T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PERSONEL SEÇME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİNİ ARTTIRMADA PSİKOTEKNİK TESTLER ve BİR UYGULAMA

Hasret Şen

2501040195

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2008

ÖZ

Her işletme işe en uygun elemanı bulmaya çalışır. Çalışanın iş ortamına uyumu, kendi yetenek, beceri, kişilik özellikleri ve değerlerinin işe ve işyerine uygunluğu ile doğrudan orantılıdır. Bu nedenle kişi işe alınmadan önce, yani seçme sürecinde, bu tür özellikleri incelenerek işe uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bunu sağlamak amacıyla, personel seçiminde seçme kararını mülakatı yapan kişinin sezgilerine bırakmamak, seçme işleminin geçerliliğini ve güvenilirliğini ve etkinliğini arttırmak üzere bilimsel ölçüm araçları yani psikoteknik testlerin kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Bu doğrultuda, işletmelerin insan kaynakları seçme faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere kullanılan psikoteknik testler ve özellikle adayın işe uygunluğunu belirlemede kişilik kavramı ile birlikte kişinin işe uyumunu sağlayacak bir seçme yöntemi olarak psikoteknik yöntemler bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

İlgili çalışma, insan kaynakları seçme fonksiyonunun sadece geleneksel yöntemlerle değil, değişen koşullar doğrultusunda modern seçme yöntemlerini kullanarak etkinliğinin arttırılmasını değerlendirmektedir.

ABSTRACT

Every company looks for the most suitable employee for the work. Adaptation to the working place is directly related to the suitability of staff's talents, skills and also personal features to the work and working area. Therefore, during evaluation process, all these properties should be examined to decide whether he is the right person or not. In order to get the best result , the intuitions of the interviewer should not be the only criteria also the scientific measurement tools including psychotechnics tests that becomes widespread should be applied.

In the light of these , psychotechnics tests applied to the candidates and the personality concept are the main themes of this study.

In conclusion , this workshop evaluates how not only the traditional but also the modern methods are applied by human resources department.

ÖNSÖZ

İnsanlar ilgilerinde, isteklerinde, ihtiyaçlarında, yeteneklerinde, değerlerinde ve kişiliklerinde farklıdır. Farklı işler ve işin farklı yönleri farklı kişileri tatmin eder. Her işletmenin de kendine özgü farklı bir yapısı vardır. Bu yapıya göre farklı yetenekteki şahısların yeteneklerinin her konuda tespit edilerek işletmeye alınması gerekir. Bu durum iş gören - iş uyumunu sağladığı gibi, iş göreni huzurlu kılacak, üretimi de verimli hale getirecektir. Psikoteknik testlerin işlevi, bireyler arasındaki farkları ya da aynı kişinin farklı zaman ve durumlardaki tepki farklarını ölçmektir. Psikoteknik testlerin en genel işlevi, çok çeşitli durumlarda ortaya çıkan bireylere ve gruplara ilişkin karar verme süreci için gerekli bilgileri toplamaya olanak sağlamasıdır. Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle, kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir.

Kişilik, bir adayın o işe uygun olup olmadığı konusunda en önemli kriterlerden biri olsa da, aynı zamanda da ölçmesi en zor olanıdır. İşe alım konusunda titiz davranan şirketler 15–20 dakikalık mülakatların yanı sıra, çeşitli davranış, yetkinlik ve kişilik ölçme araçları kullanmaktadır. Psikoteknik yöntemle, soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, birleştirme, ilişki kurabilme gibi birtakım özellikler ölçülebilir duruma getirilir. Soyut ve değerlenmesi zor olan bu tür özellikler psikoteknik yöntemle analiz edilebilmekte ve sayısallaştırılabilmektedir. Testlere dayanarak yapılan değerlendirmeler, insanın çok yönlülüğünü göz önünde bulundurarak, diğer bilgi kaynaklarıyla da desteklenmelidir. Testler bize bilgi sağlayan kaynaklardan biridir ancak, testleri tek bilgi kaynağı olarak kullanmamak gerekir.

Yönetici birlikte çalıştığı işgöreni tanımak zorundadır. Yetenek ve özellikleri nedir, birey hangi işi daha kolay ve arzulu yapar, zaman içerisinde işgörenin göreceği gelişmeler ne olabilir, uygun personel nasıl seçilir, işletme içi eğitim çalışmalarında kişinin bilgi ve ihtiyaç analizi nasıl yapılır? İşte bu gibi sorular psikoteknik uygulamalarla, pratikte daha verimli hale dönüşmektedir.

Genellikle firmaların işe alım ve diğer insan kaynakları süreçlerinde psikometrik test kullanımını tercih etmemesinin başlıca sebepleri arasında psikometrik testlerin sağladığı faydalardan haberdar olmamaları; test kullanımın gerektirdiği uzmanlığa

nasıl ve nereden ulaşılacağının bilinmemesi ve ilk bakışta yüksek gözüken test kullanım maliyetlerinin geri dönüşünü iyi değerlendirmemeleri sıralanabilir. Bu ve benzer sebepler yüzünden pek çok kurumda eleman seçim sürecinde yapılandırılmamış ve dolayısı ile güvenilirliği ve geçerliliği düşük olan mülakat yöntemi tercih edilmekte, psikometrik testlerin kullanımı göz ardı edilmektedir.

