, 1994; 13):

- İşletmenin ünvanı
- İş analizini yapan kişi ya da kişiler
- İşin yapıldığı bölüm
- İşin ünvanı

- Personelin ilk amirinin ünvanı
- Genel olarak işin özeti
- İşin yapılış biçimi
- İş için kullanılan araç-gereç, makine, malzeme, yarı mamül vs.
- Görev ve sorumluluklar (her sorumluluk ayrı ayrı ve dereceli olarak)
- Bireysel özellikler
- İşin gerektirdiği deneyim
- Analizi kontrol edenler ve düzeltenler

<b>Fonksiyon</b>	<b>Bilgi</b>	<b>Gerekenler</b>
Araştırma ve Seçme	Gerekli Özellikler	Seçim Ölçütleri
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların Davranışları	Eğitim Programları
Değerlendirme ve Rehberlik	Standartlar ve Performans	Değerlendirme ve Rehberlik
İş Düzenlemesi ve Organizasyonun Gelişimi	Görev ve Sorumluluklar	Süreklilik ve Esneklik
İş Değerlendirmesi ve Ödemeler (Ücretleme)	Ödeme Faktörleri	Eşitliği Gözetilen Kararlar

### **Şekil 3:** İş Analizinden Elde Edilecek Bilgi

(Kaynak: Palmer ve Winters, 1993; 45)

Şekil 3'te de görüldüğü üzere, iş analizi ile işin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için fonksiyon-bilgi-gereken belirlemesi yapılabilmekte ve işe yönelik tespitler ortaya konmaktadır.

İş analizinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tahiroğlu, 2002; 112);

1. Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
2. İşe alımdaki kesin ve açık kriterleri oluşturmak,

3. Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
4. Performans standartlarını belirlemek
5. Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak
6. Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak
7. İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak
8. İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

İş analizini gerçekleştirecek kişinin belirli özelliklere sahip olması beklenir. Analistin sahip olması gereken özellikler Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından şu şekilde ifade edilmektedir (Aktaran, Aldemir vd., 2004; 72):

“İş analizi ile uğraşacak kişinin ideal özelliklerini ortaya koyabilmek için bugüne kadar sarfedilmiş çabalar maalesef fazla başarı ile sonuçlanmamıştır. Bununla birlikte, nesnel bir görüşle yapılacak bir inceleme sonucunda analistlerin, güçlü bir göz hafızasına, vasatın üstünde bir zekaya, insanlarla dostça ilişkiler kurup bunu sürdürme yeteneğine, hukuk, sosyal ve ekonomik bilgilere ve araştırmacı niteliklere sahip olmaları halinde başarılı olacakları varsayılabilir.”

Öztürk'e göre (1994; 17) ise; analistin belirlenmesinde aşağıda belirtilen özellikleri taşımasına özen gösterilmelidir:

#### 1- Kişisel Nitelikler;

- a. İyi görünüşlü olma
- b. Başkaları ile iyi geçinme yeteneği,
- c. Anlayışlı ve sabırlı olma,
- d. Kolay iletişim kurma yeteneği,
- e. Tarafsız görüş,
- f. Sıcak ve samimi bir kişilik

#### 2- Düşünsel Yetenekler;

- a. Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,
- b. İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği,
- c. Kendi başına çalışabilme yeteneği,
- d. Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği

### **I.2.1.1. İş Analizi Teknikleri**

Bilgi toplamak üzere gerçekleştirilen iş analizinde birtakım tekniklerden yararlanmak mümkündür. İş analizinde veri toplama amacıyla kullanılan teknikler aşağıdaki gibidir:

- Gözlem Tekniği
- Görüşme Tekniği
- Anket Tekniği
- Teknik Raporlar ve Kayıtların İncelenmesi
- Filmler
- Kritik Olayların İncelenmesi

İş analizinde veri toplama amacıyla kullanılan tekniklere ilişkin genel bilgiler ve belirtilen tekniklerin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **a. Gözlem Tekniği**

Çalışma sürecinde bir işin nasıl gerçekleştirildiğinin görsel olarak izleme yoluyla saptanmasıdır. İşin nasıl yapıldığının saptanması, beraberinde saptanan özelliklerin gözlem kayıt formuna işlenmesini getirecektir. Yapılacaklar, gözlemler kısa aralıklarla ve sistematik olarak gerçekleştirilmelidir. Gözlem tekniği iş analizi çalışmaları için başlı başına yeterli olmayacaktır (Uğurlu, İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere, [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=51&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks)). Gözlem tekniği ile iş analizi için gerekli bilgilerin sağlanabileceği işler tekdüze ve tekrarlanan nitelikteki basit işlerdir.

#### **b. Görüşme Tekniği**

Bu teknik, iş analizinde gündelik işin gözlenmesinden sonra iş analizinin tamamlanmasında etkin rol oynar. İş analizini yapacak uzman, iş analizinin yapılacağı iş için gerekli bilgileri ve işin yapıldığı çevresel koşulları personel ile

yapacağı görüşmeler ile belirler. İş analizinde görüşme tekniği kullanılırken başarılı sonuçlar alınabilmesi için aşağıdaki ilkelere uyulması gerekir (Flippo, 1986; 116):

- İş analizi yapan kişi kendisini tanıtmalı ve ne için orada olduğunu açıklamalıdır.
- Analist, işi analiz edilen kişiye ve işine ilgili davranmalıdır. Samimi olmayan bir tavırla çalışandan doğru ve yeterli bilgi edinilmesi mümkün değildir. Çalışan iş analizi işleminin sonuçlarının kendisine zarar vermeyeceği konusunda ikna edildiğinde daha açıklıkla ve daha samimi olarak bilgi verebilir.
- İş analizi sırasında çalışana işin nasıl yapılması gerektiği konusunda öneriler yapılmamalıdır. İş analizinde amaç çalışana işin nasıl yapılması gerektiği konusunda uyarılarda bulunmak değil, yapılan işle ilgili olarak ayrıntılı bilgi toplanması ve bu bilgilerin tanımlanmasıdır.
- Analist, iş analizi yaparken çalışanlarla etkili bir iletişim kurabilmek için, onların seviyesine uygun bir dil kullanmalıdır. Her çevrenin ve işin kendine özgü belirli mesleki terimleri ve anlatım biçimleri olabilir. Bu nedenle analist işe başlamadan önce çalışanları, işi ve işin gerçekleştirildiği çalışma koşullarını incelemelidir.
- İş analizi amacıyla çalışanlardan edinilen bilgiler olduğu gibi kullanılmamalı, bir kontrol süzgecinden geçirilmelidir. İş analizi yapılırken temel kriter normal başarımla işini yapan kişilerin örnek alınmasıdır.
- Analiz sırasında analist, analiz edilen iş ile işi yapan kişiyi birbirine karıştırmamalıdır.

### **c. Anket Tekniği**

Belirli bir amaçla, belirli kişilere yöneltilmiş soru listesine anket denilmektedir. Bu teknikte, personelden ve gözetimcilerden işin evreleri ile işin gerçekleştirildiği çevreyi kapsayacak bir anketi doldurmaları istenmekte, işe ilişkin veriler bu teknik aracılığıyla sağlanmaktadır.

Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde bu tekniğe başvurulmaktadır (Uğurlu, İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere, [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=51&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks)). Anket tekniği, iş analizi çalışmalarında diğer tekniklere göre daha kısa sürede ve daha fazla sayıda personelin katılımının sağlanması; anketi dolduran kişilerin işleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları nedeniyle iş ve çevre koşulları hakkında doğru ve bütüncü bilgi edinilmesi açısından yararlıdır.

Ancak soru kağıtlarının hazırlanmasında ve doldurulmasında yaşanan zorluklar anket tekniğinin zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Bu nedenle anket yoluyla elde edilen bilgilerin görüşme tekniği ve diğer tekniklerle desteklenmesi gerekmektedir.

#### **d. Teknik Raporlar ve Kayıtların İncelenmesi**

Analizi yapılan işlere ilişkin yönergeler, teknik bilgiler, performans kayıtları, eğitim materyali, işin yapılmasında kullanılan araçlara ilişkin el kitapları, üretim miktarlarına ilişkin bilgiler vb. ile yönergeye uygun olmayan çalışmalar sonucu doğan bazı aksaklıklar hakkında verilen raporlardır. Örneğin; bir aracın bozulmasına neden olan kullanım hataları gibi (Öztürk, 1994; 17).

#### **e. Filmler**

İşin tamamı hakkında sistematik bilgi vermesi açısından filmler, iş analizinde en fazla yararı sağlayan araçlardandır. Bir çeşit sistematik gözlem türüdür. Bu teknik pahalı olmakla birlikte iş etkinliklerini tümüyle göstermesi açısından yararlıdır (Öztürk, 1994; 17).

#### **f. Kritik Olayların İncelenmesi**

Belirli bir işte ya da iş grubunda çalışanların iş performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen iş davranışı öykülerinin toplanmasını temel alan bu

teknikte, kritik olaylar belirlenirken özgün ve gözlenebilir davranışlar olmasına, davranışın olduğu bağlamın tanımlanmasına ve bu davranışın işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarının belirlenmesine dikkat edilmelidir (Büyükşahin vd., 2004; 201). Başarılı ve başarısız çalışanların saptanmasında rol oynayan Kritik Olayların İncelenmesi tekniğinde, çalışanların izlenmesi iki hafta gibi uzun bir süre aldığından pratik bir teknik sayılmayabilir (Öztürk, 1994; 17). Ayrıca daha önce sayfa 16’da belirtilen iş analistinin taşıması gereken nitelikler bu tekniğin uygulanmasında da geçerliliğini korumaktadır.

### **I.2.1.2. İş Analizinin Çıktıları**

İş analizi bulguları sonucunda İş Tanımları, İş Şartnameleri ve Başarı Standartlarına ulaşılır. Bu bulgular aşağıda ele alınmıştır.

#### **I.2.1.2.1. İş Tanımı**

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır (Tahiroğlu, 2002; 113). İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgilerle bir işin görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ve sırasının belirlenmesini ifade etmektedir (Flippo, 1986; 118). Palmer ve Winters (1993; 47) iş tanımından en fazla yarar sağlayabilmek için iş tanımının kısa olması, yoruma fazla yer bırakmaması, işi tam ve kesin bir şekilde tarif etmesi, ifadelerde şimdiki zamanın kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.

İş tanımının amaçları aşağıda belirtilmiştir (Tahiroğlu, 2002; 113);

1. İşin yapılma amacını belirlemek
2. Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
3. İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
4. İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek



Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlemesinde yararlı olmaktadır. İş tanımında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır bir ifade ile yapılmasıdır (Tahiroğlu, 2002; 113).

İş tanımı, işin organizasyon içerisindeki yerini ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş koşullarının personel açısından belirli hale getirilmesi iş tanımının genel amacıdır. Bu kapsam içinde yapılan iş tanımı, yeni personelin başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olmaktadır (Aktaran, Öztürk, 1994; 19).

Genel olarak bir görevle ilgili işlerin neler olduğunun ana çizgilerle belirtildiği iş tanımında, işin personele yüklediği görevler belirtilir. Daha sonra da işi başarmak için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar, ilişkiler, işin bir üst yönetim kademesi, işin gerçekleştirilmesi için gerekli zihinsel ve bedensel çaba ve iş ortamı koşulları belirtilir (Flippo, 1986; 119).

Personel seçimine hazırlık çalışması olarak gerçekleştirilen ve gereği gibi yapılmış bir iş tanımının oldukça faydalı kullanımı söz konusudur. İş tanımları öncelikle iş gereklerinin (şartnamesi) geliştirilmesinde ilk kaynaktır. Zamanla işle ilgili oluşabilecek değişiklikler dinamik olarak iş tanımına yansıtılırsa sürekli olarak personel özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini korur. Yeterli bir iş tanımı insangücü planlaması ve adayların başvuru aşamasında ön analizinin yapılması için de faydalı olmaktadır. İşin yapılması için personelin üstleneceği sorumlulukları bilen personel planlaması, bu bilginin ışığında personelde aranacak özellikleri de saptayacaktır. Bu çalışmaya bağlı olarak etkin bir aday kabulü gerçekleştirilebilecektir (Erdoğan, 1991; 25).

#### **I.2.1.2.2. İş Şartnamesi (Personelin Nitelikleri)**

İş analizi ile elde edilen sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanan ve söz konusu işi gerçekleştirecek kişide bulunması gereken temel nitelikleri içeren bir çalışmadır. İş gerekleri, işin sadece belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler (Zobu, 2000; 20-21).

İş gerekleri iş tanımlarından farklıdır. İşin yapılabilmesi için temel alınan kişisel nitelikleri belirtir. Eğitim, tecrübe, zihni ve bedeni yetenekler, sorumluluk, çalışma şartları ve başkalarıyla iş ilişkilerini kapsar. İş tanımları işin profili iken, iş gerekleri işin istediği çalışan profilidir (Tahiroğlu, 2002; 113-114).

İş gerekleri çalışmasında çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilir (Tahiroğlu, 2002; 114):

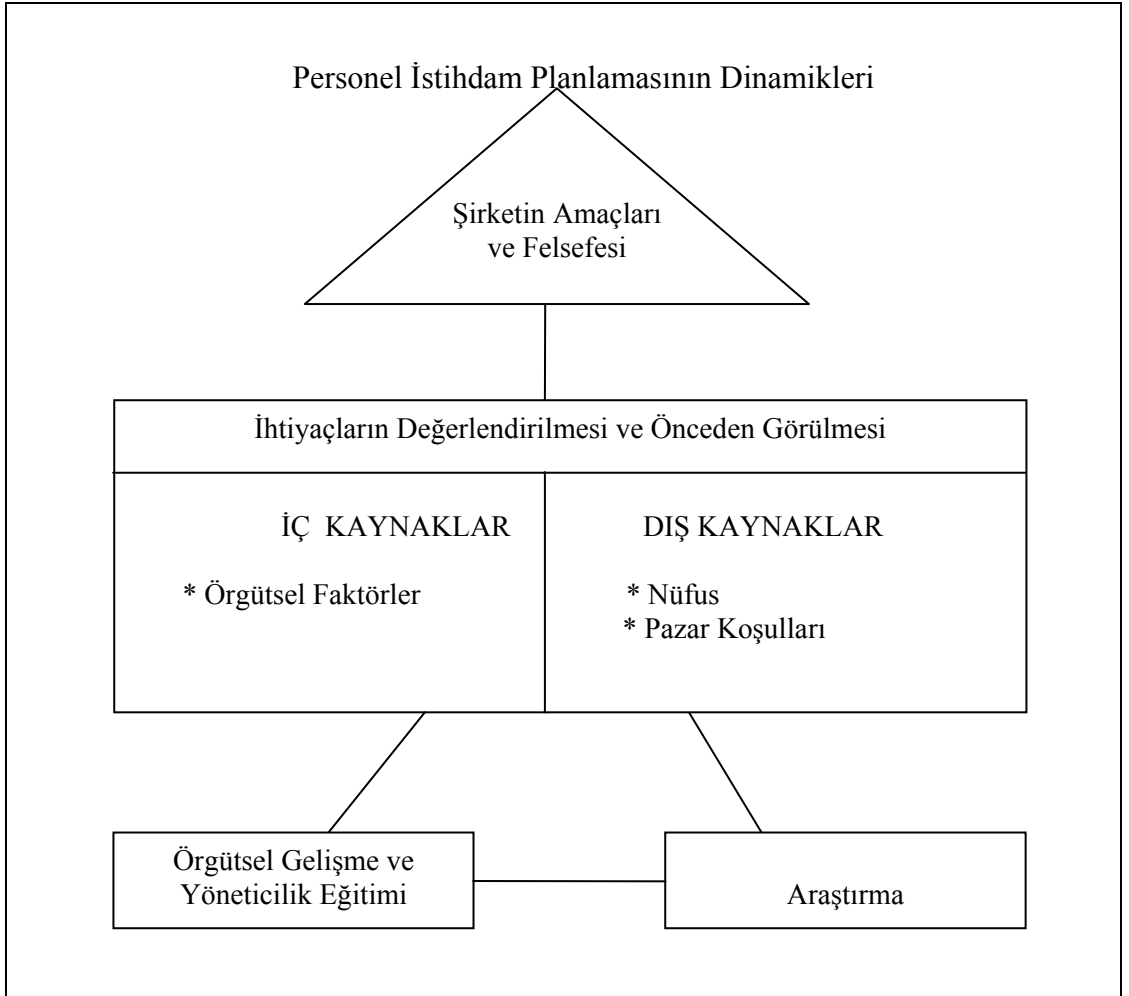
1. Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartları,
2. Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantrasyon olma vs. özelliklerini,
3. Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme, vs. özelliklerini,
4. Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığını ifade eder.

#### **I.2.1.2.3. Başarı Standartları**

Personel seçiminin etkili olması için başarı standartlarının da belirlenmiş olması gerekmektedir. İşin başarı standardının belirlenmiş olması ile personel seçimi sırasında, personelin sahip olması gereken nitelikler ile başarı standartları arasında ilişki kurulması mümkün olabilecektir. Başarı standartları, işletmeye seçilecek elemanların işletmeye göre bireysel özelliklerinin saptanması, iş analizleri sonucundaki bilgilere göre düzenlenecek iş tanımlarının yapılması ve işin bireysel şartnamesinin belirlenmesi ile gerçekleştirilecektir (Öztürk, 1994; 18-21).

## I.2.2. Personel Planlaması

Personel planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Söz konusu sürecin ana unsurları, doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerde bulunup örgütsel gereksinimleri karşılamalarını sağlamalarıdır (Aldemir vd., 2004; 41).



**Şekil 4:** İstihdam Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım

(Kaynak: Palmer vd., 1993; 33)

Şekil 3'te de görüldüğü üzere personel planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullarda işletmenin personelle ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi için gereken programların ve politikaların oluşturulması sürecini içermektedir. Personel planlamanın üç temel alanı; işletmenin personel ihtiyacı, personel alımı ve personelin işletme içinde eğitilip geliştirilmesidir. İşletme başarısının etkililiğinde personel planlaması temel taşlardan birini oluşturmaktadır. Bu planlama diğer personel etkinliklerinden önce yapılmalıdır. Bütün işletmeler çeşitli yöntemlerle plan yapar. Ancak planın etkili olması planlamanın ihtiyaç ve kaynaklara uygun olarak yapılmasına bağlıdır (Winters ve Palmer, 1993; 31-32).

Bir başka tanımla personel planlaması, işletme açısından en yüksek verimi elde edebilmek için gereken çalışan sayısını belirlemektir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek iki veri bulunmaktadır; mevcut durumda işletmede çalışanların sayısı ile gelecek dönemde çalışması planlananların sayısının saptanmasıdır. Çalışan sayıları ile ilgili planlama yapılırken, aynı zamanda ihtiyaç anında değerlendirilecek yedek çalışan sayısının da dikkate alınması gerekmektedir. Yedekleme, hastalık, izin gibi mazeretler ortaya çıktığında her bir iş için, bu işleri yapabilecek bir çalışanın bulundurulmasıdır (Serbest, 2005; 18).

Personel planlaması, örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişleme ya da daralmalarla ilgili bir öngörü içerir (Sabuncuoğlu, 2000; 29).

Personel planlaması; bir yandan çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji ve yasalardan oluşan dışsal faktörlerden, öte yandan örgütsel strateji, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi gibi içsel faktörlerden etkilenmektedir (Aldemir vd., 2001; 41).

Personel planlaması, kişiler, işler, zaman ve para temel bileşenlerinden oluşan dinamik ve devamlı bir süreçtir. Personel planlaması, temel olarak organizasyondaki

stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir. Personel planlamasının organizasyon açısından önemini vurgulayan nedenler aşağıdadır (Sabuncuoğlu, 2000; 29):

- işgücü ihtiyaçlarını önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasının sağlamak,
- işgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- ihtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetimi etkinliğini arttırmaktır.

Personel planı, işletmenin içinde ve dışında meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Planlama süreci sırasında teknolojik değişimler, emek pazarının durumu, yasal düzenlemeler ve benzeri konularda farklılaşan koşullara göre uygun adımlar atılabilmelidir. Ayrıca planlama sürecinin kapsamlı ve kesintisiz olmasının yanında, yeterli sayıda eğitilmiş elemanın istihdam edilmesinde işletmenin diğer bölümleriyle bütünlük oluşturan bir yaklaşım sergilenmesi önemlidir.

#### **I.2.2.1. Personel Planlamasının Amaçları**

Personel planlamasının örgütsel amaçları olarak personelin etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak ve daha doyumsuz ve yetişmiş personele sahip olmak belirtilmektedir. Personel planlamanın diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinden önce ele alınması ve diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkin ve verimli olabilmesi için personel planlaması yapılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Aldemir vd., 2004; 41).

İyi bir planlama yapılan işletmede, personel kendisinden neler beklendiğini, nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Personel, planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olabileceği konusunda fikir sahibi

olmaktadır ve bu süreçte etkin olarak yer alabilmektedir. Bu bağlamda personel işletmedeki geleceğini kendisi çizebilmektedir. Böyle bir durum ise, personelin hem gelişimine hem de doyumuna önemli bir katkı sağlamaktadır. Etkin ve verimli personelin iş doyumuna ulaştığı düşünüldüğünde biçimsel planlamanın işletme amaçlarını gerçekleştirme açısından da önemli katkıları olduğu ileri sürülebilmektedir (Aldemir vd., 2004; 41).

## **I.2.2.2. Personel Planlama Süreci Aşamaları**

### **I.2.2.2.1. Öngörümleme**

Planlama süreci içerisinde çevresel faktörlerin analizi ile bunların değerlendirilmesi sırasında elde edilen veriler ve bilgiler, örgütsel amaçlar ve stratejiler ışığı altında insan kaynakları arz ve talep öngörülerini geliştirmek için kullanılıp değerlendirilmektedir (Bingöl, 2003; 113).

Öngörümleme, gelecek dönemlerde işletmenin ne kadar personele gereksinimi olacağını (personel talebi), bu dönemde işletmenin ne kadar personeli alacağı (personel arzı) ve personel talebi ile arzı arasındaki farkın tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır. Öngörümlemenin amacı, personel arzıyla talebini uygun biçimde eşleştirmektir. Örgütsel amaçlardan verimlilik düzeyinde, örgüt yapısında ve iş yapılarında ortaya çıkabilecek değişiklikler personel talebini doğrudan etkilemektedir. Personel planlama sürecinde bu faktörlerdeki değişimlerin yön ve yoğunluklarının incelenmesi, sonradan da söz konusu değişikliklerin ne miktarda ve ne türde personel gerektireceğinin öngörülmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004; 46).

### **I.2.2.2.2. Programlama**

Personel planlamasının bu aşamasında, insan kaynakları arz ve talebi arasındaki farka bakılarak bir faaliyet programlaması yapılır. Arz ve talep karşılaştırılması sonucunda işletmenin insan kaynakları ihtiyacı olduğu sonucuna

varılıyorsa, faaliyet programlamasının aday toplama, seçme, uyumlaştırma ve eğitim verme konuları üzerine yoğunlaştırılması beklenir. Tam tersine işletmede işgören fazlalığı varsa, faaliyet programlarının, bu sefer de işletmedeki insan kaynaklarını en uygun şekilde azaltmak ve istenen denge konumuna ulaştırıncaya kadar gereken düzenlemelerin yapılmasını kapsamaları beklenir. Yukarıda açıklandığı şekilde insan kaynakları politikalarının planlanarak yürürlüğe konmasına “faaliyet programlaması” denir (Akyüz, 2001; 142).

Programlama faaliyeti, öngörümleme sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda plan amaçları geliştirilerek; bu amaçlar doğrultusunda alternatif programların hazırlanması ve en uygun olanın uygulamaya konulmasından oluşmaktadır (Aldemir vd., 2004; 46).

#### **1.2.2.2.3. Değerleme ve Kontrol**

Öngörümleme ve programların etkinliği değerlendirilerek gereken değişiklikler saptanır ve bu doğrultuda önlemler alınarak kontrol sağlanmaya çalışılır. Değerleme ise; plan ve programların nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgilerin elde edilmesiyle yapılır. Dönem sonunda belirlenen amaçlara ne dereceye kadar ulaşıldığını saptamak amacıyla yıl sonunda ya da belirli periyotlarla bilgi toplanmalıdır. Değerleme, bilgilerin toplandığı anda yapılmalıdır. Değerleme ve kontrol, personel planlamanın her ana ve ara aşamasında sürekli olarak yapılması gereken bir faaliyet olarak belirtilmektedir (Aldemir vd., 2004; 46).

#### **1.2.2.3. Personel Planlamasının Etkinliğinin Değerlendirilmesi**

Personel planlamasının mikro düzeydeki bir değerlendirmesi işletmeye doğru zamanda, doğru konumda, doğru nicelik ve nitelikte personel sağlayıp sağlayamamasına bakılarak yapılabilmektedir. Makro düzeyde ise; işletmenin personel gereksinimlerinin ne ölçüde önceden öngörümlenip öngörümlenemediğine ve değişen dış çevresel koşullara uyum sağlamada yardımcı olup olamamasına bakılarak değerlendirme yapılabilmektedir (Aldemir vd., 2004; 62).

### **I.2.3. Personelin Sağlandığı Kaynaklar**

İşletmeler ihtiyaç duydukları personeli, ya iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan yararlanarak temin ederler (Sabuncuoğlu, 2000; 70). Personelin hangi kaynaklardan sağlanacağı; işletmenin personel politikasına, yönetici özelliklerine, yönetim tarzına, işletmenin parasal gücüne vb. göre değişiklik gösterir (Dinçer ve Fidan, 1999; 269).

#### **I.2.3.1. İç Kaynaklar**

İç kaynaklar, örgütte halen çalışan işgörenleri ifade etmektedir. Bu kapsamda insan gücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut işgörenler ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur (Can vd., 1995; 107).

İhtiyaç duyulan personelin işletme içinden karşılanmasının maliyeti düşük olacağından avantajlıdır. Ayrıca işletme içinden personelin sağlanması mevcut çalışanlarda bir motivasyon unsuru oluşturacaktır. İşletme içinde bulunan personel hakkında ilk elden bilgiye sahip olunacağı için doğru kararlar verilebilecektir.

İhtiyaç duyulan personelin işletme içinden karşılanmasının dezavantajları da bulunabilir. İşletme içinden birinin yükseltilmesi, yükselemeyen diğer çalışanlarda olumsuz etkiler yaratabileceği gibi, çalışma ortamında huzursuzluklara da neden olabilir.

İnformal araştırmada boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar, ilgili birim yöneticisi ve insan kaynakları bölümü yetkililerin görüşmesi ile belirlenebilir. İşgören açığı bulunan bölüm yöneticisi, bu gereksinmesini insan kaynakları birimine bildirir ve bu kadro için olası adaylar hakkında görüşmede bulunur. Adayların belirlenmesi için araştırma, ilgili bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Bölüm yöneticisi ya ilk tercihini yaptığı işgören ile görüşüp iş teklif eder ya da birkaç işgören ile görüşerek beğendiği adaya iş teklifinde bulunur. Her ne kadar bu yöntem



oldukça yaygın olarak kullanılsa da, başvuru olanağının engellenmesi, boş pozisyon için istekli olan diğer kişileri gözardı etmesi bakımından eleştirilmekte ve çalışanlarda rahatsızlık yaratmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997; 98).

Beceri envanteri (skill inventory), çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Beceri envanterleri, işgörenin örgüt içinde yükseltilmesini, yeteneklerinin değerlendirilmesini, örgütte duyulan ve ender rastlanan becerilerinin ortaya çıkarılmasını ve çalışana dolaylı olarak yüksek moral verilmesini sağlar. Beceri envanterleri, gerek mevcut çalışanların gerekse örgüte alınmaları tasarlanan yeni elemanların becerilerini listelemek için kullanılabilir (Martin, 1978; 103). Örgütte boş pozisyon ortaya çıktığında, bu envanter dikkatlice analiz edilerek pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan başvuru sahibi, listeden elde edilir (Açıkalm, 2000; 105).

İş bildirimini ise, örgütteki tüm çalışanlara, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. İş bildirimini ile şeffaf bir işgören bulma işlevi gerçekleştirilerek, eşit istihdam ilkesi yaşama geçirilir; tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma olanağı sağlanır (Aktaran, Örucü, 2002; 122).

#### **a. Terfiler**

Terfi, çalışan bir kişinin yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, prestij, beceri, ücret artışı vb. yararlar sağlayan bir kadroya geçmesi olarak tanımlanabilmektedir. Terfi kavramı, yükselme ve ilerleme olarak iki temel biçimde ortaya çıkmaktadır (Paksoy, 1990; 102).

Terfi işleminde çeşitli nedenlerle (ölüm, istifa, nakil, işletmenin büyümesi gibi) boşalan kadroların, işletme içerisinden doldurulması söz konusudur. Çalışanların çalıştıkları bölümlerde geçirdikleri süreler göz önüne alınarak terfi yapılabilir. Çalışanlar arasında en kıdemli olanın boşalan kadroya getirilmesi "kıdem" esasına göre terfinin gerçekleştirilmesi demektir. Bunun yanında kişilerin

çalışma durumları, kişilik, tutum ve davranışlarının periyodik olarak üstleri tarafından değerlendirildiği “sivil” esasına göre de yükselme ve ilerleme çalışmaları yapılabilmektedir. Yine çalışanların çeşitli metotlarla yetenek ve başarılarının ölçülüp değerlendirildiği liyakat sistemine göre de terfi yapılmaktadır. Son olarak bu yöntemlerin değişik kombinasyonlarının kullanıldığı “karma” sistemlerde terfi işlemleri gerçekleştirilmektedir (Paksoy, 1990; 102).

### **b. Transferler**

Yatay bir hareketliliğin söz konusu olduğu transfer, işletmede bir görev boşaldığında başka bir elemanın bu göreve atanmasıdır. İç transfer yoluyla işgören sağlama işletme açısından hem ucuz hem kolay bir yöntemdir. Böylelikle işletmede diğer çalışanlarla uyum sorunu yaşanmasının önüne geçilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000; 77).

### **c. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, işin tamamının bir bütün olarak yetki ve sorumluluklarıyla beraber personele verilmesidir. Diğer bir tanımla, çalışanların gerekirse işlerinde değişiklik yaparak iş tatminini fazlaştırmak, verimliliği artırmak, kişisel başarı ve gelişime imkan yaratmak için daha fazla sorumluluk almayı gerektirecek konular bulmaktır. İş zenginleştirmede geri besleme çok önemlidir. En etkili geri besleme iş ile işi yapan arasında gerçekleşir. İşin tamamlanmasıyla görevi yerine getiren personel ne kadar iyi olduğunu, nereye kadar gelebildiğini ve değerinin ne düzeyde olduğunu geri beslemeler sayesinde öğrenir. Geri besleme olumlu yönde olması, personeli motive ederek daha iyi çalışmalar çıkartmasını sağlar (Carell vd., 2000; 114).

### **d. İş Genişletme**

İş genişletilmesi, çalışanın bir işi tamamlaması için yapması gereken görev sayısındaki artıştır. İş genişletilmesindeki temel amaç, çalışanın iş tatminini

yükseltmek amacı ile bir işin sıkıcı ve monoton yönlerini azaltmaktır (Carell vd., 2000; 114). İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesi, yani iş genişletme sürecinde işlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmesi söz konusudur. Yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil nicel bir değişiklik sağlanmaktadır. Aslında iş genişletme kavramının iş dizaynı çalışmalarının evrimindeki katkıları yadsınamazsa da, uygulamadaki örnekler ve konuya ilişkin bilimsel çalışmalarla bu tekniğin, tek başına uygulanması halinde verimlilik yerine üretimin kalitesini de geliştirdiği saptanmıştır (Kaynak, 1998; 47).

#### **e. Rotasyon**

Çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir. Amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir. Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır (Kaynak, 1998; 46).

#### **1.2.3.2. Dış Kaynaklar**

İşletmedeki personel ihtiyacının her zaman iç kaynaklarla sağlanması mümkün olamamaktadır. Bu durumda ihtiyacın işletme dışı kaynaklarla giderilmesi yoluna gidilecektir.

Personelin işletme dışı kaynaklardan sağlanması, işletmeye yeni bir bakış açısı kazandırır. Bu durum özellikle yönetici seçiminde kendini çok daha fazla hissettirebilir. Çünkü, yetişmiş bir kişinin işletmeye dahil edilmesi, mevcut personelin eğitiminden daha ucuz bir maliyet oluşturacaktır (Öztürk, 1994; 30).

Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı karşılanırken önemli olan; hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, uygun elemanların kabul edilebilir yöntemlerle tedarikidir. İstenmeyen yöntemlerle eleman ihtiyacını karşılamamanın, kurumun bir eleman kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği de unutulmamalıdır (Kaynak, 1996; 83). Yeni elemanları işletmeye çekmekte önemli bir faktör, işletmenin kamuoyu gözündeki imajıdır. İyi bir imaj işletmeye yeni elemanlar kazanılmasına yardımcı olur (Palmer ve Winters, 1993; 72).

### **a. Resmi ya da Özel İstihdam Kurumları**

4857 sayılı İş Kanunu (İK) m.90'da “iş arayanların elverişli oldukları işe yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık etme görevi, Türkiye İş Kurumunca (İŞKUR) ve bu amaçla gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan özel istihdam bürolarınca yapılır” denilmektedir (Uçum, 2003; 27).

Resmi istihdam kurumları, işgücü piyasasını düzenlemede merkezi hükümet tarafından yönetilen ve kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olarak tanımlanmaktadır. Resmi istihdam kurumlarının temel işlevleri olan işe yerleştirme ve işsizlik sigortası yanında meslek seçiminde yol göstericilik ve danışmanlık yapma gibi görevleri de mevcuttur (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003; 83). Ülkemizde resmi olarak personel bulma işlevini yürütmek üzere, 2003 yılında kabul edilen 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile İŞKUR kurulmuştur. Kurum, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının bağlı kuruluşu olup, özel hukuk hükümlerine bağlı, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali bakımdan özerk bir kamu kuruluşu niteliğindedir (Uçum, 2003; 329).

Özel istihdam büroları ise ILO tarafından; “bir sözleşme çerçevesinde, mali bir kazanç elde etmek için özel ya da tüzel kişiler adına işe girmeyi kolaylaştırma veya hızlandırma, kariyer geliştirme yahut boş işleri doldurma amacıyla çalışan, hizmet üretici özel hukuk kuruluşları” olarak tanımlanmaktadır (Sayın, 2002; 133).

Resmi kurumlar teknik gelişmeler, işgücünün çalışma biçimindeki değişimler, büro ve yönetim işlerinin çoğalması ve yüksek nitelik gösteren çalışanların artışı gibi nedenlerle çalışma yaşamında ihtiyaç duyulan esnekliği yeterince sağlayamamakta ve bazı alanlarda hizmet kalitesini beklenti düzeyinde yükseltmemektedir. Bu noktada hizmetin sunumundaki çeşitlilikle özel istihdam büroları resmi kurumlardan doğan boşluğu doldurulmaktadır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003; 84).

Resmi istihdam kurumlarının işlevlerini tamamlayan özel istihdam büroları artan işsizlik sorunu, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uygun hareket etmesi gereği ve nitelikli işgücü talebi karşısında önemli bir rol üstlenmiştir (Uçkan, Geçici İstihdam Büroları ve CIETT, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=521&id=31](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=521&id=31)).

Çeşitli türde ve büyüklükte danışmanlık şirketleri, başvuran kurum ve kuruluşlara eğitim, insan kaynağının planlanması, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yardım kimi zaman kurumun eleman seçimi sürecine danışmanlık yapmak, kimi zaman da seçime ilişkin tüm sürecin danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilmesi şeklinde olabilmektedir. Burada insan kaynakları yöneticisi veya insan kaynakları departmanının vereceği karar da önemlidir. Hangi durumda profesyonel şirketlerden yardım alınabileceği yönetici açısından doğru belirlenmelidir (Fındıkçı, 2000; 178).

Özel istihdam büroları daha çok beyaz yakalı olarak ifade edilen üst düzey yöneticiler, büro elemanları, mühendisler gibi teknik elemanları bulmada ve bunları seçmede işletmeye belli düzeylerde danışmanlık hizmeti vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000; 83).

Ülkemizde emek piyasalarının yönetiminin resmi ve özel istihdam kurumları arasında paylaşılmasına dayalı bir model, İş ve İşçi Bulma Kurumunun yapı ve işlevlerini İŞKUR adı altında yeniden düzenleyen 617 sayılı Kararname ile kabul edilmiştir. Ancak bu Kararnamenin yasal dayanağını oluşturan yetki yasasının Anayasa Mahkemesince biçimsel nedenlerle iptal edilmiş olması karşısında gerek İŞKUR, gerek özel istihdam bürolarının yasal statüsü bakımından ortaya çıkan boşluk devam etmektedir. İŞKUR yasasının çıkması ile özel istihdam bürolarının ülkemizdeki işe aracılık faaliyetleri resmîyet kazanabilecektir (Sayın, 2002; 286).

## **b. Medya**

İşletmeler tarafından personel sağlama konusunda en çok kullanılan yöntemlerden biri ilanlardır. İlanların verilmesinde, ilan metninin açık, anlaşılır ve karışıklığa meydan vermeyecek nitelikte olması dikkat edilmesi gereken noktalardır. Aksi takdirde verilen ilanlar etkili olamayacak dolayısıyla işletme amacına ulaşamayacaktır. İlanların içerik olarak, işletmenin ünvanı ve çalışma alanını, alınacak personelin görev ünvanını, adayın taşınması gereken nitelikleri, başvuru biçimi ve koşullarını, son başvuru tarihini, gizlilik güvencesini, başvuru adresini ve personele sağlanacak diğer sosyal hakların neler olduğunu belirtir nitelikte olması gerekir (Erdoğan, 1991; 37-40). Böylece personel tedariki için verilen gazete ilanı veya broşürlerde klasik anlamda işin tanımı yanı sıra işletme hakkında adaylara açıklayıcı bilgi verilerek, işletmeye uygun olup olmadıklarına karar verme şansı tanınmaktadır (Kutal, 1996; 122).

## **c. Eğitim Kurumları**

Gelişmiş sanayi ülkelerinde yaygın olarak kullanılan, ülkemizde de gittikçe yaygınlaşan bir yöntemdir. Personel ihtiyacı olan işletmelerin, eğitim kurumlarıyla iletişim içinde bulunmaları bu süreci başlatmaktadır. İşletmelerde staj yapan öğrencilerin, genellikle mezuniyetlerinden sonra bu kuruluşlarda tam zamanlı olarak çalışmaya başladıklarına oldukça sık rastlanmaktadır (Öztürk, 1994; 34).

İşletmelerin eğitim kurumlarıyla iletişim içinde olduğu bir diğer yöntem de, üniversiteler tarafından düzenlenen kariyer günleri yada istihdam fuarlarıdır. Bu organizasyonlar aracılığı ile firmalar ve öğrencilerin biraraya getirilmesine ve firmaların kendilerini tanıtmalarına imkan sağlanmış olur. İstihdam fuarlarının amacı, üniversite gençlerine işgücü piyasası hakkında bilgi aktarmak, tanıtmak, onları çalışma hayatına hazırlamak, işyerleri konusunda bilgi vermek ve rehberlik etmek, onlara staj ve mezuniyet sonrası istihdam imkanları sağlamaktır. Bu sayede firmalar katılımcılara, başvuru formu doldurarak kendileri için bir aday havuzu oluştururlar (Sabuncuoğlu, 2000; 83).

#### **d. Meslek Kuruluşları**

Yeni personele ihtiyacı olan işletme, bu kaynağını sendikalar aracılığı ile temin edebilir. İşletme genelde ihtiyaç duyduğu mavi yakalı personeli bulmada sendikadan yardım ister. Bu yöntem yönetim-sendika ilişkisinin iyi olduğu işletmelerde başvurulan bir kaynaktır (Bingöl, 2003; 152). Çeşitli meslek kuruluşları da konuları ile ilgili örgütlere personel sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Öztürk, 1994; 34).

#### **e. Bireysel Başvurular**

İş arayan kişi hiçbir aracı olmaksızın bazen doğrudan işletmeye başvurabilmektedir (Öztürk, 1994; 34). İşletmenin piyasadaki tanınmışlıklarına göre adaylar, cv'lerini fax, mektup veya e-mail aracılığıyla gönderebilirler veya bizzat şirkete gelerek başvuru formlarını doldurabilirler. Adayın başvuruyu yaptığı sırada işletmede bir eleman açığı olmayabilir ancak işletme bu tür başvuruları ileride açılacak pozisyonlarda kullanmak için bir aday havuzu oluşturarak saklayabilir. Aday için kolay ve en ucuz başvurudur.

### **I.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

Personel seçim sürecinin aşamaları, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Mathis-Jackson (1991; 212) bunun nedenini; işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçlerin baskısı olarak belirtmiştir.

#### **I.3.1. Adayın Kabulü ( Müracaat )**

Adayın işletme hakkında, işletmenin de aday hakkında olumlu ya da olumsuz ilk izlenimlerinin oluştuğu aşamadır. Edinilen izlenimler sürecin sonlanmasında oldukça etkilidir. Aday ve işletme karşılıklı çalışmayı isteyip istemediğine bu izlenimler sonucunda karar verir.

Müracaatın asıl amacı iş için potansiyel aday grubunu belirlemektir. Bu aşamada adayların kişisel bilgilerine ve deneyimlerine ilişkin bilgiler elde edilmek istenir ve bu amaca yönelik özel bir form kullanılır. Bu formda adayın kişisel özelliklerinin yanı sıra deneyimi, eğitim durumu gibi konular da saptanmak istenir (Erdoğan, 1990; 51).

#### **I.3.2. Ön Görüşme**

Ön görüşme, insan kaynakları bölümünde personel alma işiyle görevli kişiler ile işe girmek isteyen adaylar arasında yapılan kısa görüşmedir. Ön görüşme sonucunda bazı adaylara işe kabul anlamına gelmeyen ve bir sonraki aşamada gerekli olan bilgileri sağlamak amacı ile doldurulmak üzere iş başvuru formu verilir (Civan ve Demireli, 2004; 21).

Görüşmeci görüşme yaparken bilgi sahibi olmak için görüştükleri bireyin giyim-kuşamı, beden dili, ses tonu ve genel davranışları hakkında gözlem yapma imkanı bulur. Görüşmenin en üstün yönlerinden biri budur. Ayrıca görüşmeyi konuşmadan ayıran yönler; görüşmede bilinçli olarak saptanmış bir amacın olması,



belirli bir amacı olduğu için görüşmenin kapsamının bu amaca yönelik bir plan ve düzen içinde yürütülmesi ve amaç doğrultusunda bir araya gelen iki kişinin rastgele değil belirli zamanda, yerde ve sınırlı bir süre içinde görüşmeyi gerçekleştirmesidir (Vural, 2004; 406).

### **I.3.3. Başvuru Formunun Doldurulması**

Bir başvuru formunda adayın kimliği, okuduğu okullar, akademik kariyeri ve not ortalaması, aldığı özel eğitim, işteki deneyimi, daha önce çalıştığı organizasyonlar, bu organizasyonlar içindeki yeri, çalışma tarihi, görev ve sorumlulukları, ücreti ve ayrılma nedenini içeren bilgiler bulunmalıdır (Palmer ve Winters, 1993; 78).

İş istek formu olarak da adlandırılan başvuru formları sayesinde adayın eğitimi, deneyimi gibi bilgiler edinilebileceği gibi aranılan niteliklere sahip olmayanların tespit edilmesi ve elenmesi de mümkün olabilir (Erdoğan, 1991; 45).

### **I.3.4. Bilgi ve Evrak İncelenmesi**

Adayın gerek başvuru formlarında gerekse yapılan görüşmelerde öğrenimi, deneyimi, geçmiş iş tecrübeleri konusunda verdiği bilgilerin doğrulanması gerekir. İşletme akademik referanslar, adayın belirttiği kişiler, önceki çalıştığı işyeri ve kanuni kayıtlar aracılığıyla aday hakkında bilgi sağlayabilir (Öztürk, 1994; 43).

### **I.3.5. Psikoteknik Uygulama**

Psikoteknik, işgücünün verimli ve etkin çalışmasını, kişi uyumunu, işin uyumu ile çalışanların yeteneklerini karşılaştıran bilim dalıdır. Bir başka tanımla; iş psikolojisinin bir dalı olan psikoteknik, psikoloji, mekanik, biyoloji ve tıp gibi bilim dallarının bazı bulgularına dayalı testler yardımıyla, kişinin öz olarak veya gruba göre değerlendirilmesi yöntemidir (Spor, 2001; 14).

Psikoteknik uygulamada, test bataryalarının aday grubuna uygulanması ve elde edilen sonuçlara göre adayların işe uygunluğunun belirlenmesi söz konusudur. Psikoteknik test bataryaları adaylara uygulanır ve gerekli puanlama yöntemine göre elenecek olanlar elenir. Kişilerin bilgi, yetenek ve kişisel özellikleri bakımından işe ve işyerine uygunluğu bu aşamada saptanır (Erdoğan, 1990; 52). Psikoteknik uygulamalar bu çalışmanın konusunu oluşturduğundan ikinci bölümde geniş olarak ele alınacaktır.

### **I.3.6. Görüşme**

İş görüşmelerinde ön görüşmenin kısa, öz ve eleyici olmasına karşılık, yapılan ikinci görüşme daha uzun, ayrıntılı ve personelin seçimine yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, iş görüşmesi, seçim görüşmesi ya da son görüşme de denebilir (Civan ve Demireli, 2004; 22).

En yaygın olarak kullanılan personel seçimi tekniklerinden biri olan görüşme, belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişinin, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişilerarası etkileşim süreci olarak tanımlanabilir (Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139)). Görüşmenin temel amacı, işletme için en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç tüm seçim sürecinin de amacını oluşturmaktadır (Başaran, 1994; 86).

### **I.3.7. Fiziksel İnceleme**

Adayın sağlık durumu ya da fiziksel yapısının işin gerçekleştirilmesi açısından uygun olup olmadığına karar verilmesi için fiziksel inceleme gereklidir. Bu işlem aday hakkında daha fazla bilgi sağlayabileceği gibi diğer çalışanları hastalıklardan ve işletmeyi ilerde doğabilecek haksız tazminat taleplerinden kurtarır. Ayrıca sağlık raporuna sahip olmak, adayın işe girdikten sonra karşılaşılabilecek olumsuz bir durumda adayın sağlığının ya da fiziksel durumunun çalışma sırasında

bozulduğunu kanıtlayan bir belge niteliği taşıyacağından adayın çıkarlarını da koruyacaktır (Öztürk, 1994; 46).

### **I.3.8. İş Teklifinin Yapılması**

Son seçim kararının verilmesinde işletmeden işleme farklılıklar söz konusudur. Büyük işletmelerin birçoğunda, insan kaynakları bölümü adayları inceleyip inceleme sonuçlarını uygulama yetkisine sahip yöneticilere bildirir ve son kararı bu yöneticiler verirken, daha küçük işletmelerde işin önemine bağlı olarak adayların incelenmesi ve seçimini ya insan kaynakları bölümü ya da uygulama yetkisine bağlı yöneticiler gerçekleştirmektedir (Palmer ve Winters, 1993; 76).