Kişilik testleri ve psikometrik ölçümler, iş hayatında eleman seçimine büyük kolaylık getirmiş ve işe uygun eleman seçimi ile elemanların iş yapmada daha başarılı olmasını, daha verimli çalışmasını hatta yüksek iş memnuniyetinden dolayı aynı işyerinde daha uzun süre çalışabilmesini sağlamıştır. Aynı işte uzun süre çalışma halinde kişilik yapıları uyumlu ekibin bir araya getirilmesi büyük katkı sağlamıştır. İş arkadaşlarıyla olan olumlu ilişki iş yaşamında uzun süre verimli ve mutlu çalışmayı sağlamaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmada seçme/yerleştirme faaliyetlerinde geleneksel sürece ilave olarak psikoteknik uygulamaları ve özellikle adayın kişiliği ile örgüt uyumunu sağlamanın yolları üzerinde durulmuş ve bu anlamda psikoteknik test kullanımının seçme sürecinin etkinliğini arttırmada bir yöntem olarak kullanılması bir alan araştırması ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sırasında karşılaşılan en büyük güçlük, konunun ülkemizde insan kaynakları bazında daha çok yeni gündeme gelmesi nedeniyle psikoteknik test yöntemleri ile ilgili genellikle psikolojik klinik araştırmalarında konuyla ilgili kaynaklara rastlanmış olmasıdır. Bu kaynaklar da kişiyi birey olarak toplum içindeki davranışlarını inceleyerek psikolojik bozuklukların tespitinde bu tür testlere başvurulmasını içermektedir. Yani kişiyi işyerinde çalışan olarak ele alıp kişi - örgüt uyumunda kullanılan testlerle ilgili araştırmalar sınırlıdır.

Karşılaştığım tüm güçlüklere rağmen benden bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen, araştırmamın bilimselliği ve geçerliliğini arttırmak üzere değerli yorumlarını benden esirgemeyen savunmamdaki tüm jüri üyelerine ve özellikle, Tekin Akgeyik, Halil İbrahim Sarıoğlu ve Şelale Uşen'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

08.04.2008

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Öz……..... iii

Önsöz…….....iv

Tablolar Listesi……..….xiii

Giriş……...……1

BİRİNCİ BÖLÜM
PERSONEL SEÇME SÜRECİ ve PERSONEL SEÇMEDE UYGULANAN BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERLERİ

I. PERSONEL SEÇME SÜRECİ……...…….4

A. SEÇME FONKSİYONU…….....4

B. PERSONEL KAYNAKLARI……...…....6

1. İşletme İçi Kaynaklar……..….7

2. İşletme Dışı Kaynaklar…….....8

C. İNSAN KAYNAKLARI SEÇME SÜRECİ: İŞE ALIM AŞAMALARI….....8

1. Ön Hazırlıklar…….....8

a. Personel İhtiyacı……....9

b. İş Profilinin Çıkarılması……....…...9

c. Personel Alımının Onaylanması ve Seçme Yönteminin Belirlenmesi……....11

d. İş Duyurusunun Yapılması……..12

2. İşe Alım Aşamaları……...……..12

a. Aday Araştırması ve Başvuruların Kabulü……..13

b. Ön İnceleme/Ön Eleme ve Ön Görüşme……13

c. Sınav-Test Uygulaması……..…….....15

d. İşe Alım Görüşmesi/Mülakat……..……17

e. Aday Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi……..……18

f. Sağlık Kontrolü……..…..19

g. Seçme Kararı ve İş Teklifinin Yapılması……..……..20

h. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon……..……21

II. KİŞİLİK KAVRAMI ve PERSONEL SEÇMEDE UYGULANAN BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERLERİ……..……..21
A. KİŞİLİK KAVRAMI……..….....21
1. Kişilik ve Kişilik Testleri……..….....21
2. Kişisel Özellikler……...….....23
a. Tutumlar……...…..24
b. Kişilik……..…….....24
c. Beceriler……...…...25
d. Yetenekler…….…..…25
3. Örgüt ve Kişisel Özellikler İle Bunların Uyumunu Sağlama Yöntemleri……...….....26
a. Örgüt Özellikleri ve Kişisel Özellikler……26
b. Birey - Örgüt Bütünleşmesini Sağlamak Üzere Geliştirilen Yöntemler……...….27
(1). Personel Psikolojisi……...…….27
(2). Bireyin Örgüte Uyum Sağlama Süreci……..……28
(3). Örgütsel Davranış……..……28
4. Kişilikle Yapılan İş Arasındaki Uyumun Faydaları……..…..…..29
5. Kişilik ve İş Seçimi Arasındaki İlişki……...31
B. SEÇME FONKSİYONU ve KİŞİLİK ENVANTERLERİ……..……33
C. PERSONEL SEÇMEDE BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERİ TÜRLERİ…...34
1. Thomas PPA (Personal Profile Analysis)…….....35
2. PI (Predictive Index)……...…..….36
3. D.I.S.C. (Dominace-Interaction-Steadiness-Cautiousness)……..….37
4. 16 PF (Personality Factor)Kişilik Envanteri……..…..38
5. PFQ-R (Personality Factors Questionarie Revise)…….39
6. Neo PI-R (Revised Neo Personality Inventory).....40
7. OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire)……..……..…41
D. ENVANTER UYGULANIRKEN KARŞILAŞILAN SORUNLAR ve BU SORUNLARA ALINAN ÖNLEMLER...…….…….....42
1. Envanter Uygulanırken Karşılaşılan Sorunlar…….…....….42
a. Orta Yol Cevap Verme ve Boş Bırakma…….....43
b.Sosyal Kabul Hatası…….43

c. Yanıltma Hatası……...……44
d. Cevapların Kalıplaşması……..…..…..44
e. Toto Oynamak……..…..…..…...45
2. Bu Sorunlarına Karşı Alınan Önlemler……..……45
E. PSİKOTEKNİK TESTLERİN AVANTAJLI-SINIRLI YÖNLERİ ve TEST KULLANANLARIN YAPTIĞI BAZI TEMEL HATALAR……...…….46
1. Psikoteknik Testlerin Avantajlı – Sınırlı Yönleri……...……...46
2. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar……...…….47