Tüm aşamaları başarıyla tamamlayan adaya iş teklifinde bulunulur. Bu aşamada adaya iş ile ilgili tüm ayrıntılar, ücret, varsa ek gelirler ve sosyal haklar belirtilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### II. PERSONEL SEÇİM SÜRECİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE PSİKOTEKNİK TESTLER

#### II.1. Klasik Yöntemler

Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemler işletmeden işletmeye değişim gösterebileceği gibi, işletmedeki görev yerlerine göre de değişim gösterebilmektedir. Bu bölümde personel seçim sürecinde kullanılan ve klasik yöntemler olarak adlandırılan Sınav Yöntemi ve Görüşme Yöntemi ele alınacaktır.

##### II.1.1. Sınav Yöntemi

Adayların bilgi, beceri, deneyim, kişilik, zeka vb. konularda işe uygunluğunun ölçülmeye çalışıldığı bir yöntemdir. Sınav yöntemi yazılı, sözlü, karma ve uygulamalı olarak gruplandırılabilir (Öztürk, 1994; 51-53).

Yazılı sınavlarda adaylara işin yapısına uygun sorular sorularak, bu soruları yazılı olarak cevaplandırması istenir. Yazılı sınavlar yetenek, yarışma veya yeterlilik sınavları şeklinde olabilir. Hemen her görev için bu tür sınavların uygulanması mümkündür. Bu yöntem, “Klasik Sınav Yöntemi” ve “Test Yöntemi” biçiminde iki şekilde uygulanabilir.

Sözlü sınav yönteminde sınavı yapanla adayın yüz yüze gelmesiyle sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak hemen cevaplandırılması istenir. Sözlü sınav yönteminde adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi mümkün olabilirken, sınav sırasında adayların psikolojik gerginlik nedeniyle sorulara istedikleri gibi cevap verememeleri ve uygulamanın uzun zaman alması gibi olumsuzluklar da söz konusudur.

Karma Yöntem, yazılı ve sözlü sınav yöntemlerinin birlikte uygulanmasıdır. Kamu sektöründe oldukça sık kullanılmasına karşın, özel sektörde alt düzey yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin seçiminde sık kullanılan bir yöntemdir.

Uygulamalı sınav ise; tek başına ya da yazılı ve sözlü sınavlarla birlikte uygulanabilir. Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı işlerde personel seçimi için kullanılır.

### **II.1.2. Görüşme Yöntemi**

Personel seçim sürecinde her düzey ve nitelikteki personelin seçiminde en çok kullanılan yöntemdir. Seçim kararı için tek başına kullanılabilirdiği gibi diğer yöntemlerin tamamlayıcısı olarak da kullanılabilir. Aday hakkında kapsamlı bilgi edinmede diğer yöntemlerden daha etkili olduğu düşünülmektedir. İyi eğitilmiş bir görüşmeci aynı zamanda karşısındakinin zeka düzeyini, ilgi alanlarını, iş ve yaşam felsefesini anlayabilir. Aday hakkında bir yandan belirli bilgiler edinilmekte, diğer yandan kişiliği ile ilgili değerlendirmeler yapılabilmektedir (Öztürk, 1994; 53).

Görüşme ile elde edilmeye çalışılan bir başka konu ise adayların fiziksel yapılarıyla değerlendirilmesidir. Görüşme aşamasında testle analiz edilemeyen bazı özelliklerin; konuşma yeteneği ve bazı fiziksel özellikler gibi, analizi yapılacaktır. (Erdoğan, 1990; 53).

Görüşme ile aday hakkında bilgi elde etme, işletmeyi benimsetme ve işletme hakkında bilgi verme amaçlanmaktadır. Görüşmenin önemli bir fonksiyonu, eleman seçimi sürecinin şimdiye kadarki aşamalarında daha çok kağıt üzerinden değerlendirilen kişinin karar verme yetkisine sahip üst yönetici tarafından ilk defa görülmesidir. Bireyin sahip olduğu bilgi, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusu olduğundan önemlidir (Fındıkçı, 2000; 196).

Görüşmenin diğere önemli bir fonksiyonu ise; adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir. Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Görüşmenin en önemli sonuçlarından birisi de başka herhangi bir yolla edinilemeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin sağlanmasıdır. Nitekim bu bilgiler yüz yüze görüşmede rahatlıkla tespit edilebilir. Adayın konuşması, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları çeşitli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir (Fındıkçı, 2000; 199).

Görüşmeler, yapılandırılma derecelerine göre temel olarak ikiye ayrılmaktadır (Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniğı, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139)):

- **Yapılandırılmamış görüşmeler:** Daha çok sohbet havasında ve her adaya farklı sorular sorularak gerçekleştirilmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci, görüşme kapsamını oluşturmada özgürdür. Görüşmeci, performansla ilişkili olabilecek ya da bu konuda bilgi sağlayabilecek özellikler üzerinde odaklaşarak konudan konuya atlayabilir. Görüşme sonucu, büyük oranda, görüşmecinin eğilimlerine, sezgilerine ve değer yargılarına bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler, duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamakla ve daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir.
- **Yapılandırılmış görüşmeler:** Bütün adaylara aynı sorular, aynı sırayla sorularak, tüm sorular aynı puanlama yöntemiyle değerlendirilerek gerçekleştirilmektedir. Böylece adayların karşılaştırılması daha güvenilir bir biçimde sağlanmaktadır. Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi beraberinde değerlendirme sürecinde bir tutarlılığı getirmektedir.

Yapılan araştırmalardan yapılandırılmış görüşmelerin, kaliteli adayların belirlenmesinde ve iş performansının yordanmasında yapılandırılmamış görüşmelerden daha üstün olduğu anlaşılmaktadır (Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139)).

Tahiroğlu (2002; 136)'na göre ise de, görüşme yöntemi aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- **Birebir Görüşmeler:** Aday ve işveren arasında olan, birebir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendini tanıtması istenir. Görüşmeyi yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için adayın kendini tanıtma imkanı daha fazla olabilir.
- **Panel Görüşmeler:** Bir tartışma ortamında geçen bu türde, önemli olan tartışmacılar arasından işe en uygun olan kişiye seçmek ve görevlerini tanımlamaktır.
- **Toplu Görüşmeler:** Grup halinde yapılan bu tür görüşmelerin amacı, adayın grup içindeki davranışlarını incelemektir. Toplu görüşmeler ile adayın verilen amaca ulaşmak için grup üyeleriyle koordineli çalışmalarını, farklı fikirleri ve eleştirileri nasıl değerlendirdiğini, grup içindeki liderliğini ölçmek mümkün olur.
- **Stres Görüşmeleri:** Diğer görüşme türleri arasında adayların en sıkıntı yaşadığı, cevap vermekte en çok zorlandığı görüşme türüdür. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın stres altındayken bile soruları soğukkanlılıkla cevaplayabilme yeteneğini görmektir.

Görüşme yöntemleri için farklı bir sınıflandırma da; Planlı Görüşme, Plansız (Serbest) Görüşme, Karma görüşme, Sorun zmeye Yönelik Görüşme, Bireysel ve Grup Görüşmesi biçiminde yapılabilmektedir. Görüşme süreci; görüşme amaçlarının

saptanması ve görüşmenin hazırlanması, uygulama, görüşmenin yürütülmesi, görüşmenin bitirilmesi, değerlendirme ve rapor yazma aşamalarından oluşur<sup>1</sup>.

Görüşmenin olumlu yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural, 2004; 407);

- Yüz yüze ve doğal etkileşim süreci olması bakımından birey hakkında kesin ve doğru bilgi edinilmesi,
- Görüşmede bireyin konuşmasına ve beden diline bakılarak söylemedikleri (görüşmede olumsuz etki yaratma kaygısıyla gizlemeye çalıştıkları) veya gerisinde yatan duygu ve düşüncelerin anlaşılabilmesi,
- Okuma- yazma bilmeyen bireylere de uygulanabilmesidir.

Bir etkileşim sürecini ifade eden görüşmenin olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir özelliği ise; değerlendirmeyi etkileyebilecek bazı faktörlerin söz konusu olabilmesidir. Görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve görüşmenin etkililiğini-başarısını etkileyebilen belirgin problemler doğabilmektedir (Solmuş, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139)). Görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapan kişinin başarısına bağlıdır. Görüşmeci aday hakkındaki düşüncelerini başvuru formundaki verilere dayandırabileceği gibi kendi önyargıları ve kişisel düşünceleri de görüşmenin sonucunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Yani görüşmeci beğendiği bir adayı olduğundan daha yüksek, beğenmediği bir adayı da olduğundan daha düşük değerlendirebilir (Palmer ve Winters, 1993; 79).

## II.2. Modern Yöntemler

Personel seçim sürecinde kullanılan Değerlendirme Merkezleri Yöntemi ve Psikoteknik Uygulamalar, klasik yöntemlere göre daha yeni olmaları ve gerek içerikleri gerekse uygulamaları modern teknolojik gelişimleri içermesi bakımından modern yöntemler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

---

<sup>1</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız Öztürk, 1994; s. 54-55.



## II.2.1. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Modern seçim yöntemlerinden olan değerlendirme merkezlerinde amaçlanan; adayın yetkinliklerini birden fazla kriterle dayanarak ölçmektir. Ancak önemli olan ölçme kriterleri birbirlerini tekrarlamamalı, tamamlayıcı olmalıdır (Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=337>). Değerlendirme merkezi yönteminin arkasındaki düşünce, adayların karar alabileceği ve aktif rol oynayabileceği gerçek hayattaki durumlarda yer almasını sağlamaktır (Cook, 1993; 165-166).

Değerlendirme merkezi uygulamalarının amacı, iş benzeri bir ortam yaratmak ve işe alınacak kişilerin davranışlarını bu ortamda gözlemleyerek yetkinliklerinin işe uygunluğunu ölçmektir (Tahiroğlu, 2002; 117).

Değerlendirme merkezi, işe alım ve iş performansı için kritik olan özelliklerin ortaya çıkartılması için tasarlanan sistemin tamamıdır. Bu sistemin uygulamaları sadece varolan performansı değil kişilerin potansiyellerini de ölçmeye yardımcı olmaktadır. Değerlendirme merkezlerinde kullanılan uygulama türleri, doldurulacak pozisyona ve söz konusu kuruma bağlı olarak değişmektedir. Sistemin içerdiği egzersizler ve ölçme/değerlendirme araçları, gerçek çalışma ortamının simüle edilmesi yoluyla adayların davranışlarını ve yetkinliklerini gözleme ve değerlendirme fırsatı tanımaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları, daha genel ve geniş düşünme yapısı gelişimini sağlar, değişen koşullar ve yeni durumlar karşısındaki davranışları inceleme ortamı yaratır.

Değerlendirme merkezleri yönteminin amacı, işletme için en uygun adayları belirlemektir. Ancak bu yöntemin diğerlerinden önemli farklılığı, kullanım amacındaki farklılıktır. Bu yöntem çoğunlukla yönetim düzeyindeki personelin işe alınmasında kullanılmakta ve diğer yöntemleri de kapsamaktadır. Bu yöntemde, adayların her faaliyetteki performansları, onları gözlemleyen uzmanlar tarafından not edilir. Birçok farklı faaliyette yapılan gözlemlerden sonra, değerlemeyi yapan kişiler, kendi gözlemlerini diğer değerlendirme yapan kişilerle tartışarak her adayın gelişme

potansiyeli ve yeterliği konusunda fikir birliğine varmaya çalışırlar (Öztürk, 1994; 63-64).

Değerlendirme merkezi uygulamaları ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlama ve özellikle de gücl ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilir (Özlale, Bir Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak “Değerlendirme Merkezi”, [http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030203](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030203)). Ancak maliyeti yüzünden; alt düzeydeki çalışanlardan çok, yöneticilik performansını ölçmek için kullanılmaktadır (Cook, 1993; 166). Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan değerlendirme merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların gücl ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir Şekilde saptamaktır. Değerleme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=281>).

Değerlendirme merkezi uygulamalarının başarılı aday değerlendirme sonucuna ulaşmasının nedenlerinden biri, adayların birden çok araçla değerlendirilmesidir. Bir diğer neden ise; adayların birden fazla gözlemci tarafından değerlendirilmesi, birçok değerlendiricinin sürece katılıyor olmasıdır (Tahiroğlu, 2002; 118). Değerlendirme merkezi uygulamalarındaki önemli karar aşamalarına çalışanları dahil etmek kurum içerisinde destek sağlamanın bir yolu olabilir. Değerlendirme sürecinin daha etkili olması için süreçte yer alan değerlendiricilere gözlem yapmanın ve değerlendirme tekniklerinin öğretilmesi gerekmektedir. Eğitim, zaman ve enerji gerektirmekte ancak değerlendiricilerin yönetsel yetkinlikleri kavrama yeteneğini elde etmelerinde ve kendilerine özgü gözlem ve değerlendirme becerilerini geliştirmelerinde önem taşımaktadır (Lisa, Seçim Süreçlerinde Grup Değerlendirmeleri, [http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=0300219](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=0300219)).

Değerleme Merkezleri Yönteminin içerisinde kullanılan Lidersiz Grup Tartışması Tekniği, Bekleyen Sorunlar Tekniği, Görüşme Tekniği ve İşletme Oyunları Tekniği aşağıda açıklanmıştır.

### **II.2.1.1. Lidersiz Grup Tartışması Tekniği**

Katılımcıların sunulan konuyu çözmek için bir ekip olarak çalışmasını gerektiren Lidersiz Grup Tartışması tekniği, özellikle ekip çalışmasına yatkınlık, liderlik, problem çözme, müzakere ve karar alma yetkinliklerinin değerlendirilmesinde etkilidir (Tahiroğlu, 2002; 118). Bu teknikte, adaylar bir ya da birkaç kez grup tartışmalarına katılırlar. İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Adaylardan oluşan gruba, çözmeleri ve grup kararına varmaları için bir sorun verilir. Örneğin bir yükselme kararı, ürün geliştirme, yer seçimi vb. olabilir. Adayların probleme önceden bakmalarına izin verilmektedir. Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiç bir değerlendirici toplantıya müdahale etmez. Adaylara verilen süre sonunda değerlendirme merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır. (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=281>).

Grup tartışması adayların problem çözme yeteneği, liderlik, iletişim becerileri, takım çalışması, saldırganlık, ikna kabiliyeti veya satış kabiliyeti, sözlü iletişim, özgüven, strese dayanıklılık, grup içindeki uyumu gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmesine imkan verir. Bu yöntem adayların birbirleriyle karşılaştırılmasını sağladığından, uygun adayı seçmek kolaylaşır (Cascio, 1992; 195).

### **II.2.1.2. Bekleyen Sorunlar Tekniği**

Bu teknikte adayın bir yönetici olduğu varsayılır. İşletmede belirtilen sorunları tanımlaması, çözümlenmesi ve buna bağlı olarak diğer süreçleri düzenlemesi beklenir. Önemli olan nokta adayın sorunları bir öncelik sırasına koyabilmesinin

ölçülmesidir. Ayrıca adayın bir iki saatlik sürede rapor, faks, telefon gibi mesajları cevaplama da beklenir (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=281>).

### **II.2.1.3. Görüşme Tekniği**

Adaylarla en az bir kez bir veya daha fazla kişi tarafından görüşme yapılır. Görüşmenin konusu, genellikle mesleki konular üzerinde yoğunlaşsa da, aynı zamanda adayın gelecekte beklenenleri, ilgi alanları, hobileri hakkında da bilgi edinilir (Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=281>).

### **II.2.1.4. İşletme Oyunları Tekniği**

İş oyunları, adayların planlanmış bir rolü değil kendilerini oynadıkları ve grup sınırları içinde değerlendirildikleri canlı bir uygulamadır. Pazarlamadan sermaye yönetimine kadar birçok faaliyet için uygundur. Zamandan tasarruf sağlama, nesnel geribildirim sağlama, rekabete dayanması ve gerçekçi olması ve örgütsel birimler arasındaki iletişimi artırması gibi avantajlı yönleri vardır (Cascio, 1992; 198-199). Adaylar görevin düzeyine ve özelliklerine uygun oyunlara katılırlar. Oyunlar, üretimle ilgili sorunları çözme gibi işletme oyun türleridir. Adayların düşünme hızı, uyum sağlama ve liderlik yeteneği hakkında, gözlem yoluyla bilgi elde edilmeye çalışılır.

## **II.2.2. Psikoteknik Yöntem**

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireylerin işe ve işyerine uyumunu sağlamak, işgörelere yapabilecekleri işler arasından en iyisini yaptırmaktır. Bu temel amacın yanısıra , seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterebilecek personelin bulunmasını sağlamak psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. Bu

amaçlar esas alındığında işgören adayları arasından uygun olanların bulunması işlemi, kişisel farklılıkların bulunması, bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması çalışmaları şeklinde gerçekleşecektir (Erdoğan, 1990; 15). Bu çalışmalar ise; bireyin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşım olan psikoteknik testler aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Türkiye’de Uygulanan Psikolojik Testler, <http://www.insankaynaklari.com>). Böylece işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak, daha sonra adayların özellikleri değerlendirilecek, kişisel farklılıklar bulunacak, yapılan değerlendirme çalışmalarına göre bir tahmin yapılacaktır ve işgören adayları arasından bazıları işe alınacaktır. Bu çalışmada önemli olan yön, değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasının sağlanmasıdır. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik gerekse ön tahminin tutarlılığı psikoteknik değerlendirme yöntemiyle daha kolay ve daha anlamlı bir biçimde sağlanacaktır. Bu değerlendirmeler sonunda işe ve işyerine en uygun olan aday bulunacak, bu adayın yapısal özellikleri hakkında bilgi sahibi olunacak, ayrıca personelin gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1990; 15).

Psikoteknik test sonuçları personel seçiminde olduğu kadar görev değişikliklerinde de kullanılmaktadır. Örnek uygulama olarak gösterilebilecek TCDD işletmesinde psikoteknik kararları, gerek atamada gerekse görev değişimlerinde bağlayıcı niteliktedir (Çırpar, 1990; 65).

Psikoteknik yöntemin işe giriş ve periyodik muayenelerde uygulanmasıyla öncelikle meslek hastalıkları ve iş kazalarını minimize edilecek, kazalıya rehabilitasyon sürecinde yeteneklerine uygun işe yönlendirmede büyük kolaylık sağlayacaktır (Spor, 2001; 16).

Farklı amaçlarla kullanılabilen psikoteknik yöntemle seçim işleminin gerçekleştirilmesi halinde işe çok uygun, tutarlı ve özellikle gelişmelere göre kontrol edilen bilimsel bir seçim sistemi kurulabilir. Psikoteknik yöntemle seçim sınavının yapılması halinde adayların işe ilişkin özellikleri değerlendirildiği gibi bazı kişilik

belirtileri ve özellikleri de değerlendirilebilir. Böylece seçilen personelin daha iyi tanınması olanağı ortaya çıkar (Erdoğan, 1990; 14).

### **II.2.2.1. Psikoteknik Testlerin Gelişim Süreci**

Psikoteknik yöntem, bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra zihinsel ve bedensel yeteneklerini analiz etmeye imkan veren belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla gerçekleştirilen davranışsal ölçüm yöntemidir. Psikoteknik yöntemle, kişinin sahip olduğu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.

Temel amacı bireyi işine ve işyerine uydurmak olan psikoteknik yöntemin en önemli araçları psikolojik testlerdir. Psikolojik testlerin işletmelerde kullanım amaçları aşağıda belirtildiği şekilde sıralanabilir (Aktaran: Öztürk, 1994; 68):

- Yeni personelin seçimi
- Personelin işe yerleştirilmesi
- Personelin atama, nakil ve yer değiştirme işlemleri
- Eğitim programlarının geçerlik ve etkinliklerini değerlendirme
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Mesleğe yöneltme
- Personel danışmanlığı

Bireyleri daha kolay ve kısa sürede tanımayı sağlayan psikoteknik yöntemle soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, algılama, ilişki kurabilme gibi özellikler ölçülebilir duruma getirilir. Soyut ve değerlendirilmesi zor olan bu tür özellikler psikoteknik yöntemle analiz edilebilmekte ve sayısallaştırılabilmektedir (Öztürk, 1994; 69).

#### **II.2.2.1.1. Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi**

Kişisel özellikleri belirleme ve değerlendirme, insanları davranışsal olarak daha yakından tanıma, tarihin ilk dönemlerinden itibaren merak edilen bir konu olmuştur.

Ancak insanların fiziksel ve zihinsel özelliklerinin sistemli ve bilimsel olarak ölçülmesi amacıyla çalışmaların başlatılması 19. yüzyıla rastlamaktadır (Buyruk, 1993; 50).

Başlangıçta sözlü olan ve yarışmaya dayanan seçme sınavları, Avrupa'da parşömenin yerini alan kağıdın tanınmasıyla yazılı sınavlar haline getirilmiştir. Avrupalıların ilk kez 16.yüzyılda Çin'de görüp kendi ülkelerinde uygulamak üzere girişimlerde buldukları, yarışmaya dayanan yazılı seçme sınav sistemini Fransa'da Voltaire kullanımını savunmuş; 1791'de sınavlar bir reform olarak ortaya çıkmıştır. Çin'e giden İngiliz diplomat ve misyonerler de bu yazılı seçme sınavı ile tanışmışlar; aynı sistemi İngiltere'ye de taşımışlardır (Öner, 1997; 26).

Çağdaş testlerin gelişiminde üç önemli gelişme aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öner, 1997; 26);

- Çin'de ve daha sonraları da Yunanistan'da devlet hizmetlerinde çalıştırılacak, orduya alınacak kamu görevlileri ve askerler için kullanılan seçme sınavları,
- Okul ve üniversitelerde başarı değerlendirmesi için geliştirilmiş ölçme araçları,
- Avrupa ve Amerika'da 19.yüzyılda davranış bilimcilerinin başlattığı ölçme ve değerlendirme çalışmaları testlerin başlangıcını belirler.

Bireysel ölçme, 19.yüzyıl ortalarından sonra psikologların deneysel nitelikteki bireysel çalışmaları şeklinde başlamıştır. Daha sonraları yaygınlaşarak kurumlaşan psikometri araştırmaları üniversitelerde, ekipler halinde çalışan bilim adamlarının çabalarını bir uzmanlık dalı haline getirmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında (1931-1954) ölçme, bireysel sanat olmaktan çıkmış, yeni bir teknoloji niteliği kazanmıştır. Böylece psikolojik değerlendirme yöntemleri sağlık merkezlerinde, okullarda, sanayi ve işletmelerde yaygın bir şekilde kullanıma sokulmuştur (Öner, 1997; 26).

Çeşitli amaçlarla kişilerin seçimi ve değerlendirilmesinde kullanılan zeka testlerinin ilk uygulayıcıları arasında Sir Francis Galton sayılabilir. Galton, 1886'da Antropometrik (anthropometric) laboratuvarını kurmuştur. Bu çalışmalarında Galton, insanların fiziksel ve psikomotor özelliklerini analiz ederek bunlarla iş başarıları arasında bir ilişki aramıştır (Buyruk, 1993; 50).

Uygulamalı psikolojinin bilgileri, Birinci Dünya Savaşı sırasında endüstride olduğu kadar özellikle orduda tank operatörlerinin, sürücülerin, pilotların, makinistlerin seçiminde ve orduda genel olarak personelin seçimi ve görevlere dağıtılması konularında kullanılmıştır (Yasak, 2002; 127). Psikoteknik dünyada ilk kez 1903 yılında Almanya'da Wilhelm Stren tarafından ortaya atılmış, daha sonraları Amerika'da taşıtlar dairesine personel seçimi için kullanılmış, aynı yıllarda Fransa'da tramvay sürücülerinin seçiminde yararlanılmış ve 1920'de Cenevre'de uluslararası ilk "Psikoteknik Kongre" düzenlenmiştir. İzleyerek İngiltere, Rusya, Avusturya, Japonya'da uygulamaya katılmıştır (Spor, 2001; 14).

1920 yılından 1950'li yıllara kadar olan dönemde psikometri alanının ulaşımdaki her türlü profesyonel sürücünün seçiminde kullanıldığı bilinmektedir. 1924 yılında Fransa'da toplu taşımacılıkta görev yapan profesyonel sürücülerini değerlendirmede psikometrik testlerin kullanıldığı görülmekte, uygulamayla kazaların 2.2'den 0.6'ya düştüğü raporlarda belirtilmektedir. Finlandiya'da ise; 1922 yılında ilk uygulamalı psikoloji laboratuvarının Fin Devlet Demiryolları bünyesinde kurulduğu, 1925 yılında Budapeşte'de makinistler için ilk kez psikolojik testler uygulandığı, 1934'de Macaristan'da ve 1936'da da Romanya'da Devlet Demiryolları bünyesindeki makinistler için yetenek testleri kullanılmaya başlandığı bilinmektedir (Yasak, 2002; 127).

Barcelona'da 1921 yılında, tramvay ve taksi şoförleri için psikoteknik değerlendirme yasal zorunluluk haline getirilmiştir. 1982 yılında yapılan yasal düzenlemelerle de öncelikle profesyonel sürücüler için daha sonra da tüm sürücüler için psikoteknik değerlendirme yasal zorunluluk haline getirilmiştir (Blasco, 1994; 313-322).



### II.2.2.1.2. Türkiye’de Psikoteknik Uygulama

Ülkemizde uzun bir geçmişı olmasına rağmen, 1950’li yıllarda yeniden adı duyulmaya başlayan psikoteknik yöntemin iş hayatında etkin olarak kullanımı konusunda önemli adımlar 1980’li yılların başında ortaya çıkmıştır. 1990’lı yıllarda eleman seçimi, eğitim planlama ve genel tarama çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaya başlayan psikoteknik yöntem günümüzde çok sayıda işletmede insan kaynakları uygulamalarında kullanılan bilimsel bir yöntemdir (Türk İş Hayatında Psikoteknik Yöntem, <http://www.psikoteknik.com>).

Türkiye’de sistemli test ve ölçme-değerlendirme çalışmaları Binet-Simon Zeka Testi’nin 1915’de Türkçe’ye çevrilmesiyle başlamıştır. 1930-1945 yılları arasında konu ile ilgili çalışmalar yapılmış; testler üzerinde sekizi İngilizce, Fransızca ve Almanca’dan çeviri olmak üzere, toplam 11 kitap yayınlanmıştır (Öner, 1997; 27). Türkiye’de ilk psikoteknik laboratuvar 1946 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Erkek Teknik Öğretmen Okulunda öğrenci seçme amacıyla kurulmuştur (Spor, 2001; 14). Yine Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 1953 yılında kurulan Test ve Araştırma Bürosu’nda (ismi 1958 yılında Test ve Araştırma Bürosu olarak değiştirilmiştir) ciddi ve kurumsallaşmış test geliştirme / uyarlama denemeleri başlamıştır. Amerika’dan davet edilen test uzmanlarının teknik danışmanlık yapması, bir grup Türk eğitimcisinin Amerika’ya test ve ölçme/değerlendirme konusunda lisansüstü eğitime gönderilmesi, Türkiye’deki ölçmenin gelişmesine önemli bir katkıda bulunmuştur. 1950’li yıllarda çeşitli üniversitelerde test geliştirme ve uyarlama çabaları olmuştur (Öner, 1997; 27).

1955 yılından sonra bazı Tıp Fakültelerinin bünyesinde tedavi amacıyla psikometrik ölçümlerin yapıldığı laboratuvarların kurulduğu görülmektedir. 1971 yılında ise İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi psikoteknik laboratuvarının kurulması çalışmalarına başlamış, 1973 yılında da tamamlamıştır (Sabuncuoğlu, 1989; 155).

1950'de Eskişehir'de Demiryolu Okulu Laboratuvarı, 1955'de Sümerbank'ın bazı fabrikalarında ve İstanbul'da İETT bünyesinde, 1960'larda Kara Kuvvetleri'nde ve bazı Tıp Fakültelerinde, 1978'de İş ve İşçi Bulma Kurumu bünyesinde, Hava Kuvvetleri'nde (Pilot Seçimi), 1980'lerde S.S.K. Kartal Meslek Hastanesi'nde ve daha sonraki yıllarda birçok özel ve kamu kuruluşlarında benzer laboratuvarlar kurulmuştur. Bunların bir kısmı halen işlerliğini devam ettirmektedir (Spor, 2001; 14).

Ülkemizdeki psikoteknik uygulamaların kurumsal gelişim sürecine örnek oluşturması açısından Devlet Demir Yolları (TCDD)'nin psikoteknik çalışmalarını başlatma çalışmalarından bahsetmek yararlı olacaktır. İlgili resmi kayıtlara göre, laboratuvarın ilk kuruluş çalışmaları 1955'li yıllarda başlamaktadır. Zamanın demiryolu yönetimi tarafından, personel seçimi ve plasmanı sorunlarını Fransız demiryolu teşkilatında incelediklerinde, en etkin görevin psikoteknik laboratuvarı tarafından yürütüldüğü belirlenmiştir. Meslek ve iş gereklerinin aynı olması nedeniyle Fransız demiryolu teşkilatı psikoteknik laboratuvarında kullanılan testlerin aynısı Fransız demiryolları idaresinin hibesi olarak getirilmiştir. 1959 yılında TCDD personel dairesine bağlı bir laboratuvar kurulmasına karşın uygulamaları yapacak uzman personel bulunmadığı için faaliyete geçilememiştir (Çırpar, 1990; 59).

Yıllar içinde TCDD işletmesinde psikoteknik uygulamalarla ilgili çalışmalar yapılmaya devam edilmiş ve nihayetinde 31.01.1962 tarihinde TCDD Memur, İşçi ve Hizmetlilere ait Beden Kabiliyetleri Talimatnamesi ile psikoteknik uygulamalarla ilgili yasal düzenleme yapılmıştır. Ancak zamanla uygulamalarda ortaya çıkan eksik ve aksaklıkların giderilmesi ve uygulama sonucu verilen kararların yasal dayanaklarının oluşturulabilmesi amacıyla 1978 tarihinde TCDD Beden Yetenekleri ve Psikoteknik Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. 1988 yılında bazı hükümleri yeniden gözden geçirilen yönetmelik halen yürürlüktedir (Çırpar, 1990; 60).

Bir diğer uygulama Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü'nün bünyesinde yer alan Psikoteknik Değerlendirme Merkezi EBİLTEM Uydu Laboratuvarı çalışmalarıdır. Türkiye'nin ilk Psikoteknik Değerlendirme

Merkezi olan laboratuarda, işletmelerin bünyesinde istihdam edeceği sürücü adayları testlere tabi tutulmaktadır. Bu testlerde görsel ve işitsel uyaranlara doğru tepki hızları, muhakeme yetenekleri, iki el koordinasyonu, Periferal görme alanları, seçici ve sürekli dikkat düzeyleri, el-ayak-göz koordinasyonları, hız ve mesafe tahmin becerileri, sürücü davranış ve tutumları değerlendirilmektedir (Bilgin vd., 2002; 5-8).

İŞKUR tarafından da psikoteknik teknikler kullanılmaktadır. Mesleğe Yönelme Müdürlüğü bünyesinde 1978 Aralık ayında psikoteknik laboratuvarının açılmasıyla uygulamaya ağırlık verilerek kurum içi ve kurum dışı çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir (Doğan, 1990; 92).

İŞKUR tarafından psikoteknik testlerin bir diğer kullanım alanı, Çocuk Islah Evlerinde bulunan hükümlü çocukların ilgi, yetenek, bilgi ve becerilerine uyumlu çalışma yapabilecekleri iş ve mesleklere yönettirmeleri şeklinde olmaktadır (Doğan, 1990; 92).

Türkiye’de çok uluslu şirketlerin çalışmaya başlaması ile birlikte bu kuruluşlar aracılığı ile çeşitli testler uygulanmaya başlamıştır (Erdoğan, 1990; 67).

Yapılan araştırmalardan Türkiye’de kullanılan mesleki testlere ilişkin genel bir sıralama aşağıdaki şekilde yapılabilir:

- **Bourdon Dikkat Testi** : Bireysel olarak uygulanan, dikkat fonksiyonunun dakikliğini ölçen performans testidir. Zaman sınırlaması yoktur ancak olabildiğince çabuk cevaplandırılmalıdır (Öner, 1997; 233).
- **İstikrar Tecrübesi Testi** : Motor becerilerinde istikrar performansını ölçen bir testtir. Test materyali olarak üzerinde muntazam aralıklarla dizilmiş iki sıra deliğin bulunduğu metal bir levhanın yerleştirildiği bir kutudur ve madeni bir uçlu kalem ile birlikte kullanılır. Eldeki titremeyi ölçen bu alette adaydan, madeni uçlu kalemi, ucunu titretmeden ve kenarlara dokundurmadan bütün deliklere sokması ve 5 saniye kadar tutması istenir. Uygulama süresi 40

saniyedir ([http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030259](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030259)).

- **Reaksiyon Zaman Testi** : Bireyin tepkilerinin hızını ölçen performans testidir. Bireysel olarak uygulanan bu testte adaydan, zil sesini duyar duymaz basmakta olduğu düğmeden elini çekmesi istenir (<http://www.insankaynaklari.com>).
- **Whipple Çizme Tahtası** : Dakiklik performans testidir. Materyal olarak, birbirine gittikçe yaklaşan 25 cm. uzunluğundaki iki madeni cetvelin tespit edilmiş olduğu ve yukarıdan aşağıya doğru hafif meyilli bir kutu ve madeni uçlu bir kalem kullanılır. Dokuz saniyelik bu testte, madeni uçlu kalemi hiçbir yere dokundurmadan ve dik olarak cetvellerin arasındaki boşluğun en üst ucundan başlayıp aşağıya doğru olabildiğince hızlı bir hat çizmesi istenir (Öner, 1997; 234-236).
- **Tahmin Göstergesi (Predictive Index - PI)** : PI testi, Arnold S. Daniels tarafından geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı'nda bombardıman komutanı olan Daniels'in komutasındaki askerlerden hiç bir kayıp olmaması, o ana kadar duyulmamış bir başarıydı ve bu başarının arkasındaki takım çalışması, bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Daniels, 1955 yılında bu metodu yönetime ve endüstriye de uygulamaya karar vermiştir. PI Organizasyon İnceleme Kontrol Listesi, 2 sayfadan ve 172 sifattan oluşan bir testtir. Birinci sayfada, adayın, çevresindeki kişilerin adayı nasıl tanımladığını düşündüğü sıfatları, ikinci sayfada ise; kişinin kendisini tanımladığı sıfatları seçmesi istenmektedir. Test yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir (Vaccaro, <http://www.augurinc.com>).

Ülkemizde psikoteknik uygulamaların gittikçe artan bir önem kazandığını söylemek doğru olacaktır. Devlet kurum ve kuruluşlarının yanında özel işletmelerin de özellikle psikoteknik yöntemle personel seçimine ilgi gösterdiği ve uygulamalarda bulunduğu gözlenmektedir (Bilginer, 1990; 150).

### **II.2.2.2. Personel Seçiminde Kullanılan Test Türleri**

Gözlem, anket, deney ve testlerin uygulanmasıyla bireylerin ne tür bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmak mümkündür. Ancak bu yöntemlerin her biri kendine özgü eksik yanlar barındırmaktadır. Bu yöntemler içerisinde testler kısa zamanda sonuç vermesi, verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle diğerlerine oranla daha kullanışlı ve sağlıklıdır (Paksoy, 1984; 1).

Cansever (1963; 12), psikolojik testi “İki ya da daha fazla bireyin davranışını karşılaştırmak için kullanılan sistematik bir yöntem” olarak tanımlamıştır. Yine Cansever (1978; 27) psikolojik testi, kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemek ve tanımlamak için kullanılan bir yöntem olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Öztürk, 1994; 71). Psikolojik testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlamaları bakımından personel seçme sürecinde işletmelerin işini kolaylaştırmaktadır.

Flippo’ya (1986; 165) göre ise testler, seçilmiş psikolojik faktörleri ölçmek için düzenlenmiş araçlardır. Bu araçlar hazırlanışları, uygulama biçimleri, cevaplama biçimleri gibi ortak özellikleri yönünden sınıflandırılabilirler.

#### **II.2.2.2.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler**

Kullanılan malzemeye göre sınıflandırılan Kağıt Kalem Testleri ve Aletli Testler aşağıda açıklanmıştır.

##### **a. Kağıt Kalem Testleri**

Kağıt kalem testleri, teste tabi olan bireyin verilen problemler hakkında düşünüp, sonuçları yazılı olarak verdiği testlerdir (Paksoy, 1984; 24).

Testin yazılı olarak bireylere verilmesi ve cevapların adaylar tarafından test üzerine veya cevap kağıdına yazılması biçiminde uygulanan testlerdir (Erdoğan, 1980; 106).

Bu testlerin uygulanabilirliği adayın okuma-yazma bilmesine bağlıdır. Bu nedenle bu testler okuma-yazma bilmeyenlere uygulanamaz. Bu testlerin avantajı ise; gerektiğinde çoğaltılabildiğinden aynı anda geniş gruplara uygulanabilmesidir.

### **b. Aletli Testler**

Duyu-davranış (psikomotor) yeteneklerini ölçen testler daha çok işin yapımında etkin olan psikofizyolojik ve psikomotor davranışları test etmek amacıyla, bir başka ifadeyle beceri şeklinde iş davranışlarına yansıyan psikolojik ve fizyolojik yetenekleri ölçme amacıyla düzenlenmektedir. Daha çok performans testleri olan bu ölçme araçları şunlardır (Çırpar, 1990; 65):

- Çift el koordinasyon testi,
- Sinir hakimiyeti ve el hassasiyeti testi,
- Reaksiyon zamanı testi
- Dikkat toplama testi
- Dikkat yayma ve algısal davranış yetenekleri testi,
- Psikomotor direnç ve yorgunluk testi.

Bireylerin bedensel özellik ve yeteneklerinin belirlenmesinin yanında, zeka ölçümünde de kullanılabilen aletli testler eğitim düzeyleri düşük olan ya da okuma-yazma bilmeyen bireylere de uygulanabilir. Ancak ekonomik açıdan kağıt kalem testlerine göre daha pahalı olması, uygulanmasının zor ve uzun zaman alması açısından dezavantajlıdır (Öztürk, 1994; 73-74).

## II.2.2.2.2. Uygulama Biçimine Göre Testler

Uygulama biçimine göre sınıflandırılan Bireysel Testler ve Grup Testleri aşağıda açıklanmıştır.

### a. Bireysel Testler

Bireylere belirli bir zamanda tek tek uygulanan testlerdir. Bu tür testlerde birey ile testi uygulayan kişi arasında daha yakın bir ilişki oluşmaktadır. Bireysel testler, testin uygulanması sırasında testi uygulayan ile teste tabi olan kişinin yüz yüze gelerek birbirlerine yakın olmaları ve bu nedenle daha fazla gözlem ve ölçme olanağının bulunması nedeniyle grup testlerine göre daha güvenilir fakat daha pahalı testlerdir (Öztürk, 1994; 74).

Wechsler Yetişkin Zeka Ölçüsü-III (WAIS-III), Stanford-Binet: Beşinci Basım (SB5), Detroit Öğrenme Yeteneği Testi-4 (DTLA-4), Kaufman Kısa Zeka Testi (K-BIT) bireysel testlere verilebilecek örneklerden birkaçıdır.

### b. Grup Testleri

Aynı anda birden fazla kişiye uygulanabilen testlerdir. Bireysel testlere göre daha ucuz olması ve kısa zamanda birden fazla kişinin teste tabi tutulabilmesi nedeniyle endüstride oldukça yaygın kullanılmakta hatta bireysel testlerle ölçülen özelliklerin grup testleriyle ölçülmesi çalışmaları yapılmaktadır (Öztürk, 1994; 74).

Grup testlerin değerlendirilmesinde, bireylerin puanları gruptaki diğer bireylere göre bir öneme sahiptir (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc)). Grup testlerinde genellikle çoktan seçmeli format kullanılmaktadır. Çoktan seçmeli formatın bir sonucu olarak, grup testleri bilgisayara eklenen bir optik tarama aracıyla çabucak ve nesnel bir şekilde puanlandırılabilir. Bilgisayar puanlaması testi uygulayan kişinin hatalarını ve bireysel testlerin puanlandırılmasında oluşabilecek

kişisel tepkileri ortadan kaldırır. Diğer taraftan grup testte, testi uygulayan kişi ile test alıcısı arasındaki etkileşim sınırlı düzeydedir. Utangaç ve motivasyonu eksik olanlar için testi uygulayan kişinin yakınlığının eksikliği yıkıcı sonuçlara sebep olabilir (Gregory, 2004; 202).

### **II.2.2.2.3. Değerleme Biçimine Göre Testler**

Değerleme biçimine göre sınıflandırılan Nesnel (Objektif) Testler ve Öznel (Subjektif) Testler aşağıda açıklanmıştır.

#### **a. Nesnel (Objektif) Testler**

Birey hakkında verilen kararın doğruluğuna herkes inanıyorsa ya da farklı kişiler testi değerlendirdiği halde aynı sonuç (puan) elde edilmişse, bu testlere nesnel test denir (Aktaran, Öztürk, 1994; 75). Aritmetik testler en iyi örneğidir.

#### **b. Öznel (Subjektif) Testler**

Testi değerleyen kişilerin, değerlemede kişisel yargı, tutum, inanç ve düşüncelerinin etken olduğu testlerdir. Bu nedenle aynı teste farklı kişilerin farklı puan vermesi söz konusu olabilmektedir (Öztürk, 1994; 75).

### **II.2.2.2.4. Uygulama Amacına Göre Testler**

Uygulama amacına göre sınıflandırılan Öngörü Testleri, Hız Testleri, Teşhis Testleri ve Güç Testleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **a. Öngörü Testleri**

Bireyin hangi işlerde daha başarılı olabileceği ya da belirli bir işte gelecekte başarılı olup olmayacağını önceden tahmin etmek amacıyla hazırlanan ve uygulanan testlerdir (Öztürk, 1994; 75).



## **b. Hız Testleri**

Hız testlerinde, kolay sorular sınırlı bir süre içinde çözülmeye çalışılır (Kalem, Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış, [http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis\\_konusma.doc](http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc)). Psikomotor yetenek testlerinden hız testlerinde, kol hareketlerinin hızı, bilek ve parmak hareketlerinin tepki zamanı ölçülür. Bireye karşısında gördüğü bir ışığa veya duyduğu bir sese mümkün olduğunca hızlı bir biçimde tepkide bulunması söylenir. Birey tepki düğmesine bastığında arada geçen zaman, ne kadar bir sürede karşılık verdiğini gösterir. Bu yetenektan otomobil kullanma ve benzeri işlerde yararlanılır. Tepki hızı çok iyi öğrenilmiş rutin görevlerde önemlidir (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, <http://www.hunersencan.com/Psikolab.doc>).

## **c. Teşhis Testleri**

Teşhis testleri, kişinin teste tabi tutulduğu zamandaki zihinsel ve bedensel yetenekleri, kişiliği ve ilgilerinin analizi biçiminde yapılır. Bu testlerin amacı, bireyin yeteneklerindeki eksikliklerini belirlemektir (Öztürk, 1994; 76).

## **d. Güç Testleri**

Güç testlerinde zor sorular geniş bir süre içinde çözülmeye çalışılır (Kalem, Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış, [http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis\\_konusma.doc](http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc)). Güç testlerinde sorular gittikçe zorlaşır ve bireyin cevapladığı zor soruların çokluğu önemlidir. Bireyin cevapladığı problemlerin ayrı ayrı toplanmasıyla toplam puan elde edilir (Öztürk, 1994; 76).

Güç testleriyle, kas gücü, refleksler, renk körlüğü, gözde derinlik yeteneği, dar görüş açısı, görüş keskinliği ölçülmesi, Psikomotor testler: El-Göz koordinasyonu, sese-ışığa reaksiyon, dikkat (yaygın ve toplu), karar verme yeteneği ve süresi, yorgunluk, monotoni, sağlamlık/solaklık, dokunma ve denge durumu, sakatlık (fizik/mental), hareketi kontrol edebilme, çekme ve itme gücü ölçülmeye çalışılan özelliklerdir. (Spor, 2001; 16).

### II.2.2.2.5. Kültürel Yapıya Göre Testler

Testler, kültürel yapıyla ilişkisi açısından Kültüre Bağlı Olan Testler ve Kültüre Bağlı Olmayan Testler olarak sınıflandırabilmektedir.

#### a. Kültüre Bağlı Olan Testler

Öner'e (1994; 23) göre, bir test belli bir kültürde, o kültürün insanları tarafından duyulan gereksinimler sonucu ortaya çıkmıştır. Böylece test içinde geliştirildiği kültürün fiziksel, sosyal, psikolojik, vb. niteliklerini taşır. Geliştirildiği kültüre özgü bir dille ifade edilir. O nedenle testin ölçmeyi amaçladığı davranışlar, olgular, kavramlaştırmalar, ifade dili ve şekli kültüre bağlı, göreceli olma durumundadır. Belli bir kültürde, belli bir dilde geliştirilmiş testler o kültüre ve dile özgü anlayış, kavramlaştırma ve örnekleme niteliklerini yansıtır. Aynı testin diğer kültürlerde, diğer dillerde uygulanabilir ve anlamlı olması için sistematik bir şekilde incelenmesi, üzerinde çalışılması gerekir. Bu tür çalışmaya "ölçek uyarlaması" denir.

Kültürler ve gruplar arası farkların nedenlerinden biri testin dili olabilir. Testin uygulandığı birey ya da grup o dili iyi bilmiyor, iyi kullanmıyorsa bu onun yalnızca testteki başarısını değil, sosyal, psikolojik, vb. yaşantılarını da olumsuz etkiliyor anlamına gelebilir. Böyle bir durum küçük yaştaki bireylerin gelişimini ve çevreye uyumunu zorlaştırabilir. Bireyin testteki başarısızlığı olarak ortaya çıkan farklılık, test ötesi durumlara, yaşamının başka kesitlerine de genellenebilir. Örnek olarak yurtdışına giden işçi çocuklarının misafir oldukları ülke dilini tam öğrenemediklerinde sosyal arkadaş çevrelerinde, okul, vb. yaşantılarında nasıl olumsuz biçimde etkilendikleri ele alınabilir. Uluslararası psikoloji kongrelerinde sunulan bildirilerde ve yapılan tartışmalarda gözlemlendiği gibi bu çocuklara tanı amacıyla uygulanan zeka testleri, dili iyi bilmediklerinden dolayı olumsuz sonuçlar vermekte ve bu sonuçlar onların zeka geriliği gösterdiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Sonra da bu çocuklar özel sınıflara yerleştirilmektedir. Konunun üzerine duyarlı ve ciddi bir şekilde eğilindiğinde bu tür hataların kültüre, özellikle de dile ne kadar bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Aktaran, Öner, 1994; 24).

Bir testin başka bir dile çevrilmesi, o testin doğasını değiştirir. Bu kaçınılmaz değişim, kavramlaştırma ve psikolinguistik (dilsel) farklılıklardan ileri gelir. Farkların en aza indirilebilmesi için test maddelerinin titizlikle incelenmesi; çevrilen dilde anlamlı olması için gereken dönüştürülmelerin yapılması ve çevrilen dili kullanan bireylerin normlarına göre standardize edilmesi, uyarlamanın temel işlemlerini oluşturur (Öner, 1994; 23).

Ölçmede dilin etkisini sıfırlamak için uzun yıllar kültürlerarası testlerin, özellikle zeka ölçümünde, sözel olmayan, performans maddelerinden oluşmasına özen gösterilmiştir. Ancak sözel olmayan testlerin, dile dayalı testlere göre daha fazla kültürel yanlılıklar içerebileceği öne sürülmektedir. Birçok farklı kültürel grupta yapılan çalışmalardan performans testlerinde ve sözel olmayan testlerde, sözel olan testlerde olduğundan daha fazla kültürel farklılıklar olduğu sonucu elde edilmiştir. Performansa ait olan dilin aslında bir kültürel algıdan oluşması bu durumun nedeni olarak gösterilmektedir (Güven, 1999; 31).