İKİNCİ BÖLÜM
PSİKOMETRİK TEST KAVRAMI, TARİHÇESİ, ÖZELLİKLERİ ve KONU İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

I. PSİKOMETRİK TEST KAVRAMI……..……...48
A. PSİKOMETRİK TESTLERİN TANIMI, KULLANIM AMACI VE SEÇMEHATALARININ SONUÇLARI…….....48
1. Psikometrik Test Kavramı...……...…48
2.Testlerin Kullanılma Amacı……..……..50
3. Seçme Hatalarının Sonuçları……..52
B. TEST SİSTEMİNİN OBJEKTİVİTESİ ve GÜVENİRLİLİĞİ…….…..52
1. Test Sisteminin Objektivitesi…….....52
2. Test Sisteminin Güvenirliliği……..….....52
a. Güvenirlilik ve Geçerlilik Arasındaki İlişki……..…..…54
b. Güvenirliliğin İki Ana Prensibi……...54
c. Test Güvenirliliğini Tahmin Etme Yolları……..……54
d. Hata Payı…….....56
II. PSİKOMETRİK TESTLERİN TARİHÇESİ ve TÜRKİYE'DE KULLANIMI……..…….57
A. PSİKOMETRİK TESTLERİN ORTAYA ÇIKIŞI……...……...57

B. TÜRKİYE'DE PSİKOTEKNİK TESTLER……..…….59
1. Psikoteknik Uygulamaların Türkiye'deki Gelişimi……...59
2. Psikoteknik Testlerin Türkiye'de Kullanımı……..60
III. PSİKOMETRİK TESTLERİN NİTELİKLERİ, TÜRLERİ, GEÇERLİLİĞİ ve SEÇME SÜRECİNDE PROFESYONEL UYGULAMALAR……..…….....62
A. PSİKOMERİK TESTLERİN NİTELİKLERİ ve SEÇME SÜRECİNDE KULLANILAN TEST TÜRLERİ…….…62
1. Psikometrik Testlerin Nitelikleri……..…..…62
2. Seçme Sürecinde Kullanılan Test Türleri…….....64
a. Kişilik Testleri…….…….……65
b. Zeka Testleri…….…….…...65
c. Bilgi Testleri…….…….....…...65
d. Beceri-Yetenek Testleri……..…..…...65
e. Yetkinlik Testleri……..……...66
f. Sağlık Testleri…….……..66
B. ADAYLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNDE TESTLERİN GEÇERLİLİĞİ……..…..…...66
C. DOĞRU ELEMAN SEÇMEDE PROFESYONEL UYGULAMALAR: PSİKOMETRİK TESTLER……..……..…...68
IV. PSİKOTEKNİK TESTLERLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER ve TARTIŞMA KONULARI……..……...72
A.PSİKOTEKNİK TESTLERE KARŞI ÇIKANLARIN ve DESTEKLEYENLERİN SEBEPLERİ……..72
B. PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER……..…….74
1. Teknik Konular……..……...74
2. Meslek Ahlakı……..…….74
3. Sosyal Adalet……...……..75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PSİKOTEKNİK TEST KULLANIMININ SEÇME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ, ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEMİ, MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI……..……...76

A. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ…….…...76

B. ANAKÜTLE ve ÖRNEKLEM…….……76

II. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI ve HİPOTEZLERİ…..……..77

A. VERİ TOPLAMA ARACI…….…....77

B. HİPOTEZ…….…….....77

III. ARAŞTIRMA SONUÇLARI……...…….77

A. DEMOGRAFİK VERİLER……..……...77

1. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi……..…….…77

2. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu……..……..78

3. Şirketteki Test Uygulanma Süresi……...…..79

4. Testi Uygulayan Kişiler……79

B. SEÇME KARARININ BİLİMSELLİĞİ……...……..…….…80

1. Seçme Kararında Objektiflik ……...…….....80

2. Alınan Kararın Bilimselliği……..……..……...…81

3. Test Sonuçlarının Geçerliliği…….…….....82

4. Test Sonuçlarının Güvenirliği……..….82

5. Uzman Kişilerce Değerlendirme……..…..…...83

6. Zaman ve Maliyet Avantajı…….....84

7. İş Başarısını Tahmin…….……...…..……...…85

C. TESTLERİN AYRIMCILIK ve EŞİTLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ……..….86

1. Ayrımcılığa Engel Olma……....…..86

2. Eşit Şartlarda Değerlendirme…….....87

D. KİŞİ- İŞ EŞLEŞMESİNDE TESTLERİN ROLÜ…….……88

1. İşe Uygun Kişi Seçimi…….……..88

2. Çalışanların Uygun Pozisyona Yerleştirilmesi……..…..…….88

3. Doğru Kişilerin İşe Alınması……..…..……89

4. Kişilik Özelliklerine Uygun Kariyer Planı……..….....89

5. Seçme Sürecinin Etkinliği……..……...90

a. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması…….…….……93

b. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması……...……..…….....94

c. Kişilik Testinin Uygulanma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması…….....…..95

E. TESTLERİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE KATKISI…….....96

1. İşten Ayrılma Süreleri……..……...…..96

2. Performans……...…….....97

3. İşyerinde Mutlu Çalışanlar……...…….98

4. Hastalık İzni/İşe Geç Gelme/Stres……..…….…….99

5. İşgücü Devri……...……...…….....100

SONUÇ……...…102

KAYNAKLAR……..…..105

EK: ANKET FORMU……..…113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi……...……...78
Tablo 3.2. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu……...…..……..78
Tablo 3.3. Şirketteki Test Uygulanma Süresi……..79
Tablo 3.4. Testi Uygulayan Kişiler……..…..……..80
Tablo 3.5. Seçme Kararında Objektiflik …….81
Tablo 3.6. Alınan Kararın Bilimselliği ……..…..….....82
Tablo 3.7. Test Sonuçlarının Geçerliliği …….82
Tablo 3.8 Test Sonuçlarının Güvenirliği ……..…….……..83
Tablo 3.9. Uzman Kişilerce Değerlendirme……..……..……....84
Tablo 3. 10. Zaman ve Maliyet Avantajı …….……...85
Tablo 3.11. İş Başarısını Tahmin …….……..…..…....86
Tablo 3.12. Ayrımcılığa Engel Olma ……...…...87
Tablo 3.13. Eşit Şartlarda Değerlendirme …….....…..87
Tablo 3.14. İşe Uygun Kişi Seçimi …….88
Tablo 3.15. Çalışanların Uygun Pozisyona Yerleştirilmesi ……...…….89
Tablo 3.16. Doğru Kişilerin İşe Alınması ……..…….89
Tablo 3. 17 Kişilik Özelliklerine Uygun Kariyer Planı …..…..……...90
Tablo 3.18 Seçme Sürecinin Etkinliği ……...……..91
Tablo 3. 19.Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması……...94
Tablo 3. 20. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması……..……95
Tablo 3. 21. Kişilik Testinin Uygulanma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması……..….96
Tablo 3.22. İşten Ayrılma Süreleri…….…..…….....97
Tablo 3.23. Performans ……..……...…...……98
Tablo 3.24. İşyerinde Mutlu Çalışanlar ……...…...99
Tablo 3.25. Hastalık İzni/İşe Geç Gelme/Stres…….....100
Tablo 3. 26. İşgücü Devri……...…….…..….101

GİRİŞ

Doğru işe doğru eleman bulma, her işletmenin seçme faaliyetlerinin temelini oluşturur. İşe uygun niteliklere sahip elemanların bulunması ve işletmeye çekilmesi aday araştırma sürecini oluştururken, seçme süreci bu adaylar arasından işin gerektirdiği özelliklere uygun kişi veya kişilerin eleme yoluyla en uygun adayın belirlenmesidir.

İnsan kaynakları seçme sürecinde belirlenmesi gereken iki temel nokta vardır. Bunlardan ilki, işin özelliklerinin saptanması, daha sonra bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir. İşin tanımlanması kısmında iş analizi kullanılırken işgöreni tanımak amacıyla gerçekleştirilen ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, çoğu zaman sonucu sayısallaştırarak sübjektifliği minimuma indiren objektiflik sağlayan psikoteknik testlerdir.

Çalışan-iş arasındaki uyumun sağlanması işletmelerde hayati bir öneme sahiptir. İşin gerektirdiği kişilik, yetenek, zeka, bilgi konularında yetersiz bir eleman seçme işletmenin tüm faaliyetlerini aksatmakta ve uzun dönemde düşük motivasyon, düşük performans, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır ve maalesef bu yetersizlikler verilecek eğitim programları ile de giderilememektedir.

Bu nedenle işletme yöneticileri, çalışan-iş uyumunu sağlayabilmek için işe alacağı işgörenlerin kişilik özelliklerini analiz ederek işin gerektirdiği kişilik özelliklerini taşıyan ve işletmeye uyum sağlayabilecek işgörenleri bulmayı amaçlamaktadır. Çünkü kişilik, birçok pozisyon için temel başarı etmenidir.

Bu anlamda insan kaynakları yöneticileri, bilimselliği kanıtlanmış ve tarafsız sonuçlar veren psikoteknik testler yardımıyla, iş analizi ile tanımladıkları görevlere uygun çalışan seçiminde, adayların kişiliklerini araştırmak ve daha sürecin başlangıcı olan işe alım aşamasında başarısız olması öngörülen kişileri elemek suretiyle doğru personel seçimi yapmayı amaçlamaktadırlar.

Eleman seçimi sürecinde psikoteknik testlerin uygulanmasının temel faydası kurumun beklentilerine, pozisyonun ihtiyaçlarına ve yetkinliklerine en uygun kişilerin objektif değerlendirmeler sonucu kısa zamanda ve ekonomik yöntemlerle belirlenebilmesidir. Psikoteknik test uygulamalarının kurumlara sağladığı diğer

faydalar ise standart eleme yapılmasını sağlayarak, seçim sürecinin verimliliğini ve öngörü geçerliliğini yükseltmek, süresini kısaltmak, pozisyona uygun adayların seçilerek eleman devir hızının düşürülmesini sağlamak ve buna bağlı maliyetleri düşürmektir.