Kültüre bağlı olan grup zeka testlerine; OTİS Testleri, KUHLMAN Testleri, KOGNİTİF Yetenek Testleri, HENMAN-NELSON Testleri, Akademik Yetenek Testleri örnek verilebilir (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc)).

## **b. Kültüre Bağlı Olmayan Testler**

Birçok kültür tarafından paylaşılan elementleri içeren, sadece bir kültüre özgü elementleri dışarıda bırakan kültüre bağlı olmayan testler, her toplumda uygulanabilecek durumda olan, geliştirildiği toplumun kültürü ile ilişkisi olmayan testlerdir.

Kültürel bağıllığı olmayan, evrensel kullanıma açık bir test şu özellikleri taşımalıdır (Güven, 1999; 36);

- Belirli sorulara verilecek belirli cevapların değeri veya yararlılığı üzerinde evrensel bir uzlaşmanın olması gerekir. Yani aynı soruya verilen bir cevap bir kültürde doğru iken diğer bir kültürde yanlış veya birinde önemli, diğerinde önemsiz olmamalıdır.
- Testin hedef kültürdeki dile çevirisi iyi yapılmalı ve aynı maddeler farklı kültürlerde aynı şeyi ifade etmelidir.
- Bütün testlerde amaç, bireyin ne kadar bildiğini ortaya koymak olmalıdır.
- Sorular bütün kültürlerde aynı şekilde işlemelidir.
- Elde edilen bilginin açıklaması bütün kültürlerde aynı olmalıdır.

Kültüre bağlı olmayan testlerin genel olarak her toplumda uygulanabilmesi ve olumlu sonuç vermesi demek, test sonuçlarının istatistiki değerlerinin her toplumda aynı olacağı demek değildir. Bu tür testlerin Türkiye'deki mühendisler ve teknisyenler için ortalaması, Fransa veya İngiltere'dekinden farklı olabilir. Bu nedenle kültüre bağlı olmayan testlerin sayısal değerleri her topluma göre yeniden elde edilmelidir (Erdoğan, 1990; 122).

Kültüre bağlı olmayan grup zeka testlerine örnek verilebilecek testler aşağıda belirtilmiştir (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc)):

**-WESMAN Personel Seçimi Testi:** İşgören seçimi için yapılandırılmış bir testtir. Kullanıcılar tarafından içinde yaşanan kültüre uygun bazı değişiklikler yapılmalıdır.

**-TOGA Genel Yetenek Testi:** Resimli genel yetenek testidir. Özellikle çocuklar için geliştirilmiştir.

**-GOODENOUGH-HARRİS Çizim Testi:** İnsan figürü çizme testidir.

**-RAVEN PROGRESSİVE Matris Testi:** Soyut şekillerden oluşan problemlerin çözümünüyle ilgilidir. Çocuklar ve yetişkinler için olmak üzere iki değişik tipte hazırlanmıştır.

**-CATTELL Zeka Testi:** Çocuklar, yetişkinler ve yöneticiler olmak üzere ayrı tipleri geliştirilmiştir. Bu testte seriler, sınıflandırılmalar, matrisler ve uç örnekler arasındaki ilişkileri bulmak önemlidir.

#### **II.2.2.2.6. Değerlendirdiği Bireysel Özelliklere Göre Testler**

Psikoteknik yöntem, bireysel özelliklerin analizinde ve ölçümünde günümüzün en tutarlı yöntemlerinden birisidir. Testlerle ölçülebilecek bireysel özellikler genel hatları ile; zihinsel yetenekler, bedensel yetenekler, kişiliğin davranış boyutu, algılamaya dönük özellikler, tutum ve eğilimlerdir.

##### **a. Zeka Testleri**

Zeka testleri (özellikle bireysel olarak uygulananlar) genellikle işlevsellikte gerileme, öğrenme problemlerinin belirlenmesi gibi kişilik özelliklerini yada kişilik değişimlerini belirlemek ve kişilik özellikleri üzerinde deneysel bilgi temin etmek için kullanılırlar (Barclay, 1991; 138).

Zeka testleri, bireyin sözlü anlama, algısal organizasyon veya muhakeme gibi nispeten küresel alanlardaki becerilerini ölçer ve böylelikle okul işleri veya belirli meslekler için potansiyel belirlemeye yardımcı olur (Gregory, 2004; 34).

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekanın işverliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde veya işgörenlerin bir kademededen diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1990; 34).

Türkiye'de kullanılan zeka testleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, <http://www.insankaynaklari.com>);

1. Bireysel Zeka Testleri
  - a. Stanford-Binet Zeka Testi
  - b. Wechsler Yetişkinler Zeka Ölçeği (WAIS)
  - c. K.I.T Zeka Testi
  - d. Merrill-Palmer Ölçeği
2. Grup Zeka Testleri
  - a. Cattell Zeka Testi
  - b. Otis Beta Zihin Yeteneği Testi
  - c. Analitik Zeka Testi (From A) şeklinde sınıflandırılabilir.

## **b. Yetenek Testleri**

Yetenek testleri ile ölçülmeye çalışılan (Paksoy, 1990; 106);

- Zihinsel Yetenekler
- Mekanik Yetenekler
- Motor (psikomotor) yetenekler
- Yazım- çizim yetenekleri ve
- Fiziksel- duygusal yetenekleridir.

Yetenek testleri, belirli bir görev için yeteneği yada beceri tipini ölçer (Gregory, 2004; 34). Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki bulma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gereğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir (Erdoğan, 1990; 32).

Bu testler tek yetenek testleri ve çoklu yetenek test dizileri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çoklu yetenek test dizisi çok sayıda yetenek için sonuç profili temin ederken, tek yetenek testleri net bir şekilde sadece bir tek yeteneğe ait bilgiler verir. Yetenek testleri genellikle, bir meslekteki, kurstaki ve eğitimsel çabalardaki başarıları tahmin etmek için kullanılır (Gregory, 2004; 35).

Yetenek testleri daha çok işin gerektirdiği bireysel beceri ve yeteneklerinin temsili şeklinde düzenlenmiştir. Bu nedenle test cevapları genellikle sözlü ya da yazılı değil, davranışsaldır. Bu nedenle bu testlerin uygulanması sırasında psikofizyolojik yorgunluk ve heyecansal faktörler test başarısına etki etmektedir. Bu nedenle testin adaya açıklanması ve uygulayıcının adayı sürece hazırlaması gerekmektedir (Çırpar, 1990; 65).

Türkiye'de kullanılan yetenek ve beceri testleri aşağıda sıralanmaktadır (Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, <http://www.insankaynaklari.com>);

1. Özel Yetenek Testleri
  - a. Torrance Yaratıcı Düşünme Testi
  - b. Macquarrie Mekanik Kabiliyet Testi
2. Eğitim Testleri
  - a. Çalışma Alışkanlıkları Envanteri
  - b. Metropolitan Olgunluk Testi
3. Mesleki Testler
  - a. Bourdon Dikkat Testi
  - b. İstikrar Tecrübesi Testi
  - c. Reaksiyon Zamanı Testi

4. Psikomotor ve Klinik testler
  - a. Kohs küpleri
  - b. Lincoln-Oseretzky Skalası
  - c. Wechsler Hafıza Ölçeği şeklinde sınıflandırılabilir.

### **c. Kişilik Testleri**

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır. İş özellikle orta ve üst kademelerde yer alan türdense, işgörenin kişiliği daha fazla önem kazanacaktır. Bu nedenle personel seçimi sırasında işin özelliği kişinin özelliği ile karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlendirilmesi yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1990; 33).

Endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmalarda yetenek ve kişilik arasında bir ilişkinin de olduğu görülmüş, yalnız başına yeteneklerin değerlendirilmesinin kişilik ölçümü için yeterli olmadığı, bu nedenle işgören adaylarının değerlendirilmesinde kişilik ölçümü ile ilgili çalışmaların da yapılması gerektiği benimsenmiştir (Erdoğan, 1990; 33).

Kişilik testleri bir insanın bireyselliğini belirleyen özellikler, nitelikler veya davranışları ölçer. Bu bilgi gelecek davranışı tahmin etmeye yardımcı olur. Kişilik testleri kontrol listeleri, bulucular, ve cümle tamamlama gibi projektif teknikleri içeren farklı türlerle karşımıza çıkar (Gregory, 2004; 36).

Kişilik testleri en son geliştirilen ve geliştirilmeye devam edilen testlerdir. Bu testlerde olumlu sonuç alınabilmesi, adayın sorulara dürüst cevap vermesine bağlıdır. Adaylar genellikle soruların ne amaçla sorulduğunu hissettikleri için cevaplar her zaman samimi davranmamaktadırlar. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için de “mürekkep lekesi testi” gibi projektif kişilik testleri geliştirilmiştir. Bu tür testlerde aday farkında olmadan cevapları ile kişiliğini yansıtır (Yalçın, 1994; 74). En yaygın olarak kullanılan Rorschach Mürekkep Lekesi tekniğidir. Bir kağıda mürekkep



damlatılıp ikiye katlanması ve ortaya çıkan lekeyi bireyin yorumlaması şeklinde uygulanan mürekkep testinde, bireyin kişilik analizi yapılmaya çalışılır (Aldemir vd., 2004; 152).

Personel seçiminde kişilik ölçümünü belirli nedenlere bağlamak mümkündür. Bu nedenlerin başında grup içindeki kişilerin uyumunun işletmeler için artık zorunlu olması gelebilir. Ayrıca kişilerin gelecekteki davranışları da yöneticilerce bilinmek istenmekte, bu amaca yönelik olarak da kişilik incelemeleri gerekli olmaktadır. Toplu çalışmayı gerektiren işler için veya işgörenden özel güven bekleyen işler için adayların kişilikleri yönünden değerlendirilmesi faydalı olmakta, bu nedenle değerlendirme bataryaları içine kişiliğin istenen yönlerini analiz etmeye yarayan kişilik testleri konmaktadır (Erdoğan, 1990; 33).

Psikoteknik yöntemin önemli unsurlarından biri olan kişilik testleri; dört kategoriye ayrılmaktadır. Görüşme ve dereceleme ölçekleri, ilgi testleri, anketler ve projektif testlerdir (Morgan, 2004; 302).

Kişilik testlerinden bazıları; California Kişilik Testi, Omnibus Kişilik Envanteri, Edwards Kişisel Tercih Çizelgesi, Myers-Briggs Tip Envanter, Jesness Envanteri, Jenkins Hareketlilik İncelemesi, Thurstone Kişilik Envanteri, Guilford-Zimmermann Mizaç İncelemesi, Eysenck Kişilik Envanteri, Cattell Kişilik Testi, Thorndike Mizaç Testi, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Testi, Minnesota Danışmanlık Envanteri, California Psikoloji Envanteri'dir. Türkiye'de kullanılan kişilik testleri ise aşağıda belirtilmiştir (Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, <http://www.insankaynaklari.com>);

1. Kişilik Test ve Envanterleri
  - a. California Kişilik Envanteri
  - b. Cattell 16PF Şahsiyet Envanteri
  - c. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
  - d. Thomas Testi
  - e. Saville & Holdsworth OPO İş Kişilikleri Testi

f. Myers-Briggs Testi

2. Projektif Testler

a. Roschach Testi

b. Rotter Cümle Tamamlama Testi

c. Tematik Algı Testi (T.A.T) şeklinde sınıflandırılabilir.

#### **d. İlgi Testleri**

İlgi testleri, bireylerin belirli aktiviteler veya konulara dair tercihlerini ölçer; böylece mesleki seçimin belirlenmesine yardımcı olur (Gregory, 2004; 34). Bu testlerdeki temel varsayım, bir meslekte başarılı olan kişilerin o mesleğe olan ilgilerinin yüksek olduğudur (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, <http://www.hunersencan.com/Psikolab.doc>).

İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişkili alanları belirler ve onların özel ilgilerini ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarırlar. Çalışma hayatında bireylerin ilgileri, çalıştıkları işlerde başarı durumlarını etkileyebilmektedir. Yaygın olan görüş; işine ya da görevine ilgi duyan bir kişinin, ilgi duymayan birine oranla işini ya da görevini daha iyi yapacağı yönündedir (Paksoy, 1990; 107).

Kuder İlgi Alanları Tercihi Envanteri, Mesleki Doyum Envanteri, Thurstone Alaka Testi, Ohio Mesleki İlgi Testi, Strong Mesleki İlgi Envanteri, Kuder Tercih Çizelgesi, Lee-Thorpe Mesleki İlgi Envanteri, Gordon Mesleki İlgi Envanteri, Rothwell-Miller İlgi Çizelgesi, Hall Mesleki Yönelim Testi, Campbell İlgi Envanteri, Minnesota İlgi Envanteri, Connally Mesleki İlgi Anketi, Mesleki Tercih Anketi, Brook Tepki Testi ilgi testlerinden bazılarını oluşturmaktadır (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, <http://www.hunersencan.com/psikolab.doc>).

## **e. Bilgi Testleri**

Her işin yapılması belirli ölçüde bilgiyi gerektirir. Bu bilginin işin genel yapısı ile ilgili ve kurumsal olmasının yanında, iş araç ve gereçlerinin kullanımı ile ilgili ve uygulamalı olması da beklenmektedir. İşgören seçiminde kişilerin belirtilen yönlerden bilgili olmaları istenir (Erdoğan, 1990; 35).

Herhangi bir işin yerine getirilmesinde bedensel, zihinsel ve kişilik özelliklerinin yanında, bazı bilgiler de gereklidir. İşle ilgili genel ve özel bilginin türüne göre, bu bilgiyi ortaya çıkarabilecek testler hazırlanmaktadır (Paksoy, 1990; 106). Bilgi testleri bireyin yapacağı iş ile ilgili kurumsal ve uygulamalı bilgi düzeyini belirlemeye yöneliktir (Aldemir vd., 2004; 152).

İki bölümden oluşan bilgi testlerinin birinci bölümde, işle ilgili teknik bilgi yazılı veya sözlü olarak ölçülürken ikinci bölümde, iş örneklendirilmiş şekliyle ölçülmektedir. İş Örnek Testi olarak adlandırılan ikinci bölüm, işin başarılı olarak yapılmasında belirleyici olan davranışları örnekleyen bir testtir (Öztürk, 1994; 95-96).

### **II.2.2.3. Psikoteknik Testlerin Taşınması Gereken Nitelikler**

#### **II.2.2.3.1. Geçerlik**

Bir testin “neyi”, ne denli “isabetli/doğru” olarak ölçtüğüyle ilgili kavram, geçerliktir. Test ile ölçülmek istenilen davranışın/niteliğin ne denli isabetli ölçüldüğünün göstergesi, geçerlik katsayısıdır. Geçerlik çalışması yapılırken dikkat edilecek noktalar şöylece belirlenebilir (Aktaran, Öner, 1994; 17):

1. Testle ele alınan davranışın/kavramın operasyonel tanımının mantığa uygun olması
2. Testin talep ettiği iş ile operasyonel tanım arasında bir paralelliğin (uyumun) olması

### 3. Testin güvenilir olması.

Deneysel geçerlilik sürecinde psikoteknik test bataryasının uygulandığı bir denek grubu alınır ve bu denek grubu içerisinde bir kontrol grubu seçilir. Her iki grup için de değişik iki zamanda uygulanan batarya sonuçlarına bakılır ve sonuçların karşılaştırması yapılır. Bu uygulamada sonucun farklı olması halinde farkın testin gösterdiği şekilde olup olmadığı araştırılır. Kısacası bu yaklaşım iki grup arasında bir farkın olacağını esas alır, ancak ortaya çıkacak olan farklılığın psikoteknik test bataryası ile analiz edilip önceden belirlenen türden bir farklılık olmasını bekler. Eğer uygulamadan elde edilen fark ile testten beklenen arasındaki benzerlik zayıfsa bataryanın geçerliliği tam olmayacaktır (Erdoğan, 1990; 48).

#### II.2.2.3.2. Güvenirlik

Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ veya değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenirliliğidir. Test güvenirliliği, yanıtlar arası tutarlılıktır. Testin güvenirliliğini olumsuz yönde etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlar: 1) Test maddelerinin (a) hatalı olması, (b) çok zor ya da çok kolay olması, (c) sayısının yetersizliği, (d) homojen (benzeşik) olmaması; 2) Yanıtlayıcı bireylerin nitelikleri; 3) Test uygulamasındaki hatalar ve 4) Test puanlamasındaki hatalardır (Öner, 1994; 15).

Adaya aynı test bataryası altında değişik zamanlarda uygulandığında adayın birbirine yakın puanlar alması beklenir, puanlar arasında fark varsa adayın ölçülen özelliklerinde de farkın bulunması gerekecektir (Erdoğan, 1990; 49).

Öner'e (1994; 15) göre, güvenirlik düzeyinin yükseltilmesi için aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir;

1. Test maddeleri açık şekilde ifade edilmeli ve teknik yönden geçerli olmalı
2. Uygulama ve puanlama standart koşullarda yapılmalı

3. Test maddeleri, yanıtlayan bireylerin gösterdiği tutarsızlıklara ve düzensizliklere duyarlı olmalı
4. Test maddelerinin sayısı çoğaltılmalı
5. Güçlük derecesi orta düzeyde olan test maddeleri geliştirilmeli
6. Test içerik yönünden homojen (benzeşik) maddelerden oluşturulmalı.

#### **II.2.2.3.3. Ekonomiklik**

İşletme yönetimindeki çalışmaların büyük bir kısmı ekonomik olma prensibine bağlı olmalıdır. Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacaksa, hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları, zorunlu olmadıkça kullanılmamalıdır. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir zamanda seçilecek işgörenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre, diğer bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır (Erdoğan, 1990; 50).

#### **II.2.2.3.4. Nesnellik**

Nesnellik, sınav konularının belirlenmesinde ve sonuçlarının değerlendirilmesinde nesnel ölçütlerin belirleyici olmasını, ölçme işleminin farklı kişiler tarafından yapılmasında sonucun değişmemesini ifade etmektedir (Öztürk, 1994; 50).

#### **II.2.2.3.5. Kullanışlılık**

Testin ucuzluğu ve değerlemenin kolaylığını içeren testin ekonomik olma özelliği ve testin veriliş süresinin kısalığı kullanılabilirliğin göstergelerindedir (Soydan, 1975; 68). İşletmeler tarafından yürütülen çalışmaların kısa zamanda en az maliyetle gerçekleştirilme çabası dikkate alınacak olursa, psikoteknik yöntemle personel

seçimi yapıldığında hazırlanan psikoteknik test bataryasının kullanılabilirliği olmazsa olmaz bir nitelik taşımaktadır.

#### **II.2.2.3.6. Standartlık**

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynılığını (değişmezliğini) belirler. Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanlar karşılaştırılmak isteniyorsa, test uygulama ve puanlama koşul ve standartlarının hiç değişmemesi gerekir (Öner, 1994; 13).

Bir testin, test koşullarının açıkça belirlenmesi, işlemlerin nesnel ve aynı (değişmez) olması yani standardize edilebilmesi için soruların “belirli, değişmez ortam ve koşullarda”, testin ölçmeyi hedeflediği gruba temsil eden deneklere uygulanması gerekir. Test yanıtlarının puanlanması, genelde nesnel ve kesin olarak saptanmış bir yanıt anahtarına ya da ölçütlere göre yapılır (Aktaran, Öner, 1994; 13).

Yapılan ölçme çalışmalarının anlamlı olabilmesi için norm grubu ile karşılaştırma gereklidir. Bir ölçme aracının norm tespiti amacıyla uygulandığı norm grubu bireylerinin bu ölçme aracından aldığı puanların dağılımı bize norm sınır değerlerini verir. Bu bilgi, uygulanan bir ölçme aracından elde edilen puanların doğru yorumlanmasında çok önemlidir. Bir kişilik testinde belli bir özellikte aldığımız çok düşük bir puan bizde o özelliğin olmadığını değil, diğer kişilere göre daha düşük düzeyde olduğunu söyler (Psikometrik Testler: Sıkça Sorulan Sorular, <http://www.psikometri.com/test/testsss.htm>).

#### **II.2.2.4. Modern Seçim Yöntemleri İle Klasik Seçim Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

İşletmeler arasında, adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlayan, işe alma kararının verilmesiyle sona eren personel seçim sürecinde, işe uygun adayın çeşitli yöntemlerle belirlenmesine yönelik çabalardan oluşan seçim aşamalarında bir

standardizasyondan bahsedilemez. Her işletme şirket politikaları doğrultusunda bazı yöntemleri daha ağırlıklı olarak kullanırken, bazı yöntemleri kullanmayabilir.

Personel seçim yöntemlerini klasik seçim yöntemleri ve modern seçim yöntemleri olarak sınıflandırdığımızda, bu yöntemlerin işletmeler tarafından tercih edilebilirliği yöntemlerin karşılaştırılması suretiyle mümkün olabilir. Çünkü ancak böylece seçim yöntemlerinin kullanılabilirliği ve etkinlikleri konusunda değerlendirme yapabilmek mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalar, personel seçiminde kullanılan geleneksel yöntemlerden biri olan görüşmenin çok etkin bir yöntem olmadığını göstermekle birlikte, pek çok işletme, eleman alırken görünürde ucuz, ancak uzun vadede büyük kayıplara neden olan bu yöntemi tercih etmektedir. Bu durumun başlıca nedeni; işverenlerin işe almak istedikleri adaylarla yüzyüze görüşme ihtiyacı içinde olmalarıdır. Bu yöntem ile seçim, sadece mülakatı yapana özel (idiosyncratic) ve doğru adayı seçmek için geçerliliği ve güvenilirliği olmayan seçme kararları ile sonuçlanmaktadır. İş için yeterli teknik bilgiye sahip adaylar arasından, geleneksel seçme yöntemleri veya tek başına görüşme yöntemiyle seçim yapmak, hızla değişen ve takım çalışmasını gerektiren iş dünyasında organizasyonel performansı olumsuz etkileyecektir (Mamatoğlu, 2000; 99).

Yapılan araştırmalar sonunda psikologlar, görüşme sürecinin sonunda verilen kararı, adayın dışındaki bazı etmenlerin de etkilediğini bulmuşlardır. Bunların önemli kısmı, görüşmecilerin öznel yaklaşımlarından kaynaklanmakta ve görüşmecilerin hata ve yanlılıkları olarak adlandırılmaktadır (Ergin, 2002; 87). Yani görüşmeciler, benzerlik etkisi olarak adlandırılan durumla, demografik özellikleri ve değer yargıları bakımından kendilerine benzeyen adayları kendilerine yakın bulmakta ve tercih edebilmektedirler.

Modern seçim yöntemlerinden biri olan Değerlendirme Merkezleri Yönteminin adayların çok yönlü, birbirleriyle kıyaslanarak ve daha objektif değerlendirilebilmesi, adaylar hakkında mülakatla zor elde edilebilecek özelliklere

ulaşılabilmesi, birden fazla pozisyon için aynı anda birden fazla adayın belirli bir sistematik içinde önceden tarif edilmiş yetkinlik kriterleri çerçevesinde değerlendirilebilmesi, iş ortamına yakın simülasyonlar çerçevesinde adayların gözlemlenebilmesi, adaylar arası kıyaslamamanın daha etkin olması gibi avantajlarının yanında dezavantajları da söz konusudur (Tahiroğlu, 2002;131).

Değerlendirme merkezi uygulamaları sadece uygulamayı geliştirecek kişi için değil, değerlendirme sürecine katılacak bütün çalışanlar için büyük bir zaman ve enerji gerektirmektedir. Bu duruma paralel olarak değerlendirme merkezi geliştirmenin ve uygulamanın maliyeti geleneksel seçim süreçlerinininkinden daha yüksek olmaktadır. Çeşitli değerlendiricilerden gelen bütün değerlendirme formlarını toplamak, bilgiyi derlemek ve bu değerlendirme formlarından gelen geri bildirimden yola çıkarak objektif bir karar vermek mantıklı olabilmekteyse de, kurumda değerlendirme sürecine çok sayıda kişinin katılmasıyla ortak bir fikir birliğine ulaşmada zorluk yaratacaktır. Bunlara ek olarak simülasyonlar bazı adaylar için korkutucu bir deneyim, bazıları içinse şimdiye kadar yaşadıkları en zor görüşme olabilmektedir (Lisa, “Seçim Süreçlerinde Grup Değerlendirmeleri”, [http://www.dbe.com.tr/psikolojidunyasi/default.asp?cntId=03\\_030219](http://www.dbe.com.tr/psikolojidunyasi/default.asp?cntId=03_030219)).

Araştırmalar değerlendirme merkezlerinin tahminleriyle, işe başladıktan sonraki personel performansları arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Ancak, maliyetin yüksekliği, fazla zaman alması, değerlemeyi yapan kişilerin niteliğinin düşük olması ve yönetsel görevler dışındaki görevler için yeterince uygulanamaması yöntemin eksik yönlerini oluşturmaktadır (Öztürk, 1994; 64-66).

Modern seçim yöntemlerinden bir diğer olan Psikoteknik uygulamalar tavırları, yetenekleri, kişisel özellikleri ve insanlığın diğer yönlerini nesnel bir yaklaşımla soruşturmayı mümkün kılmıştır. Böylelikle de, psikologların ve eğitimcilerin ruhölçümü değerleri yöntemini kullanarak insanlarla ilgili daha iyi tanımlar yapabilmelerini sağlamıştır (Kepir, 1990; 159). Basit bir şekilde bireylerle görüşüp, onları gözlemledikten sonra sonuçlar çıkarmaktan ziyade, hem bireylerin



özelliklerini ölçer, hem de diğerlerinin sonuçlarıyla karşılaştırması bakımından, bireylerin veya grupların doğru tanımlarına ulaşmakta kullanılan temel araç niteliğindedir (Barclay, 1991; 97).

Psikolojik testlerle ölçüm yöntemi, nesnel olarak ele alınan zihinsel ve fiziksel özelliklerin ölçümüne getirilen bir yaklaşımdır. Psikoteknik test yöntemi nesnelidir. Çünkü görüşmelerin ve deneysel gözlemlerin öznel taraflarıyla karşılaştırıldığında, özelliklerin ölçümüne yapılan bilimsel bir yaklaşıma dayalıdır. Psikoteknik ölçüm gözlemleri ve deneysel gözlemler arasında, psikolojik ölçüm gözlemlerinin nesnel olarak gözlemlemeye dayalı olması, deneysel gözlemlerin ise deneyi yapan kişinin gözlemleriyle sınırlı olması açısından fark vardır. Bu durumda bir test, (psikolojik testlerin kullanımıyla birlikte) bazı davranış durumlarının ve örneklerinin nesnel ölçümünü temsil etmektedir (Barclay, 1991; 99).

Elbette psikoteknik ölçümlerde de dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Çırpar'a (1990; 66) göre, psikometrik ölçümlerdeki ilk sorun ölçülen şeyin doğasından kaynaklanmaktadır. İkinci sorun ise, ölçme araçlarından kaynaklanmaktadır. Üçüncü sorun ise adaydan, test ortamından veya testleri uygulayan uygulayıcıdan kaynaklanmaktadır. Adayın yapay laboratuvar ortamında zihinsel, duygusal ve bedensel uyum yeteneği; psikolog ya da uygulayıcının adayı test ortamına hazırlamadaki ustalık ve becerisi; test ortamının ısı, ışık ve gürültü gibi fiziksel şartları psikometrik ölçme tekniğinin güçlüklerini oluşturmaktadır.

Değerlendirme, psikoteknik uygulamaların en önemli aşamasıdır. Bu önem uygulamanın doğasından kaynaklanmaktadır. Çünkü ölçülen şey somut bir obje değil, zeka, yetenek ve beceri gibi insan özellikleri olup, soyut kavramlardır. Üstelik doğrudan kendisi değil, bu özelliklerin davranışsal yansımaları ölçülmektedir. Tüm bu nedenlerledir ki, psikoteknik laboratuvarında görev alan bir psikolog ya da uygulayıcının test uygulama ya da değerlendirmesinde olduğu kadar diğer psikolojik tanıma ve gözlem tekniklerinde de yeterliliğe sahip olması gerekir. Psikoteknik yöntemin esası, sayılarla kişiyi değerlendirmek kadar testlerle gözlenen psişik süreçlerin de ne anlama geldiğini iyi yorumlayabilmektir (Çırpar, 1990; 66).

Psikoteknik yöntemde bireyin çok yönlü değerlendirilmesi yapılabilirken klasik yöntemlerde adayın verdiği bilgiler ışığında değerlendirilebilir. Klasik yöntemde bireyin ne bildiği ile ilgilidir psikoteknik yöntem ise adayın bilgisini kullanma eğilimi ve gelişme yönü ile ilgilidir. Psikoteknik yöntemde bireyin işe alınıp alınmayacağına karar verilebildiği gibi işe alınmasına karar verilenlerin eğitim ihtiyaçları ve yönlendirilmeleri açısından analizi de mümkündür. Böylece eğitim ihtiyacının tesbiti için harcanan zamandan ve maddi kaynaklardan tasarruf sağlanacaktır. Klasik yöntemlerde derinlemesine analiz mümkün değildir. Klasikte sürekli aynı soruların sorulması sakıncalı olacağından her sınavda ayrı soruların hazırlanması gerekir. Bu da bilgi alanının sınırlı olması parasal olarak fazla yük getirmesi bakımından zor ve pahalıdır. Psikoteknik seçim yöntemi uzun süreler uygulanabilir. İşin niteliğindeki değişmeye paralel olarak iş gereklerinde ortaya çıkacak değişiklikler sonucu test bataryasındaki testler yada test soruları geliştirilerek psikoteknik yöntemin devamı sağlanabilir. Klasik seçim sisteminde yapılan sınavlarda adayların verdikleri cevaplar değerlendirmeyi yapanlar tarafından farklı yorumlanabilir. Bu durumda sistemin geçerliği ve güvenilirliği konusunda şüphe duyulur. Oysa psikoteknik yöntemde testler ve cevapları standart olduğundan sınavı yapan kişilere göre farklılık göstermezler ve kolay sayılaşdırılabilirler (Zobu, 2000; 84-87).

Klasik seçim yöntemleri ile işgörenleri belli bir tarih için değerlemek belki kolay olabilir, ancak adayların gelecekteki farklı zamanlarda gösterecekleri gelişme ve değişimleri tahmin etmek zor olacaktır. Buna karşılık modern yöntemlerle kişilerin belirli bir zaman içinde değerlendirilmesi yapılabileceği gibi, mevcut özelliklerinden gelecekteki özelliklerini de tahmin etmek de mümkün olacaktır. O halde işin durumuna göre tüm zamanlara göre kişi-iş dengesine sağlayacak bir seçim sistemi için modern yöntemlerden yararlanmak faydalı olacaktır. Böylece adayların yapacakları işle ilgileri, her zaman dilimi için ayrı ayrı tutarlı bir şekilde yapılan tahminlerle düzenlenebilecektir.

Personel seçiminde kullanılan yöntemlerin geçerlilik, doğruluk, uygulanabilirlik ve maliyet açısından genel bir değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda

yapılmıştır. Bu tabloya göre her bir seçim yönteminin kendine göre üstün olduğu tarafları dikkati çekmektedir (Aytaç, Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması, [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac2.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php)).

Seçim Yöntemleri	Değerlendirme Standartları			
	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Mekanik Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psiko-Motor Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Mülakat	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Eksersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi Formları	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

#### Şekil 5: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

(Kaynak: Aktaran, Aytaç, [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac2.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php))

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek olan yöntemlerin Psikoteknik testler ve Değerlendirme Merkezleri olduğu görülmektedir.

#### II.2.2.5. Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Rolü

Günümüzde davranış bilimcilerin ve işletmecilerin üzerinde yeterince durmadıkları konulardan birisi hala bir aday grubunun gereği gibi analizinin yapılmaması, seçilecek kişilerin en uygun şekilde seçilmesi için gerekli önlemlerin tespit edilmemesidir. İyi bir personel seçimi bazı temel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenen ve tutarlı yöntemlerle bireylerin analizine olanak veren

sistemlerle gerçekleşir. Bu amaçla aday kitlenin gereği gibi değerlenmesinin yapılması zorunlu olacaktır (Erdoğan, 1990; 10). Bireyleri psikolojik, fizyolojik gibi çeşitli alanlarda analiz etmeye yardımcı olan psikoteknik lme ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal lme tekniğidir (Fındıkçı, 2003; 208).

Yöneticilerin insan gücünü iyi değerlendirmeleri, genel olarak bütün insanların ortak psikolojik yönlerini ve çalıştırdıkları bireylerin birbirlerinden farklı sahip oldukları özellikleri tanımalarıyla mümkündür. Testler, değerlendirmelerin birey farklılıkları hakkında hem genel hem özel bilgiler temin eden önemli bir yönüdür. Testlerin bireylerin belirli yanıtlarını yansıttığı düşünülürse, davranışlar, zeka, başarı, kişilik ve mesleki seçimler hakkında oldukça fazla bilgi elde edilmesi mümkün olmaktadır (Barclay, 1991; 98).

Bilimsel seçme ve yönlendirme çalışmalarında yararlanılabilecek bir psikoteknik model; iş analizleri, psikolojik özelliklerin saptanması, lme ve değerlendirme, geçerlilik çalışmaları aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaları oluşturan psikolojik etkinlikler birbirleri ile ilişkili bir sistem olarak görülmektedir. Bu sistemin bir bölümündeki çalışmalar diğer bölümlerdeki çalışmaları destekleyerek karar verme süreçlerinin zamanla daha objektif ve güvenilir olmasını sağlamaktadır (Kepir, 1990;160).

Personel seçim aşamasında test uygulaması hem kişinin değerlendirilmesi açısından hem de diğer seçim süreçlerinin de sağlıklı yürümesi açısından önemlidir. İşin gerektirdiği özelliklerin önceden iş analizleri yapılarak sağlıklı bir Şekilde belirlenmiş olması işe başvuru aşamasında test sonuçlarını değerlendirmenin daha etkin olmasını sağlayacaktır.

Psikoteknik uygulamalarla personel seçimi yapabilmek için adayların değerlenmesi, hangi adayın hangi işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere tam olarak sahip olduğunun bulunması gerekir. İşlerin incelenerek gerekli olan yetenek ve

bilgisel özelliklerin bulunması bu amaca yönelik çalışmanın ilk adımıdır. Asıl yapılması gereken çalışma işgörenleri değerlendirebilmek için psikoteknik seçim bataryalarının oluşturulmasıdır. Bu amaçla değerlendirme profilindeki her yetenek ve özelliğin psikoteknik testlerle ölçümü yapılacak olanlarının belirlenmesi ve bu amaca yönelik testlerin hazırlanması, hazır olanlar arasından derlenmesi gerekir. Psikoteknik testler, bireylerin yapacakları işi sembolize eder biçimde geliştirilmiş testlerdir. Kişi işini yaparken ne tür yeteneklerini kullanıyorsa, ne gibi davranışlar gösteriyorsa teste tabi olurken de aynı sonuçları vermelidir. Bazı testler bir iş için gerekli olan özellikleri genel olarak sembolize edecek durumdadır. Ancak bazı işler vardır ki yapılması için birden çok özellik ve yetenek gerekmektedir. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler, özel yetenekler belirlenecek ve bu yetenek ve özellikleri değerlendirmek için test bataryası oluşturulacaktır. Bu durumda test bataryası bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur (Erdoğan, 1990; 31).

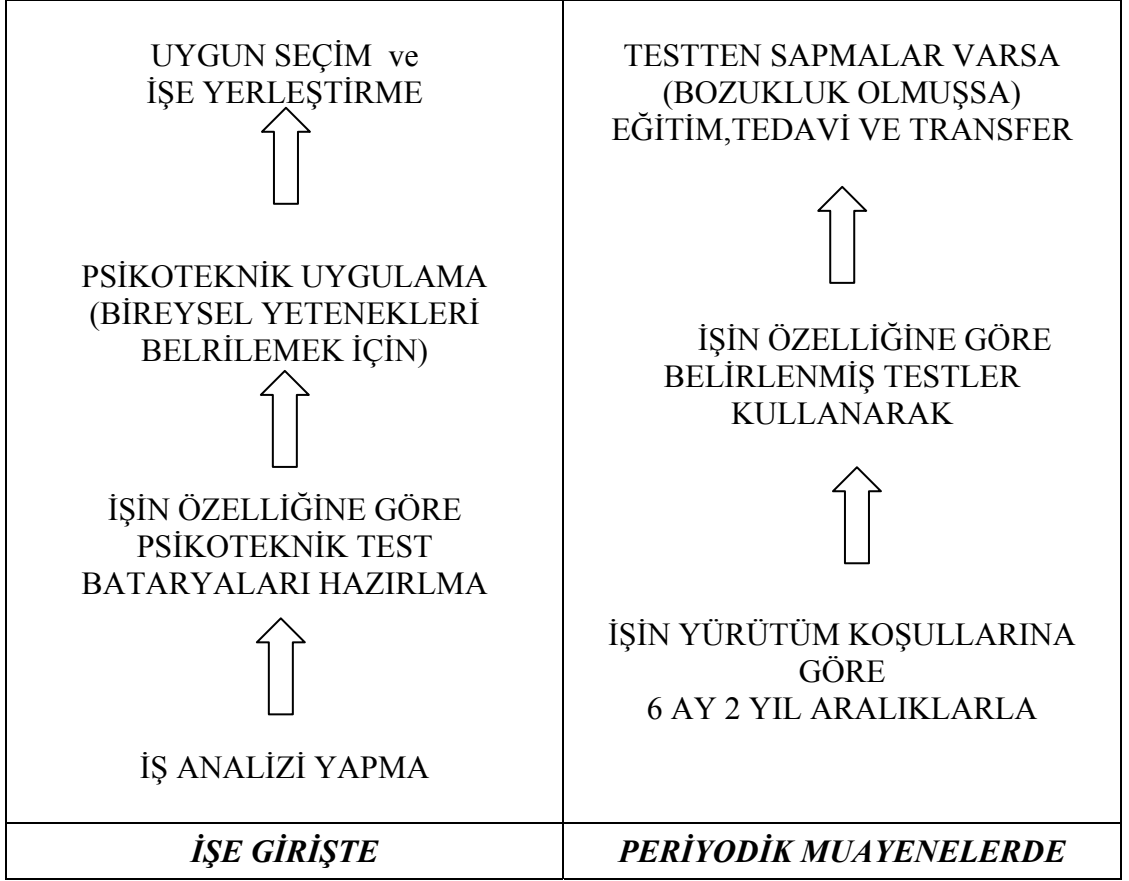
İyi bir seçim sisteminin oluşturulması için psikoteknik test bataryasının kullanılması yararlı olacaktır. Ancak iyi bir değerlendirme için psikoteknik test bataryasının sonuçlarını ek bilgilerle desteklemek gerekir. Bu destekleme bazen psikoteknik test bataryası ile ölçülemeyen yönler açısından bazen de psikoteknik ölçümün desteklenmesi şeklinde gerekli olabilir (Erdoğan, 1990; 51).

Psikoteknik, kişilerin yalnızca eli ile yapılan işlerdeki yetenekleri konusunda karar verme sürecinde öncelikli olarak kullanılmaya başlanmış, daha sonra zihinsel yeteneklerin incelenmesinde uygulanmasıyla devam etmiştir. Psikoteknik, endüstride değişik iş kolları için seçme, yönlendirme, terfi sistemleri, ücret değerlendirmeleri, kariyer planlaması çalışmaları ve rehabilitasyon amacıyla uygulama alanı bulmuştur (Kepir, 1990; 159). Fizyolojik ve psikolojik yöntemlerle çalışmanı değerlendiren psikotekniğin amacı bireyi elemek değil, yeteneklerine uygun işe yönlendirerek meslek hastalıkları, iş kazaları ve uyumsuzlukları önlemektir (Spor, 2001; 13).

Psikoteknik'in kullanım alanları (Spor, 2001; 13);

- İş kazalarını minimize etme
- Personel seçimi
- İş göreni işe yöneltme
- Çalışma süresince olabilecek psikolojik bozuklukların saptanması (Periyodik ve transfer muayenesi)
- Terfi sistemlerinin düzenlenmesi
- Eğitim fırsatlarından yararlandırılacak personelin belirlenmesi
- Örgüt ilişkisinin düzenlenmesi
- Ücret düzeyi ve pirim sistemi
- Rehabilitasyon (Mesleki Rehabilitasyon) olarak sıralanabilir.

İşyerlerinde test ve envanterlerden elde edilen bilgilerin kullanım amaçlarından biri de çeşitli bağlamlarda çalışanların davranış stillerini belirlemek olabilir. Bunlar arasında satış, çatışma yönetimi, liderlik, yönetim stilleri, takım oluşturma sayılabilir. Kişilerin nasıl bir satıcı, nasıl bir takım elemanı, nasıl bir lider olacağını anlamanın yanı sıra, kimlerin kimlerle verimli bir şekilde çalışabileceğinin belirlenmesiyle personelin işletmeye maksimum katkısının hangi şartlarda olacağı saptanabilmektedir (Gülgöz, 2002; 27).



**Şekil 6:** İşe Giriş ve Periyodik Muayenelerde Psikoteknik Bağlamda İzlenecek Yol  
(Kaynak: Spor, 2001; 14)

İnsanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm yöntemi olarak daha önce tanımladığımız psikoteknik yöntem (Tütüncü vd., 2003; 121), bireylerin meslek seçimi, mesleğe uyumu ve terfisinde, bireylerin iş için gerekli potansiyel yetenek ve niteliklerini ölçerken, işgörenlerin zeka yapısı, yaratıcılığı ve psikomotor yetenekleri ile bedensel ve zihinsel dayanma güçlerinin ölçümü gibi faktörlerin yanı sıra kişilik analizlerini kapsamaktadır (Akyıldız ve Kayalar, 2003; 82). Böylece psikoteknik yöntemin uygulanmasıyla, işletmeler tarafından personelin sahip olduğu ve olması gereken nitelikleri ayrıntılı olarak incelenebilmektedir.

Psikoteknik yöntem bireylerin analizinde sayısal sonuçlar vermesi, objektifliği sağlaması, bireyler arası karşılaştırmayı kolaylaştırması, ayrıca kişilerin boş kadro için yetenek ve özellikler yönünden uygun olup olmadıkları hakkında tutarlı tahminler yapma imkanı sağlaması nedeniyle işletmenin etkinlik ve başarısını artıracaktır (Paksoy, 1990; 108).

Temel yaklaşımının, bireyi işine ve işyerine uydurmak olduğunu belirttiğimiz psikoteknik değerlendirmede, bireyin işine uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyerine uyumu istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır. İşletme yönetiminde; eleman seçimi, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olarak kariyer sistemi içindeki yerlerinin bulunması ve uygun noktaya uygun çalışanın yükseltilmesinin sağlanması açısından terfi ve yükseltme çalışmaları, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yapılan eğitimlerin yeterliliğinin analizi amacıyla eğitim çalışmaları, değişen ve gelişen şartlara elemanların uyum derecesinin saptanması, mevcut elemanların yeterli ve yetersiz yönlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla tarama çalışmaları, bireysel yaratıcılığın analizi, kişiliğin davranış boyutunun belirlenmesi, tutum ve özel yetenek analizi alanlarında psikoteknik testler özel ve güvenilir bir araçtır.

Günümüzde personel seçiminde kullanımı giderek artan psikolojik testlerin uygulamasında önemli olan, ihtiyaçların hangi testlerle ölçüleceğinin önceden belirlenmesi ve ölçüm ve değerlendirmelerin konunun uzmanı kişilerce yapılmasıdır. Araştırmalar, ülkemizde değerlendirme merkezleri hariç, diğer yöntemlerin yaygın olarak personel seçiminde işletmelerimizde uygulandıklarını ve psiko-teknik laboratuvarların sayısının hızla arttığını göstermektedir (Aytaç, Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması, [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac2.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php)).

Son zamanlarda yapılan bir araştırmada ABD'deki şirketlerin %65'inin çeşitli büyüklüklerde bir psikoteknik laboratuvarına veya psikoteknik araçlarına sahip



oldukları, bu tür araç veya laboratuara sahip olmayan şirketlerin de %60'ının psikoteknik testleri yararlı gördükleri bulunmuştur (Şencan, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının Organizasyon ve Donanımı, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc)). Sadece kağıt ve kalem ölçümlerini içeren dar bir tanımla bile, Amerika'daki şirketlerin büyük çoğunluğu personel sınavlarını kullandıkları daha önce belirtilmişti. Buradan hareketle, psikolojik değerlendirmelerin işe alım kararlarında kullanılan evrensel bir uygulama olduğu sonucuna varılabilir (Gregory, 2004; 405).

Haziran 1997'de Boston'da olan SHL Group of North America adındaki uluslararası insan kaynakları danışma firmasının, %64'ü 500-5000 arasında çalışan olan şirketlerde personel seçimine karar vermede yetkili kişilerden oluşan bir grupla yaptığı araştırmada, bilgi teknolojisinin seçim ve geliştirmede, seçim öncesi etkin test ve görüşme yapılmasında kullanımını önemli gördüğü ortaya çıkmıştır. Yani bilgi teknolojisinin seçim sürecinde kullanımın çok önemli olduğu uygulamacılar tarafından ifade edilmiştir (Duman, 1999; 31).

Psikoteknik yöntemin personel seçim sürecinde dünyada kullanımıyla ilgili 1968-1972 yılları arasında dünyanın çeşitli ülkelerinde yapılan araştırma verileri bize bu konuda bir fikir verecektir. Buna göre, 50.000 civarında endüstri personelinin seçimi için psikoteknik sınav yapılmıştır. Macaristan ve özellikle Romanya'da bu çalışmaların yoğun olarak uygulandığı, hatta Romanya'da fabrikalara girişte psikoteknik uygulamanın zorunlu hale geldiği görülmektedir. ABD'de birçok işletme personel seçiminde, terfi sistemini kurmada, eğitim gereksinimlerinde ve mesleğe yönlendirmede psikoteknik yöntemden yararlanmaktadır (Zobu, 2000; 54).

Ülkemizde özellikle turizm-taşımacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmeler istihdam edecekleri sürücülerini seçerken psikoteknik yöntemden yararlanmaktadırlar. 2918 Sayılı Karayolları Trafik Kanunu'nda araç sürücüsünün bağlı olduğu "Firmanın Hukuki Sorumluluğu" başlığı altında yer alan "Bir motorlu aracın işletilmesi bir kimsenin ölümü veya yaralanmasına veya bir şeyin zarara uğramasına sebep olursa, bir firma adı altında veya firma tarafından kesilen biletle

isletilmesi halinde bağılı olduğu firma da müştereken ve müteselsilen doğan zarardan sorumlu olurlar" hükmü vardır. Bu hüküm doğrultusunda işletmelerin riski en aza indirmeleri için, psiko-teknik değerlendirme sonucunda verilecek "Güvenli Araç Kullanma Kalite Belgesi"ne sahip sürücüleri istihdam etmesi uygun olacaktır (Psikoteknik Değerlendirme, <http://edebiyat.ege.edu.tr/psikoteknik/nedir.htm>).