Daha geniş bir açıdan değerlendirildiğinde, psikoteknik testlerin kullanımı işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikoteknik testler sayesinde, görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel becerileri ölçülebilmekte; kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir. Ayrıca görüşmelere, kritik özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmış adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır. Bunun yanı sıra psikoteknik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyondaki davranışları öngörülebilmekte ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sayede görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir.

Bu doğrultuda, araştırmanın amacını işletmelerin insan kaynakları seçme fonksiyonunu nasıl yerine getirdikleri ve seçme sürecinin etkinliğini arttırmada psikoteknik test kullanımının incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, insan kaynakları seçme fonksiyonu aşamaları ve bu sürecin etkinliğini arttırmada ülkemizde uygulamada tercih edilen belli başlı kişilik envanterleri hakkında kişilik kavramı çerçevesinde açıklamalara yer verilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları seçme fonksiyonunda daha doğru eleman seçme kararı verebilmek için psikoteknik test kullanımı, bu testlerin gelişimi, seçme sürecinde aday değerlendirmede testlerin geçerliliği, ülkemizde kullanımı ve birey-örgüt uyumunu sağlamaya yönelik uygulamalarla testlere karşı çıkanların eleştirileri ile bunlara karşı geliştirilen savunmalara yer verilmektedir. Sağlıklı bir test uygulaması için bir testte bulunması gereken nitelikler ile seçme sürecinde kullanılan test türleri bu bölümde açıklanan konular arasındadır.

Üçüncü bölümde ise, ülkemizde seçme sürecinin etkinliğine yönelik olarak seçme sürecinde psikoteknik test uygulayan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile bir

alan araştırması yapılmıştır. Bu bölümde, psikoteknik test yöntemi kullanılan dönemle kullanılmayan dönem arasında bir kıyaslama yapıldığında, insan kaynakları yöneticilerinin psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşündüğü hipotezi araştırılmaktadır. Sonuç (eğer bu şekilde çıkarsa) olarak, kişilik testinin uygulanmasıyla beraber işletmelerin personel devri azalmış, çalışanların iş tatmini ve performansları artmış, işletmede zaman ve maliyet avantajı sağlanmış, seçme sürecinde objektif kararlar alınmış, işe uygun adaylar seçilmiş, adaylar eşit şartlarda değerlendirilmiş ve kullanılan test yardımıyla güvenilir sonuçlar elde edilmiş yani seçme sürecinin etkinliği artmış olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇME SÜRECİ ve PERSONEL SEÇMEDE UYGULANAN BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERLERİ

I. PERSONEL SEÇME SÜRECİ

A. SEÇME FONKSİYONU

İşletmenin başarı veya başarısızlığında en temel unsur insandır. İnsan, işletmenin kurulma aşamasında, boşalan pozisyonların doldurulmasında ve çevresel veya teknolojik gelişmeler ışığında yeni işlerin ortaya çıkması durumunda işletmeler tarafından işe alınır. İşe alımda temel amaç, doğru işte doğru insanların çalışmasını sağlamaktır. İnsana yönelik yapılan bu çalışmalarda yapılacak hataların düzeltilmesi zor ve maliyetlidir.

Seçme fonksiyonu, bir işletmedeki belirli pozisyonları doldurmak amacıyla gerekli bilgi, vasıf ve yeteneklere sahip kişilerin seçilmesi olarak tanımlanabilir. [1]

İşletmelerin kuruluş aşamasında açık olan tüm pozisyonlar için; faaliyette bulunan işletmelerde çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan pozisyonlara, herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde mevcut çalışanlardan ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına eleman seçme ve yerleştirme adı verilmektedir. [2]

Erdemir'e göre işe alma, en genel anlamıyla, birey ve organizasyonun bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.[3]

Personel seçimi, çalışmak amacıyla işletmeye başvuranlar arasından, önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve var olan iş gereklerini en iyi karşılayabilecek adayı belirleme görevlerini kapsar.

---

[1] Robert D. Gatewood and Hubert S. Feild, **Human Resource Selection,** 2nd ed., Chicago, Dryden Press, 1990, p. 4.
[2] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi,** 3.B., İstanbul, Beta Basım, 1997, s. 98.
[3] Erkan Erdemir, "İşe Alma İşlevinde İşletme Odaklılıktan Aday Odaklılığa Geçiş," **İşgüç Dergi,** (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 03.03.2008.

Personel seçme işlevinin amacı, adayın yetenekleri ile iş gerekleri arasında en iyi ilişkiyi bulmak için; çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini, zekalarını ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları şirket bünyesine dahil etmektir. [4]

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.

Başarılı seçim sürecinin temelinde, doğru adayların bilgilerine ve kendilerine ulaşma becerisi yatar. Deneyimli insan kaynakları yöneticileri, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir bilgi derleme ve araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilirler ve bunun için gerekli bağlantıları kurarlar, iç ve dış bilgi akış sistemlerini oluştururlar, ilgili bölüm yöneticileri ile işbirliği ve iletişim ortamı yaratırlar.