TCDD Beden Yetenekleri ve Psikoteknik Yönetmeliği'nin 32. maddesinde ise psikoteknik yöntemin amacı; "Psikoteknik uygulamaları; yetenek testleri ile kişilik özelliklerini belirleyici projektif testlerden oluşan tüm psikolojik testlerden ve diğer kişiyi tanımaya yönelik psikolojik muayene yöntemlerinden, teknik hizmetlerle ilgili kadrolarda çalıştırılacak personelin seçiminde veya yeni bir mesleğe yönlendirilmesinde kullanılmaktadır. Psikoteknik muayeneler, TCDD işletmesinde ulaşımdan sorumlu veya kaza olasılığı bulunan diğer görevlere atanacak personelin bireysel yeteneklerinin, o meslek için yeterli düzeyde olup olmadığını saptamak amacıyla yapılır. Ayrıca iş ile personel arasında zamanla psikofizyolojik yönden ortaya çıkabilecek uyumsuzluk durumunda uygun görevlere yönelerek olası iş kazalarını önlemek ve verimi artırmak amacını güder." şeklinde ifade edilmiştir (Çırpar, 1990; 62).

Psikoteknik yöntemin uygulamasında gerek uygulamanın verimliliği gerekse seçim sürecinin mümkün olduğunca en doğru kararlar sonuçlanması açısından dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Psikoteknik yöntemin uygulanmasında personel seçiminde kullanılan testlerin firmaya uygunluğunun sınanması önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. Personel seçiminde kullanılan her test, her firma ve her pozisyon için uygun olmayacağından, uygulamaya geçmeden önce, ön testler yapılmalı ve uygulamanın firma bünyesine ve iş analizinden elde edilen verilere uygunluğu sınanmalıdır.

Diğer yandan psikoteknik ölçüm metodunun kullanımına ilişkin problemler de vardır. En önemlisi, testle sadece geçici bir ilişkisi olan çoğu psikolog, eğitimci ve diğer uygulayıcıların test sonuçlarını bireyin karakter ve kişiliğinin bir parçasının kati değerleri olarak düşünmeleridir. Psikoteknik testler son zamanlarda birçok

insanın aklında değerlendirmenin en önemli tarafı olarak kalmış, eğitim ve iş ortamlarına bireylerin seçimi ve yerleştirilmeleri konusunda uç noktada önem kazanmıştır. Ancak Cronbach'ın 25 yıl önce ileri sürdüğü gibi, testler karar verme sürecine yardımcı olmak üzere kullanılmaladırlar. Psikolojik test sonuçları birey farklılıklarının değerlendirilmesinde önemli bir yardım aracı olarak düşünölebilir, fakat her zaman dikkatle kullanılmaladırlar (Barclay, 1991; 124).

Test kullanıcılarının, test sonuçlarının her zaman koşullu ve geçici olduğunun farkına varmaları zorunludur (Barclay, 1991; 124). Ancak gerekli önlemlerin alınması ve uygulamada gösterilecek titizlikle birlikte personel seçiminde psikoteknik yöntemlerden yararlanmak seçim işini yapanların tahmin güçlerini artıracak, aday değerleme işlemini kişisel yetenek ve bireysel tutumla sınırlı olmaktan kurtaracaktır (Zobu, 2000; 71).

Personel seçimi ve değerlendirmesinde testlerin kullanılmasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bir diğeri de, testlerin geçerlik ve güvenilirliğinin sınınmış olmasıdır. Yabancı dilde geliştirilmiş testlerin Türkçe'ye çevrilmesi tek başına yeterli değildir (Eleman Seçme ve Değerlendirmede Kullanılan Psikolojik Testler ve Teknikler, [http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030259](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030259)). Uyarlama çalışmalarında dikkatsiz davranılması, rastgele bir testin seçim veya yönlendirme çalışmalarında kullanılması hiçbir yarar sağlamayacaktır. Güvenilir bir seçim ve yönlendirme uygulaması ise öncelikle o iş konusunda iş analizleri yapmakla başlar. Daha sonra normatif çalışmalar, iş kollarında gerekli yeteneklerin saptanması ve bu doğrultuda testler geliştirilmesi veya mevcut testlerin uyarlanması aşaması yer alır. Geliştirilen testlerin geçerlik güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra endüstride seçme ve yerleştirme işlemlerinde kullanılarak yararlı sonuçlar alınabilir (Kepir, 1990; 164). Özellikle kişilik ve bilişsel yetenek testlerinin, norm çalışması yapılmaksızın kullanılması yanlış sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir (Eleman Seçme ve Değerlendirmede Kullanılan Psikolojik Testler ve Teknikler, [http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030259](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030259)).

Psikoteknik yöntemin uygulanmasında genellikle internet üzerinden doldurulan kişilik envanterlerinin uygulanmasında bazı konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Online cevaplandırılan testlerde kimin cevapladığı, kaç kişinin yanıtlarda etkili olduğu kontrolünün olmaması değerlendirmeye etki edebilecek farklı sonuçlar doğurabilir (Konuk vd, 2004; 37-40).

Psikolojik testlerin yanlış kullanımını önlemek ve bireylerin haklarını koruyabilmek amacıyla batı ülkelerinde testlerin sonuçlarıyla ilgili ahlak ilkeleri geliştirilmiştir. Uluslararası nitelik taşıyan bu ilkeler ülkemiz için de geçerlidir. Amerikan Psikoloji Derneği'nin (APA) 1986'da benimsemiş olduğu 10 ilkeden psikolojik testlerle ilgili olanları yeterlilik, gizlilik, test güvenliği, test yayını ve test yorumudur (Psikolojik Testlerle İlgili Eleştiriler ve Tartışma Konuları, <http://www.insankaynaklari.com>).

Yeterlilik ilkesi, testlerin uygun olmayan kullanımını engellemeyi ifade etmektedir. Testlerin teknik niteliklerini bilen, sosyal etkilerini değerlendirebilme yeterliliğine sahip, gerekli eğitimi almış kimseler psikolojik testleri kullanmalıdır. Gizlilik ilkesi ise, bireylerle ilgili test verilerinin saklanması ile ilgilidir. Psikolojik testlerin sonuçları öncelikle bireye açıklanır ve bireyin bilgisi ve onayı dışında kimseyle paylaşılmaz. Test güvenliği gizlilik ilkesini de içerir ve psikolojik testleri ve benzer ölçme değerlendirme araçlarını geçersiz kılacak şekilde kamuya açık yayınlarda yer alamayacağı ile ilgilidir. Test yayını, bilimsel anlamda özenle geliştirilmiş testlerin bir elkitabı ile birlikte yayınlanması ilkesini içerir. Bu elkitaplarında testin hangi yaş grupları için geliştirildiği, hangi amaçlar için kullanılabilmesi ve psikometrik nitelikleri, puanların yorumlanması hakkında detaylı bilgiler bulunur. Test yorumu, test puanlarının isabetli bir şekilde kullanılması ve hatalı değerlendirmelerin önlenmesi için sonuçların yalnızca uzman kişiler tarafından açıklanmasını içerir.

Test uygulamalarında, testi alan kişiye, test ve sonuçları, testin bilimsel niteliği hakkında, testi alan kişi bilgi talep ettiği takdirde ayrıntılı bilgi verilmelidir. Testin sonucu hakkında, kişilere yazılı geri bildirim sağlanmalıdır. Yalnızca “test

sonuçlarına göre firmamıza uygun olmadığınız bulunmuştur” gibi bir genel ifade yerine, özellikle sayısal sonuçlar alınan testlerde, kişinin testi alanlar arasında kaçınıcı sırada yer aldığı, firmanın hangi puandan yukarıda yer alan kişileri seçtiği gibi ayrıntılı açıklamalara da yer verilmelidir. Ayrıca bu süreçte gizlilik ilkesinden ödün verilmemelidir. Test sonuçlarının kim tarafından ve hangi amaçla kullanılacağı önceden tespit edilmeli ve bunun dışındaki kullanımı engellenmelidir. Testi alan kişilere, gizlilikle ilgili şirket kuralları açıklanmalı ve bu konuda güvence verilmelidir. Personel seçme ve değerlendirmede, başvuru sırasında doldurulması istenen formlarda ve/veya mülakat sırasında, kişilerin mahremiyetine ilişkin sorulardan kaçınılmalıdır (Psikolojik Testlerle İlgili Eleştiriler ve Tartışma Konuları, <http://www.insankaynaklari.com>).

Psikoteknik yöntemin kullanımıyla ilgili yaşanan bir sorun da test yayımcılığı konusudur. Bu konuda, çok sayıda ve uluslararası nitelikte test yayımcısı firma ve bu firmaların yayınladığı çok sayıda test dünyada bir sektör halindeyken, ülkemizde, böyle bir test yayımcısı firma bulunmamaktadır. Psikometrik Araştırma Enstitüsü (PAE) bu yönde atılmış bir adımdır (Kalem, Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış, [http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis\\_konusma.doc](http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc)). Testler ve kullanımıyla ilgili yeterli çalışmanın yapılması, bu konudaki yayınların arttırılması uygulamalarda yaşanan sıkıntıları azaltacak, uzmanların çalışma alanlarını ve yeterliliklerini arttıracaktır.

Personel seçimi işlevini başarılı sonlandırmak için, psikologlar aşağıda belirtilen yöntemlerin birlikte kullanılmasının daha etkili olacağını vurgulamaktadırlar (Gregory, 2004; 405):

- Otobiyografik veri
- İşe alım görüşmesi
- Bilişsel Yetenek testleri
- Kişilik, huy ve motivasyon testleri
- Kalem-ve-kağıt bütünlüğü testleri
- Duyumsal, fiziksel ve ustalık testleri

- İş örnekleri ve durumsal testler

Ancak, değerlendirme aşamasında kullanılan bu testler, standart ve normlara uygun, güvenilirliği ile geçerliliği gözden geçirilmiş ve işletmeler için önemli bir faktör olan ekonomiklik düzeyine ulaşmış niteliklere sahip olmalıdırlar. Ayrıca, tüm bu test uygulamaları, bu konuda yeterli bilgi ve eğitim düzeyi olan kişiler tarafından uygulanmalıdır.

Ülkemizde psikoteknik yöntemin uygulanması konusunda yeterli uzmanın olmaması önemli bir sorunu oluşturmaktadır. Çalışma Bakanlığı tarafından psikoteknik yöntemin kullanılması ve geliştirilmesine verilen önem doğrultusunda psikoteknik laboratuvar kurmak ve donatmak amacıyla gerekli cihazların alındığı ancak alınan cihazları kullanmak için yurtdışına gönderilen personel dönünceye kadar psikoteknik ölçüm yaklaşımlarında ve teknolojjide olan değişimler nedeniyle kullanılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle ülkemizde bu alanda çalışacak uzman elemanın eksikliği mevcut çalışmaların gelişimine engel olmaktadır.

Mevcut uzmanların yeterliliğinin artırılması konusunda da dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Test değerlendirmelerinde beceri geliştirme alanında üç önemli ilke: (1) birkaç testin iyi öğrenilmesi; (2) belirli problem alanlarına bakmadan önce birey hakkında genel bir değerlendirme elde edilmesi; ve (3) testin müdahaleye yönlendiren değerlendirme stratejilerinden biri olarak görülmesidir (Barclay, 1991; 125).

Psikoteknik uygulamanın etkinliğini sağlayan faktörler özetlenecek olursa; test bataryalarının ve uygulamanın homojen olması, gizliliğin korunması ve bataryaların gelişmelere uydurulması şeklinde belirtilebilir. Bataryanın ve uygulamanın homojenliği; belirli bir iş için hazırlanacak bataryanın olanaklar ölçüsünde benzer özellikli testlerden oluşmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir zorunluluk yoksa batarya içinde yer alan testlerin sadece kağıt-kalem testleri veya sadece aletli testler şeklinde olmasına çalışılmalıdır. Ayrıca uygulanış bakımından birbirine yakın testlerin seçilmesi adayların testleri öğrenmek için harcayacakları

zamanı kısaltmayı sağlayacağı için önemlidir. Bataryanın gizliliği; batarya içindeki testlerin hangi testler olduğu, bu testlerin cevaplarının ne olduğu ve hangi puan eşiklerinin geçerli olduğunun aday grubunca bilinmemesini ifade eder. Özellikle kağıt-kalem testleri için bu durum önemlidir. Bu nedenle bataryalar içinde yer alan testler isim ve özellik olarak gizli tutulmalıdır (Erdoğan, 1990; 189-190). Bataryaların Gelişmelere Uydurulması ise, bir seçim sistemi içinde yer alan psikoteknik test bataryasının çok uzun süre kullanılmasının doğru olmayacağı düşüncesinden hareketle toplumsal yapının değişme evrelerine göre batarya içindeki testlerin yeniden gözden geçirilmesini, gerekli düzeltmelerin yapılmasını içermektedir. Psikoteknik test bataryasının sürekliliğini korumak için zaman zaman sonuçlarının kontrol edilmesi ve gerekli olan yenilemelerin yapılması yararlı olacaktır. Ancak, test bataryasının veya norm değerlerinin çok sık değiştirilmesinin de hem zararlı hem pahalı bir çalışma olacağı da unutulmamalıdır (Erdoğan, 1990; 191).

Personel seçim sürecinde kullanılan testlerden elde ettiğimiz bir puan bize bir özelliğin varlığı veya yokluğundan ziyade, o özellikte bizim diğer insanlara göre konumumuz hakkında bilgi verir. Seçim sürecinde iş başvurusunda bulunan adaylar arasından işe ve işletmeye en uygun adayın seçilmesi işletmenin temel amacını oluşturduğuna göre, bireysel farklılıkları ortaya çıkararak sonuçları sayısallaştırıp farklılıkları karşılaştırma imkanı veren psikoteknik yöntem bize amaca yönelik oldukça önemli katkılar sağlayacaktır.

Ayrıca personel seçim sürecinde kullanılan testlerin kısa zamanda sonuç vermesi, verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle diğerlerine oranla daha kullanışlı ve sağlıklı olduğu söylenebilir bir sonuçtur.

Psikoteknik seçim yöntemi diğer yöntemlere göre daha objektif olduğu için yöneticilerin sağlıklı karar alması sağlanmakta hem de personel arasında haksızlığa uğramış olma hissi oluşmamaktadır. Bu da işletmeye olan güveni ve bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca işletmede personel seçimine yönelik bir sistemin benimsenmiş

olması personel seçim sürecinde yöneticiler üzerindeki baskıyı azaltacaktır (Zobu, 2000; 84-87).

Kepir'e (1990; 164) göre, kuşkusuz bilimsel yöntemlerle psikoteknik, işletmelerde verimi yükseltmekte, bireylerin işe uyumunu ve iş doyumunu artırarak sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmakta dolayısı ile iş kazalarının azalması, karlılığın artması gibi sonuçlara yol açması bakımından ülkemiz açısından öncelikle ve tüm kuruluşlarda bir an önce yaygınlaştırılması gereken bir uygulamadır.

İşletmelerde test ve envanter kullanırken dikkat edilmesi gereken konuları özetlemek gerekirse (Gülgöz, 2002; 30);

- Dili kişilerin anadili, içeriği kişilerin kültürüne uyumlu olması
- Geçerlik, güvenilirlik ve standardizasyon çalışmaları bu araçların kullanıldıkları kültürde yapılmış ve bağımsız ve bağımsız uzmanlarca değerlendirilmiş olması
- Bu araçları kullanmaya yetkili kişiler tarafından yorumlanması
- Eşitlik, mahremiyet ve gizlilik ilkeleri ihlal edilmemesi olarak sıralanabilir.

Yukarıda bahsedilen tüm konular dikkate alındığında Psikoteknik yöntemin kullanılması ve yaygınlaştırılması işletmeler ve personel açısından yararlı olacaktır. Psikoteknik yöntemin geleneksel seçim yöntemleriyle desteklenmesi elde edilecek sonucun etkinliğini daha da arttıracaktır.

#### **II.2.2.6. Personel Seçim Sürecinde Uygulanan Psikoteknik Testlerin Hukuki Boyutu**

Personelin kişiliğinin ve özel hayatının korunması sadece işyerinde çalışan personel açısından değil, işyerine çalışmak için gelen personel adayları için de aynen geçerli olmalıdır. Böylece işveren sözleşme görüşmeleri için kendisiyle sosyal teması geçen kişilere karşı edimden bağımsız koruma yükümlülüğü ile sorumlu olacaktır (Aydınlı, 2005; 23).



İş sözleşmesinin yapılmasına ilişkin görüşmelerde işverenin amacı, boş pozisyonu hem işin gerektirdiği nitelikler hem de personelin o işyerindeki diğer personelle uyumu açısından optimal bir şekilde doldurmaktır. Uygun adayın seçilmesi kararı için işveren, doğrudan (sorular ve testlerle) ya da üçüncü kişilerden edindiği (bilgi ve referanslar) bilgilere ihtiyaç duyar. Ancak burada işveren aday hakkında arzuladığı bütün bilgileri edinme hakkına da sahip değildir. Böyle bir durum adayın kişilik haklarıyla çatışabilmektedir (Eyrenci, 1991; 239).

Ancak sözleşme görüşmelerinde, işverenin menfaati ile personelin kişilik hakları karşı karşıya geldiğinden işverenin işçiden bilgi edinebilme menfaatinin üstünlüğü, objektif bir haklılığa dayanmalıdır. Bir başka anlatımla, sorulacak soruların içeriğinin kişinin mesleki bilgilerini ölçmeye yarayan veya en azından dolaylı da olsa kişinin mesleki yaşantısı ile ilgili olması gerekir (Aydınlı, 2005; 29). Kural olarak, işveren çalıştıracığı personel hakkında bir görüşe sahip olabilmek için, yetenekleri ve kabiliyetleri hakkında bilgi edinebilmelidir. Ancak doktrin ve yargısal içtihadı göre, işverenin ancak yapılacak iş ve açık olan kadro hakkında kendisine yarayacak bilgileri edinme hakkının bulunduğu kabul edilmektedir. İmzalanması söz konusu olan sözleşmeyle somut ilişkisi bulunmayan ve objektif bakımdan ilgili olmayan soruları adayın yanıtı zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu, adayın özellikle temel bir hakkın kullanılması alanına giren veya tamamen özel yaşamı ile ilgili konular açısından da geçerlidir (Ertürk, 2002; 66).

Personelin, işverenin sorduğu her soruya mutlaka cevap verme zorunluluğu bulunmadığından bahsetmiştik. Sadece dürüstlük kuralının gerektirdiği hallerde ve ölçüde, personelin açıklama yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülük ise işverenin kendisine soru sorduğu durumlarda bilgi vermek ve soru sorulmadan, kendiliğinden açıklamada bulunmak üzere iki şekilde kendisini göstermektedir. Sorulan sorulara adayın cevap verme yükümlülüğü, soruların mahiyetinin iş ile ilişkisi olması ölçüsünde mevcuttur. Adayın, kendisine herhangi bir soru sorulmadan dahi açıklamada bulunmak durumunda olup olmadığı ise tartışmalı olmakla birlikte, iş sözleşmesinin yapılmasından önceki görüşmelerde, tarafların birbirlerini sözleşme yapmaya sevk edecek yanlış bir izlenim

uyandırmaktan kaçınmaları ve gerekli bazı hususları karşı tarafa bildirmelerini gerektiren “dürüstlük kuralı” gereği adayın kendiliğinden bilgi vermek zorunda olduğu kabul edilmelidir (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>). Bu durumun özellikle, sözleşmede öngörülen kapsamda bir iş görme borcunun ifasını olanaksız kılan veya önemli ölçüde aksatacak olguların varlığı halinde geçerli olması gerektiği belirtilmektedir (Sevimli, 2006; 67).

İş başvurusunda bulunan adayın, işverenin kişiliği ile ilgili veya anayasal bir hakkın kullanılmasına ilişkin sorduğu sorulara, cevap vermek zorunda olup olmadığı, bilgi verme yükümlülüğü bağlamında tartışılabilmektedir (Ertürk, 2002; 66). İşverenin personele yönelik bilgi edinme hakkı, yönetim hakkından kaynaklanır. İşverenin aday personelden veya personelinden soru sorarak bilgi edinme hakkının sınırını genel olarak Medeni Kanun (MK) madde 2’de düzenlenmiş olan dürüstlük kuralı belirler (Aydınlı, 2005; 23). Gerek işçi gerekse işverenin 4857 sayılı İK md.24/II ve md.25/II’de belirtilen ahlak ve iyiniyet kurallarına uygun davranma yükümlülükleri, sadece iş sözleşmesinin devamı esnasında değil, sözleşmenin yapılması öncesindeki görüşmeler sırasında da uyulması gereken hususlardır (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>). Soru sorma hakkının aşılmasıyla davranış yükümüne aykırı davranılması, tazminat talebi hakkının oluşması sonucunu doğurur. Ancak, culpa in contrehendo salt sözleşme görüşmelerine katılan taraflara davranış yükümü getirdiğinden, üçüncü kişilerin kusurlu davranışlarına ilişkin aday ancak kişilik haklarına tecavüz nedeniyle MK m.24 uyarınca bir talepte bulunabilir (Eyrenci, 1991; 250).

İş sözleşmesinin yapılmasından önce sözleşme görüşmeleri sırasında taraflar arasında edim yükümlerinden bağımsız borç ilişkisi, sözleşme görüşmeleri ile başlar, iş sözleşmesinin yapılması ya da müracaatın kesin olarak reddine kadar devam eder. Ancak sözleşme görüşmelerinin başlaması için yapılan basın yayın organlarında veya işyerinde yapılan duyuru ve ilanlar, İŞKUR’a başvuru, adayın doğrudan işverene yazılı ya da sözlü başvurusu gibi girişimler bağlayıcı nitelikte olmayıp sadece sözleşme görüşmelerine başlamak için bir davet niteliğindedir (Eyrenci, 1991; 240).

Ancak elbette işverenin işe alacağı personelle ilgili olarak ayrıntılı bilgi elde edinmesi gerektiğinden, adayın tanınması için gerekli olan adı, soyadı, doğum yeri ve tarihi, medeni hali, ikametgah adresi, telefon numarası gibi kimlik bilgileri ile; diploma derecesi, daha önce çalışıp çalışmadığı, çalıştıysa nerelerde çalıştığı, yabancı dil bilip bilmediği gibi mesleki durumu ile ilgili sorular doğal olarak sorulabilir ve aday da bu tip sorulara gerçeğe uygun cevaplar vermek mecburiyetindedir (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>).

Aynı şekilde aday, mesleki ve okul eğitimi hakkındaki soruları, buna bağlı olarak diploma dereceleri ve sınav notları, geçmiş iş deneyimleri, askerlik görevini yapıp yapmadığı, yapmadıysa ne zaman yapacağı, yabancı dil gibi özel bilgi ve yeteneklerine ilişkin sorulara da gerçeğe uygun cevaplar vermekle yükümlüdür. Medeni hale ilişkin sorular da (evli- bekar olduğu, çocuklarının sayısı) yöneltilebilir (Eyrenci, 1991; 250). Ancak adaya, yakın zamanda evlenmeyi ya da boşanmayı düşünüp düşünmediğine ya da bir kız ya da erkek arkadaşı olup olmadığına dair sorulabilecek sorular kural olarak geçerli değildir ve bu tür sorulara verilecek gerçeğe uygun olmayan cevaplar İK m. 25/II-a uyarınca işverene haklı sebeple fesih hakkı vermeyecektir (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>). Ayrıca adaya aile fertleri ya da akrabaları, mal varlığı ve ekonomik durumu ile ilgili sorular ilerde kurulması düşünülen iş ilişkisi ile bir bağlantısı olmadığı için geçersizdir. Ancak iş doğrudan paranın idaresi ya da benzer nitelikte ise adaya ekonomik durumu ile ilgili sorular sorulabilir (Eyrenci, 1991; 251).

Adaya cinsel yaşamı ya da erkeklerle ilişkileri ile ilgili, doğum kontrol araçlarına başvurup başvurmadığı yahut son regl tarihi gibi soruların sorulması mümkün değildir (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>). İşçiler tarafından bu tür sorulara yanlış cevap verildiği sonradan sözleşme devam ederken anlaşılrsa bile "hiç kimse kusuruna dayanıp hak elde edemeyeceği" genel ilkesine göre işveren bakımından haklı nedenle fesih sebebi oluşturmaz. Aksine 4857 sayılı İK m.5/6 ile getirilen "eşit davranma ilkesi" gereği

işçi işverenden dört aya kadar ücret tutarında tazminat dışında, yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir (Aydınlı, 2005; 30).

Adaya sağlık durumu ile ilgili soru sorulup sorulamayacağı hususunda ikilili ayrımla değerlendirmek yerinde olacaktır. Adayda bulunup bulunmadığı soru konusu yapılan hastalık, çalışma yeri ve işin niteliği açısından çalışma yeteneğini engellemeyecek türden ise, böyle bir soruyu geçerli kabul etmek mümkün değildir. Buna karşı, adayın çalışmasını engelleyecek bir hastalığın sorulması ise doğal karşılanmalıdır ve adayın böyle bir soruya, daha sonra haklı sebeple feshe maruz kalmamak için, doğru cevap vermesi gerekmektedir. Hangi hastalıkların hangi işler için, çalışma gücünü olumsuz etkileyici nitelikte olduğu konusunda ise kesin bir ölçü vermek mümkün değildir. Her somut olayda bu durum ayrıca değerlendirilmelidir. Aslında, adayın bulaşıcı veya işin niteliği ile bağdaşmayacak bir hastalığı bulunduğunu, kendisine bir soru yöneltilmeksizin, kendiliğinden işverene açıklaması gerekmektedir. Zira, bu işçinin sürekli olarak yakından ve doğrudan doğruya buluşup görüştüğü bir diğer işçi, bu nedenle İK m. 24/I-b uyarınca hizmet sözleşmesini haklı sebeple feshedebilecek ve kıdem tazminatı talep edebilecektir. Bu nedenle, böylesine önemli sonuçlar doğuran bu hususun soruya bile gerek kalmadan, işverene açıklanması gerekmektedir (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>).

Adaya sorulacak sorular konusunda tartışılan bir konu; bayan adaya hamile olup olmadığının sorulup sorulamayacağıdır. Bu konudaki bir görüşe göre analığın işverene ilerde önemli maddi yükler yüklemesi bakımından aday gerçeğe uygun cevap vermekle yükümlü olarak değerlendirilirken (Eyrenci, 1991; 253-255); diğer görüş ise; benzer şekilde, işyeri ya da işin niteliği gerektirmiyorsa, bayan adaya hamilelik durumunun sorulması özel yaşama saldırı ve ayrımcılık yasalarına aykırılık oluşturacağı yönündedir. İK m. 5/III uyarınca işverenin, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartların oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapması yasaklanmıştır. Ayrıca Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın

Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi m.11, İş ve Meslek Bakımından Ayırım Hakkında 111 sayılı Uluslararası Çalışma Sözleşmesi'nin m.1, İşe Girme, Mesleki Eğitim, Terfi ve Çalışma Koşulları Konusunda Kadın ve Erkeklere Eşit İşlem Hakkında 76/207/EEC sayılı Yönergesi m.1, 3/1(a) hükümleri de bu tür ayrımcılığın önündeki diğer engellerdir (Sevimli, 2006; 154-155).

Adayın sabıka kaydının bulunup bulunmadığına ilişkin olarak sorulacak sorular da, yapılacak işin niteliği ile bağlantısı olması oranında geçerlidir. Zira, işin mahiyetiyle kesinlikle bağdaşmayacak sorular geçerli kabul edilmemelidir. Bu anlamda, veznedar olarak işe alınacak birine, mali bir suç işleyip işlemediği ya da şoför olarak istihdam edilecek bir adaya, trafik suçunun bulunup bulunmadığı sorulabilmelidir. Nitekim Yargıtay da, işçinin, güvenlik görevlisi olarak işe girerken sabıkasını gizlemek suretiyle yalan beyanda bulunmasının işverene hizmet sözleşmesini haklı sebeple fesih yetkisi vereceğini ifade etmiştir. Bu anlamda, işe başvuru esnasında, adaydan sabıka kaydının istenmemesi gerekir. Çünkü, bu belgede, adayın işin niteliğiyle ilgisi olsun ya da olmasın tüm mahkumiyetleri görülecektir. Halbuki, aday kural olarak, işle ilgisi olmayan daha önceki bir sabıkasını açıklamak zorunda değildir. Ancak, mahkumiyet işin niteliğine uygun değilse, aday söz konusu sabıkasını kendiliğinden de açıklamak durumundadır. Bu mahkumiyetin adli sicilden silinmiş olması durumunda ise, soru yöneltile de yöneltile de, adayın bu hususta bir açıklama yükümü olmamaktadır (Odaman, <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>).

Nihayetinde kişilerin ırk ve etnik kökenleri, siyasi düşünceleri, felsefi, dini veya diğer inançları, sendika üyelikleri, sağlık durumları, cinsel yaşamları ve her türlü mahkumiyetleriyle ilgili kişisel veriler, duyarlı veri niteliğinde olup işveren tarafından toplanması ve işlenmesi Veri Koruma Hukuku bakımından da daha sıkı kurallara tabidir (Sevimli, 2006; 158).

Personel seçiminde uygulanan psikoteknik uygulamaların sınırlılıklarını inceleyecek olursak; adayın beceri, öğrenme yeteneği ve kişiliğini ölçmek için psikolojik testlerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır.

Her psikolojik testin kişilik haklarına saldırı anlamına gelmeyeceği ancak hukuken korunan kişilik alanına müdahale oluşturacağı belirtilmektedir. Testin uygulanmasında ölçülülük ilkesi gereği, test amaca ulaşmaya elverişli ve gerekli olmalıdır. Bu nedenle, yapılacak işle ilgili olmayan, genel psikolojik test uygulamasının geçersiz kabul edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Ertürk, 2002; 75).

Psikolojik test uygulamalarının adayın hukuken korunan kişilik alanına müdahale teşkil etmemesi için, adayın izninin alınması ve sözleşme görüşmelerindeki dürüstlük kuralı gereği adaya testin amacının ve kapsamının mutlaka açıklanması gerekmektedir. Zira adayın işe ihtiyaç duyması ve testin kapsamı ve sonuçları konusundaki bilgisizliği kolaylıkla izin vermesine neden olabilir (Eyrenci, 1991; 257).

Diğer taraftan iş görüşmesi aşamasında, iş sözleşmesindeki ekonomik bağımlılıktan söz edilmese de, adayın işe ekonomik gereksinimi, iş sözleşmesindeki benzer bir dengesizlik yaratır. Personelin sorulara yanıt vermemesi ya da testleri reddetmesi halinde işini kaybetmesi, adayın işe girememesi söz konusu olacaktır. Buna karşı, Anayasa madde 48'de düzenlenen sözleşme özgürlüğü temelinde tarafların, iş görüşmesi aşamasında daha fazla hareket alanına sahip olduğu da yadsınamaz. Ancak sorulara yanıt vermemekte ya da testlere rıza göstermemekte adayın bütünüyle serbest olduğunu iddia etmenin gerçekçi olmadığı belirtilmektedir (Sevimli, 2006; 146).

Ayrıca uygulanacak testin öngörülen amaca ulaşmaya elverişli ve gerekli olmasının yanısıra uygulamanın bir uzman tarafından gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Eyrenci, 1991; 257). Psikolojik testlerin yanlış kullanımını önlemek ve bireylerin haklarını koruyabilmek amacıyla batı ülkelerinde testlerin sonuçlarıyla ilgili ahlak ilkeleri geliştirilmiştir. Uluslararası nitelik taşıyan bu ilkeler ülkemiz için de geçerlidir. Amerikan Psikoloji Derneği'nin (APA) 1986'da benimsemiş olduğu 10 ilkedен psikolojik testlerle ilgili olanları yeterlilik, gizlilik, test güvenliği, test yayını ve test yorumudur.

Personel soru bildirgeleri, işveren tarafından istenen tıbbi muayene raporları, psikoteknik testler işverenin tasarrufu altında bulunan belgelerdir. İşveren eğer adayla hizmet sözleşmesini kurmamış ise, personelin kendisine verdiği belgeleri, personele geri vermek zorundadır. Aday, tüm adayların değerlendirilmesi aşaması bitinceye kadar belgeleri geri isteyemez. Ancak bu süreç bittikten sonra işverenden kişiliğinin korunması açısından belgelerin ortadan kaldırılmasını dahi isteyebilir (Aydınlı, 2005; 30-31).

İş ilişkisi görüşmelerinde bulunulan ancak kendisiyle iş sözleşmesi yapılmayan kişilerin bilgilerinin işveren tarafından hukuka aykırı olarak kullanılması halinde culpa in contrahendo kurumunun varlığı inkar edilemez. Çünkü işveren kendisiyle iş ilişkisi kurmak isteyen kişiye karşı sözleşme görüşmeleri ile ortaya çıkan sosyal temastan doğan koruma yükümlülüklerine uymak zorundadır. İş Hukuku doktrininde sözleşme görüşmelerinin, edim yükümlülüğünden bağımsız bir borç ilişkisi doğurduğu ve bu nedenle görüşmelerin "hukuki işlem benzeri" ilişki olduğu için her iki tarafın sorumluluğunun sözleşmeye aykırılık hükümlerine (BK m.96, 100, 125) dayanması gerektiği belirtilmektedir (Aydınlı, 2005; 31).

## SONUÇ

Kötü personel seçimi hızla değişen iş dünyasında, ticari örgütlerin daha sonra telafi edemeyecekleri bir lüktür. Yöneticilerin insan gücünü iyi değerlendirmeleri, genel olarak bütün insanların ortak psikolojik yönlerini ve çalıştırdıkları bireylerin birbirlerinden farklı olarak sahip oldukları özellikleri tanımakla mümkündür. Yöneticilere bu anlamda yardımcı olacak çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

Doğru sonuçlara ulaşabilmek için işletmeye en uygun yöntemlerin belirlenmesi ve bu konuda eğitim almış uzmanların yardımlarına ihtiyaç vardır. Modern yönetim tekniklerini uygulayan işletmelerin dışındaki firmalarda işe elman alma, yükseltme, ücretleme ve kişisel sorunlarla ilgilenme hala geleneksel yöntemlerle yürümektedir.

Ancak şu da unutulmamalıdır ki; iyi düzenlenmeyen seçim sistemleri örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi seçilen elemanların işletmeye getireceği zarar her yıl katlanarak artacaktır. Yalnızca klasik seçim yöntemlerini kullanmak zaman kaybının yanısıra, her yıl artan yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Sinangil, 2006; 127).

Her bir yaklaşımın kendine özgü yeterliliklerinin yanı sıra sakıncaları da bulunmaktadır. Basit tepki hızı yeteneğini gerektiren basit bir görev için karmaşık bir psikoteknik batarya oluşturma sürecini seçmek doğru olmayacağı gibi, karmaşık nitelikteki görevsel yetenekleri ölçmeye yönelik davranış tanımlaması gibi nispeten yüzeysel bir yöntemin seçilmesi de doğru olmayacaktır. Yetenek ve niteliklerin karmaşıklığı, işlem safhalarının çokluğuyla orantılı ciddi bir batarya oluşturma süreci en uygun yaklaşımdır. Kuşkusuz bunun uygun bir biçimde değerlemesinin yapılması doğrudan psikoteknik laboratuvarı uzmanlarının sorumluluğuna düşmektedir.

Psikolojik testlerin güvenilirliği tartışmaya açık olmakla birlikte, özellikle nesnel testlerin verimlilik açısından olumlu sonuç verdiği örneklerle rastlamak mümkündür. Verimliliğin artırılması gerekçesinin yanısıra bu tür testlerin, iş



görüşmesinde sorulan sorular ve üçüncü kişilerden bilgi edinmek gibi yöntemlerle birlikte kullanıldığında, aday hakkında daha kapsamlı bilgi edinilmesini sağlaması işverenlerin ilgisini arttıran etkenlerdir. Buna karşı, psikolojik test sonuçlarına gereğinden çok önem verilmesinin motivasyon, eğitim, deneyim gibi etmenlerin göz ardı edilmesine neden olacağı ve kişiliğin zaman içinde değişmeyeceği önyargısını beraberinde getirdiği gerekçeleriyle de karşı çıkmaktadır (Sevimli, 2006; 190-191).

Ancak ayrıntılı bilgi edinilmesi, bireyi işine ve işyerine uyumunu sağlaması, objektif bir yöntem olması, eleman seçimi, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olarak kariyer sistemi içindeki yerlerinin bulunması ve uygun noktaya uygun çalışanın yükseltilmesinin sağlanması açısından terfi ve yükseltme çalışmaları, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, çalışanların eğitim açıklarının belirlenmesi ve yapılan eğitimlerin yeterliliğinin analizi amacıyla eğitim çalışmaları, değişen ve gelişen şartlara elemanların uyum derecesinin saptanması, mevcut elemanların yeterli ve yetersiz yönlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla tarama çalışmaları, bireysel yaratıcılığın analizi, kişiliğin davranış boyutunun belirlenmesi, tutum ve özel yetenek analizi alanlarında psikoteknik testler özel ve güvenilir bir araçtır. Personel seçiminde dünyada ve giderek Türkiye’de de kullanımı artan psikoteknik testlerin uygulamasında önemli olan, ihtiyaçların hangi testlerle ölçüleceğinin önceden belirlenmesi ve ölçüm ve değerlendirmelerin konunun uzmanı kişilerce yapılmasıdır.

Tez çalışmasında, işletmeler açısından vazgeçilmez öneme sahip personel seçim sürecinin amaç doğrultusunda verimliliğinin artırılmasında klasik yöntemlerin ve modern yöntemlerden biri olan ve gittikçe önem kazanan psikoteknik testlerin etkinliği vurgulanmıştır. Ayrıca personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin hukuki boyutu incelenmiştir. İşletmeler tarafından psikoteknik yöntemin kullanımının yaygınlaştırılması yöntemin verimliliğini kanıtlayan bir diğer gösterge olarak dikkate alınmış, uygun şartların oluşturulması durumunda psikoteknik yöntemle etkili bir seçim sürecinin gerçekleştirileceği ileri sürülmüştür.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

AÇIKALIN, A., **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.

AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Basım, İzmir, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

ATAAY, İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 5. baskı, İstanbul, Küre Matbaa, 1990.

BARCLAY, James R., **Psikolojik Değerlendirme**, Krieger Publishing Company, Florida, 1991.

BAŞARAN, İ. Ethem, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. EBF Yayınları, No:139, Ankara, 1985.

BAŞARAN, İ. Ethem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1994.

BİLGİN, Nuri, Sonia AMADO, Gülin KAÇAROĞLU, Mehmet KOYUNCU, **Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü Psiko-teknik Değerlendirme Merkezi EBİLTEM Uydu Laboratuvarı**, Ege Üniversitesi Bilim-Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları No: 11, İzmir, Mart 2002.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, 5. Basım, İstanbul, 2003.

BLASCO, R. D., **Psychology And Road Safety**, Applied Psychology: An International Review, 1994.

CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞU, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CARELL, Micheal R., F. Elbert NORBERT ve D. Hatfield ROBERT, **Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**, 6 th Edition, The Dryden Press: Philadelphia, 2000.

CASCİO, Wayne F., **Managing Human Resources**, McGraw-Hill, Inc., Amerika, 1992.

CASCİO, Wayne F., **Managing Human Resources**, McGraw-Hill, Inc., 6.th Edition, Amerika, 2003.

COOK, Mark, **Personnel Selection and Productivity**, John Wiley & Sons., 2 th Edition, İngiltere, 1993.

DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, 4. baskı, İstanbul, Beta Basım, 1999.

DRUMMOND, R.J., C.W. RYAN, **Career Counseling: A Developmental Approach**, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 141, İstanbul, 1980.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 4.Baskı, İstanbul, Küre Ajans Matbaası, 1990.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul, 1991.

ERGİN, Canan, **Personel Seçimi**, Academy Plus, Ankara, 2002.

ERTÜRK, Şükran, **İş İlişkisinde Temel Haklar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.

FLIPPO, Edwin B., **Personnel Management**, Sixth Edition, Mc Graw- Hill Book Company, Singapore, 1986.

GREGORY, Robert J., **Psychological Testing**, Pearson Education Group, Inc., 4 th ed., 2004.

KAYNAK, Tuğray, Zeki ARAL, İsmail ATABEY, Cavide UYANGİL, Ömer SADULLAH, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul, 1998.

KAYNAK, Tuğray, **Personel Planlaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:228, İstanbul, 1990.

KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

KUTAL, Gülten, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

LORDOĞLU, Kuvvet, Nurcan ÖZKAPLAN, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları:358, İstanbul, 2003.

MARTIN, R. A., **Beceri Envanterleri**, A. Bintuğ (der.), İşletme Örgütlerinin Yönetimi: Seçilmiş Yazılar İçinde, A.İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara, 1978.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, **Personnel Human Resource Management**, Sixth Edition, West Publishing Company, USA., 1991.

MORGAN, T. Clifford, **Psikolojiye Giriş**, çev., Hüsnü Arııcı, İffet Dinç, Giray Uraz,15.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No:1, Ankara, 2004.

ÖNER, Necla, **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı**, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1994.

ÖNER, Necla, **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3.Baskı, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997.

PALMER, Margaret, Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993.

POLATCAN SERBEST, Menekşe, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Basım, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Bursa, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1989.

SEVİMLİ, Ahmet, **İşinin Özel Yaşamına Müdahalenin Sınırları**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2002.

SCHULER, Randall, **Managing Human Resources**, 5th ed., Mineapolis: West Pub. Co., 1995.

STONER, James A. F., R. Edward FREEMAN, **Management**, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, USA, 1986.

TAHIROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları:136. İstanbul, 2002.

UÇUM, Mehmet, **Yeni İş Kanunu Seminer Notları**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2003.

VURAL, Birol, **Her Öğretmen Rehberdir**, Hayat Yayınları:194, İstanbul, 2004.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 1994.

## MAKALELER

AKYILDIZ, Hüseyin, Murat KAYALAR, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz İle Boyutlandırılması”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XXII, Sayı:2, 2003.

AYDINLI, İbrahim, “İşçinin Kişiliğinin Korunmasına Yönelik Düzenlemeler ve Borçlar Kanunu Tasarısının Konuyla İlgili Maddelerinin Değerlendirilmesi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 6, Kasım, 2005.

BİLGİNER, Nejat, “Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikotekniğin Yeri ve Önemi”, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.

BÜYÜKŞAHİN, Ayda, Aslı ŞİMŞEK, “İnsan Kaynakları Yönetim Etkinliği: İş Analizi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt: 10, Sayı: 32, Mart, 2004.

CİVAN, Mehmet, Cemalettin DEMİRELİ, “İşgören bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 18, Sayı:5, Şubat, 2004.

ÇIRPAR, Ömer, “TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.

DOĞAN, İrfan, “Türkiye’de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.

ERDOĞAN, İlhan, “Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.

EYRENCİ, Öner, “İşe Girişte Personel Seçimi İle İlgili Hukuki Sorunlar”, **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 15.Yıl Armağanı**, Türk Kamu-Sen Türkiye Maden, Enerji ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1991.

GÜLGÖZ, Sami, “Test ve Envanterler Kullanımı”, **PERYÖN Dergisi**, Sonbahar 2002.

GÜVEN, Kamil, “Testler ve Kültür”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt: 1, Sayı: 3, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Haziran, 1999.

KEPİR, Handan, “İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.

KONUK, Emre, Sami GÜLGÖZ, Nurdan ÇEŞMECİOĞLU, Psikometrik Testler, **PERYÖN Dergisi**, İlkbahar 2004.

MAMATOĞLU, Nihal, “Mülakat Sürecinde Görüşmeci Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkarak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt: 6, Sayı: 16-17, Mart- Haziran, 2000.

ÖRÜCÜ, Edip, “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, 2002.

PAKSOY, Mahmut, “İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.



SİLAH, Mehmet, “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005.

SOYDAN, Sait, “Psikoteknik ve Psikolojik Testler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, İstanbul, Temmuz-Eylül, 1975.

SPOR, Nazlı Yaşar, “Psikoteknik ve Kullanım Alanları”, **Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Ocak, 2001.

TOPSEVER, Yurdal, Melek GÖREGENLİ, Gülgün MEŞE, İbrahim ÖVGÜN, “Psikolojik Testlerin Personel Seçiminde Uygulanması”, **Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Seminerleri**, İzmir, 1995.

TÜTÜNCÜ, Özkan, Deniz TARLAN, Nurlan MAMYRKULOV, “Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2003.

YASAK, Yeşim, “Trafik Psikolojisi ve Psikoteknik Değerlendirmenin Tarihine Genel Bir Bakış”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:5, Sayı: 9-10, Haziran-Aralık, 2002.

## **TEZ VE BİLDİRİLER**

BUYRUK, Lütfi, **Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmelerinde Bir Anket Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1993.

DUMAN, İbrahim, **Örgütlerde Personel Seçiminde Uygulanan Testler ve Uygulaması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik Ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 1999.

KEPİR, Handan, **Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemlerin Ölçülmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1984.

ÖZTÜRK, Zekai, **Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.

PAKSOY, Mahmut, **İşletmelerde Psikoteknik Değerleme Açısından Bireysel Özellikler ve Sanayide Bir Test Geliştirme Uygulaması**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1984.

ZOBU, Methi, **Türkiye’de Özel Sektörde Personel Seçiminde Psikotekniğin Yeri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2000.

## İNTERNET

AYTAÇ, Serpil, Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması,  
Erişim: 12.08.2005, [http://www.isguc.org/serpil\\_aytac2.php](http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php).

KALEM, Erkan, Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış, Psikometrik Araştırma  
Enstitüsü, Erişim: 11.06.2005,  
[http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis\\_konusma.doc](http://www.yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc).

Mc.Daniel, Lisa, Seçim Süreçlerinde Grup Değerlendirmeleri,  
Erişim: 24.02.2006,  
[http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030219](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030219).

ODAMAN, Serkan, İşçinin İşe Başvuru Esnasında İşvereni Yanıltması ve Hukuki  
Sonuçları, Erişim: 12.09.2006,  
<http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.doc>.

ÖZLALE, Yeşim, Bir Ölçme ve Değerlendirme Yaklaşımı Olarak Değerlendirme  
Merkezi, Erişim: 04.02.2005,  
[http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030203](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030203).

SOLMUŞ, Tarık, Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği,  
Erişim: 16.09.2004, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=139](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=139).

ŞENCAN, Hüner, İşletmelerde Kurulacak Bir Psikoteknik Laboratuvarının  
Organizasyon ve Donanımı,  
Erişim: 25.03.2006, [http://www.hunersencan.com/psiko\\_lab.doc](http://www.hunersencan.com/psiko_lab.doc).

UÇKAN, Banu, Geçici İstihdam Büroları ve CIETT, Anadolu Üniversitesi İktisadi  
ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Erişim: 01.09.2006, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=521&id=31](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=521&id=31).

UĞURLU, Oya, İş Analizi, İş Tanımları ve Gerekleri,

Erişim: 24.08.2006, <http://www.isguc.org/?avc=arcview.php&ex=51&pg=ks>.

VACCARO, Monica G., Predictive Index Personality Test Helps Managers Motivate, Scoring Worker Traits, Erişim: 12.11.2004, <http://www.augurinc.com>.

Eleman Seçme ve Değerlendirmede Kullanılan Psikolojik Testler ve Teknikler, Erişim: 07.10.2005,

[http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030259](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030259).

Psikolojik Testlerle İlgili Eleştiriler ve Tartışma Konuları,

Erişim: 14.08.2004, <http://www.insankaynaklari.com>.

Türk İş Hayatında Psikoteknik Yöntem,

Erişim: 04.11.2005, <http://www.psikoteknik.com>.

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Erişim: 25.10.2004,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=281>.

Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri,

Erişim: 08.04.2005,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=337>.

Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler,

Erişim: 16.06.2005, <http://www.insankaynaklari.com>.

Psikometrik Testler: Sıkça Sorulan Sorular,

Erişim: 20.09.2004, <http://www.psikometri.com/test/testsss.htm>.

Psikoteknik Değerlendirme, Erişim: 04.02.2005,

<http://edebiyat.ege.edu.tr/psikoteknik/nedir.htm>.