Personel seçme süreci, organizasyonun diğer fonksiyonlarını etkiler ve onlardan etkilenir. Örneğin, seçme sürecinin daha az yetenekli elemanların işe alımına yol açması, işletmenin eğitim faaliyetlerini yoğunlaştırmasına sebep olacaktır. [5]

İşe almanın ana amacı; işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanarak, yeter sayıda ve nitelikli çalışanı sağlamaktır. Diğer amaçları ise; en az maliyetle aday havuzu yaratmak, örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak, seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak, yasal ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek ve kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak şeklinde sıralanabilir. [6]

---

[4] Ural Sözen, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçimini Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara, Emel Matbaacılık, 1973, s. 8.

[5] J. Zeidner, D. Scholarios and C.D. Johnson, "Classification Techniques for Person-Job Matching ," **Kybernetes,** p. 984-1005.

[6] Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi,** Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995, s. 112.

Bir organizasyonda, işe alma süreci personel ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, insan kaynakları planlaması ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ancak, çoğu kez pazarda beklenmeyen gelişmelerle ya da çalışanlar arasından bazılarının hesapta olmayan bir şekilde işten ayrılması ile acil ihtiyaçların doğması söz konusu olmaktadır. Uygun adayların aranması, başvuruların alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi, ilk görüşmelerden sonra daha az sayıda aday ile ayrıntılı iş görüşmelerinin yapılması ve görüşmelerin değerlendirmesi ile en uygun olduğu düşünülen adaya iş teklifinin yapılması ile süreç tamamlanmaktadır. Bu süreçte, kritik bir nokta bütün aşamalarda formlar ve kayıtlarla adayın ilgili bütün bilgilerinin ve belgelerinin standart bir şekilde toplanmasıdır. Böylece sürecin profesyonel bir tarzda ve yasal gerekleriyle tamamlanması sağlanmaktadır.[7]

İşletmenin verimliliği ve etkinliği açısından seçilecek adayla işletme uyumu oldukça önemlidir. Bu nedenle, bilimsel bir seçme sistemi oluşturulmalıdır. Böylece, insan kaynakları yönetimi seçme fonksiyonu işlevsel bir hal almaktadır.

B. PERSONEL KAYNAKLARI

İşletmeler eleman bulmak için, iç ve dış olmak üzere iki kaynaktan yararlanmaktadır. İç kaynaklar, işletmede halen çalışmakta olan kişilerin terfisi ya da transferini veya bu kişilerin tavsiye ettikleri kişileri ifade etmektedir. Dış kaynaklar ise, işletme dışındaki potansiyel kişilerdir. Genellikle giriş seviyesindeki pozisyonlar için eleman ihtiyacı olduğunda dış kaynaklara başvurulmaktadır. Orta ve üst seviyedeki pozisyonlar için eleman ihtiyacı, iç ve dış kaynakların birlikte kullanılmasıyla giderilmektedir.

Ancak, burada bir noktayı belirtmekte yarar vardır: İç kaynakların gerçek anlamda bir tedarik kaynağı olabilmesi için atama kararı vermeden önce pek çok elemanın gözden geçirilip, her birinin işte ne dereceye kadar başarılı olacağının belirlenmesi gerekir.[8]

Artan'a göre, iç veya dış kaynaklardan hangisinin uygulanması gerektiği konusunda

---

[7] Dilek Nurinisa Özgün , "Seçme ve İşe Alma," **Barut İnsan Kaynakları** (Çevrimiçi) http://www.rcbadoor.com/rcba/barinska.html, 08.08.2007.

[8] Sözen**, a.g.e.**, s. 9.

işletmenin göz önünde bulundurması gereken bazı maddeler bulunmaktadır. Bunlar: [9]

— Aranan personelin işgücü pazarında var olup olmadığı,

— Dışarıdan toplanacak adaylar için katlanılacak seçim ve işe alıştırma zamanı ve maliyeti,

— İşletme içinde, o görev için hazır elemanın bulunup bulunmadığı,

— Dışarıdan aday bulma ile işletme içinden aday aramanın işletmeye yarar ve sakıncaları.

İnsan kaynakları yöneticileri, tüm bu hususları göz önünde bulundurarak seçme fonksiyonunu iç veya dış kaynaklardan gerçekleştirme konusunda karar verirler.

1. İşletme İçi Kaynaklar

Personel gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması, yükselme ya da iç transfer yolu ile olur. Yükselmede personel, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanır. İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi vb. özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir.

Şirket içinde herhangi bir pozisyon boşaldığında yöneticilerin ilk tercihi bu pozisyona şirket bünyesindeki elemanlardan birini getirme yani iç kaynakları değerlendirme yönündedir. Çünkü iç kaynak kullanımının şirkete sağlayacağı yararlar ve tasarruflar söz konusudur.[10] Yöneticiler bu tasarrufları değerlendirmek amacıyla öncelikle personel ihtiyaçlarını iç kaynaklardan sağlama yoluna giderler.

Bilindiği gibi, şirket içi atamalar kolay ve düşük maliyetli olduğundan işletmeler tarafından genellikle bu yol tercih edilir. Ancak, bu işlemin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi, boş olan pozisyona en kısa sürede en uygun elemanın atanabilmesi için işletmenin mevcut insan kaynaklarının niteliklerini ve geleceğe yönelik potansiyellerini çok iyi bilmeleri gerekir. [11]

---

[9] Sinan Artan, **Personel Yönetimi,** 2.B., İstanbul, Gül Basım ve Yayıncılık, 1989, s.54-55.
[10] Gülruh Özışık Gürbüz, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci,** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s. 34.
[11] **A.e.**

2. İşletme Dışı Kaynaklar

İç kaynakların değerlendirilmesi sonucu boş pozisyonlar için iç kaynaklar yeterli ve kabul edilebilir aday çıkaramıyorsa, dış kaynaklara başvurulmalıdır.[12]

Bir firma için dış kaynaklar, halen firmada çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerler olarak tanımlanabilir.[13]

İşletmelerde işgücü ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması her zaman mümkün değildir. Uygun işgücünün kurum içinde olmaması ve elemanların terfi edecek niteliklere sahip olamaması işgücü ihtiyacının dışarıdan sağlanmasına neden olmaktadır.

İşletmeler personel bulma ve seçme konusunda işletme içi kaynaklarla işletme dışı kaynakları tüm etmenleri değerlendirerek dengede tutmak zorundadırlar.[14]

C. İNSAN KAYNAKLARI SEÇME SÜRECİ: İŞE ALIM AŞAMALARI

İşe alım aşamalarını, adayın henüz dahil olmadığı ön hazırlıklar ve adayın katıldığı işe alım aşamaları olarak ikiye ayrılabiliriz. Genellikle, personel seçimi konusunda sadece adayın dahil olduğu işe alım aşamaları açıklanmaktadır. Konuya firma açısından bakıldığında, bu aşamalardan önce gelen bazı ön hazırlıklar vardır. Bu hazırlıklar seçim sürecinin bir parçasıdır ve seçim sürecini büyük ölçüde etkiler.

1. Ön Hazırlıklar

Kurumsallaşmış firmalarda, personel seçme ve yerleştirme aşamaları belirli bir prosedüre bağlanmıştır. Bu prosedür firmanın büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre ve bağımsız bir şirket ya da grup şirketi olup olmamasına göre farklılıklar gösterir. Örneğin, grup şirketlerinde işe alımın bazı aşamalarında grup merkezi ile birlikte çalışmak gerekebilir. Bu durumda işe alım aşamaları da farklılık gösterir. [15]

---

[12] Richard M. Hodgetts, **Yönetim,** Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5.B., İstanbul, Der Yayınevi, 1997, p. 345.
[13] Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s.133.
[14] Gürbüz, **a.g.e.**, s. 38.
[15] Mehmet Cemil Özden, "Bireysel Yönetim," (Çevrimiçi) http://www.insanbul.net/kitap/kisim3.htm,

a. Personel İhtiyacı

Personel seçme faaliyetlerini başlatabilmek için, öncelikle işletmedeki işgücü açığını belirlemek gerekir. İşgören ihtiyacı, işgücü talebi ile işgücü arzının karşılaştırılması sonucunda, işgücü talebinin fazla olması durumudur.

Firmaya bir personel alınması için, öncelikle böyle bir ihtiyacın ortaya çıkması gerekir. Personel ihtiyacı, mevcut bir pozisyonun boşalması (personelin işten ayrılması, terfi, nakil vb. nedenlerle), bölümdeki iş yükünün artması, yeni bir pozisyonun açılması ile ortaya çıkar.

b. İş Profilinin Çıkarılması

Personel seçme sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin/kimin arandığı konusunda bir kararın verilmesi gerekmektedir. İlk aşamada, gerekli olan veriler iki temel grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, işin özelliklerinin (gereklerinin) saptanması, daha sonra bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir. İşin gerektirdiği özelliklere en uygun niteliklere sahip aday, işletme için doğru kişidir.[16]

Çelikten'e göre, verimli çalışabilmek için, adama göre iş değil, işe göre adam alma ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, ne tür işgörenlere ihtiyaç olduğunun tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda geliştirilmiş olan bazı personel yönetim teknikleri, iş unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar. Bu tekniklerden birisi de iş analizidir.

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.[17]

İş analizi genel anlamda, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan beceri, yetenek, zeka, eğitim, kişilik özellikleri

---

04.05.2005.

[16] Handan Kepir Sinangil, "Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalar," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997, s. 122.

[17] Mustafa Çelikten, "Neden İş Analizi," **Dönüşüm Konağı,** (Çevrimiçi), http://www.donusumkonagi.com/makale, 03.03.2008.

ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.[18]

Şenatalar'a göre, işin tanınması için yapılması gereken iş analizi gerçekleştirmektir. İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılış işlemleri ile ilgili bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Görev tanımlamaları ve iş şartnameleri yapılırken iş analizlerinden yararlanılmaktadır.[19]

İşgöreni tanımak amacıyla gerçekleştirilen ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, çoğu zaman sonucu sayısallaştırarak sübjektifliği minimuma indiren objektiflik sağlayan psikoteknik testlerdir.

Firmaların çalışanlarına iş güvencesi sağlamak ve işgücüne güvenebilmek için işe uygun insan alımına büyük özen göstermesi gerekir. Bunun sağlanması ise, diğer ön hazırlıklarla birlikte büyük ölçüde iş profilinin çıkarılmasına bağlıdır. İş profili ile adayda bulunması gereken özellikler belirlenip, daha sonraki aşamada adayların nitelikleri ile işin gereklerinin karşılaştırması sonucu işe uygun aday alımı sağlanabilir.[20]

Hedef, doğru işlere doğru kişileri yerleştirmektir. Bu hedefin başlangıç noktası, işler hakkında, onları insanlarla eşleştirmeye yönelik herhangi bir girişim yapılmadan önce gerekli bilgilerin toplanmasıdır.[21]

Personel seçme sürecinin başlatılmasından önce, bir hazırlık çalışması olan iş analizi, kişi-iş uyumunun sağlanmasında işin gerektirdiği özellikleri belirleyerek kişilerde aranması gereken özellikleri tespite yarayan ve bu özelliklerin hangi ağırlıkta olması gerektiğinin tespitine yardımcı olan önemli bir araçtır.

İş profilinin çıkarılması, o dönem için işin çerçevesinin (genel görev ve sorumluluklarının) ve iş gereklerinin (niteliklerinin) belirlenmesidir. Bu aşamada iş gerekleri içinde etkili performans için önemli sayılan yetkinlikler ve bunların düzeyleri de belirlenir.

---

[18] Meryem Akoğlan Kozak, "İş Analizini Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi," **Dönüşüm Konağı,** (Çevrimiçi), http://www.donusumkonagi.com/makale, 03.03.2008.

[19] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,** İstanbul, Der Yayınevi, 1975, s. 71.

[20] Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan,** Çev.: Sinem Gül, 2.B., İstanbul, Sabah Kitapları, 1995, p.27.

[21] John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev. Mehmet Kılıç, İstanbul, Rota Yayın Tanıtım,1995, p.33.

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler neticesinde iş gereklerinin hazırlanması gerekir.[22] İş gerekleri işin istediği işgören profilidir. İş gerekleri, işgörende aranacak tecrübenin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş analizinden elde edilen bilgilerden faydalanılarak iş tanımı yapılır. İş gereklerinin belirlenmesinde ise iş tanımları birincil kaynaktır. İş tanımı işin ne istediğini belirler; iş gerekleri ise işin işgörenden ne istediğini, işgörenin başarılı olması için sahip olacağı özelliklerin ne olduğunu belirlemeye yöneliktir. [23]

Firmanın yazılı iş tanımları ve iş niteliklerinin bulunması, iş profilinin çıkarılmasında büyük kolaylık sağlar. Çünkü iş profili bir anlamda yapılacak işin ve bu işi yapacak kişinin kısaca tarif edilmesidir. İş profili, işe alımın sonraki aşamalarında insan kaynakları bölümüne ışık tutan oldukça yararlı bir araçtır. Bu profil, iş duyurusu yapılırken, özgeçmişler incelenirken ve ön görüşme yapılırken göz önünde bulundurulur. İş profilinin çıkarılması, ilgili bölüm yöneticisi ve insan kaynakları bölümünce işbirliği içinde yapılır.

c. Personel Alımının Onaylanması ve Seçme Yönteminin Belirlenmesi

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım işlemlerini başlatabilmesi için, personel istek formunun onaylanması gerekir. Bu formu onaylama yetkisi firmanın yapısına göre farklılık gösterebilir. Ancak, en azından bütçe bölümü ile firma yönetiminin onay vermesi gerekmektedir. Bütçe bölümü, personel isteğinin bütçede planlanıp planlanmadığını kontrol eder. Nihai onay yetkisi firma yönetiminindir. Kurumsallaşmış firmalarda, firma yönetiminde yer alan pozisyonların, hangi düzeye kadar personel alımına yetkili olduğu, yazılı kurallara bağlanır. Dolayısı ile personel istek formları da bu pozisyonlar tarafından onaylanır.[24]

Firmalar, tüm işe alımlar için tek bir seçim yöntemi kullanmazlar. Yine kurumsallaşmış firmalarda, hangi tür pozisyonlar için hangi tür durumlarda ne tür bir seçim yönteminin uygulanacağı da kurallarla belirlenmiştir.

Firmanın insan kaynakları bölümü, personel istek formu ve iş profilindeki bilgileri

---

[22] J.G. Veres, "Job Analysis in Practice : A Brief Review of the Role of Job Analysis in Human Resource Management, " **Human Resources Management,** 2nd Ed., 1990, p. 79.

[23] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, Küre Ajans, 1991,s. 26.

[24] Özden, **a.g.e.**

dikkate alarak, firmanın personel seçimi ile ilgili kurallarına uygun en etkin seçim yöntemini belirler. Bu seçim yönteminde, hangi personel kaynaklarına başvurulacağı ve aday sağlamak için hangi yolların kullanılacağı da belirlenir.

d. İş Duyurusunun Yapılması

Firmanın insan kaynakları bölümünün belirlediği seçim yöntemi, bir iş duyurusunun yapılmasını gerektiriyorsa, yapılacak alım uygun araçlarla potansiyel adaylara duyurulur. İş duyurusunun ne şekilde ve hangi araçlarla yapılacağı, seçim yöntemi belirlenirken kararlaştırılmış olmalıdır.

Bu duyuruda, firma ve pozisyon (iş profili) ile ilgili bilgiler, aranan elemanda bulunması gereken ve tercih edilen nitelikler, çalışma koşulları, başvuruların nereye, ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgiler yer alır.

İş duyurusunun içereceği bilgiler ve duyurunun hangi araçlarla yapılacağı, pozisyonun düzeyine ve yararlanılacak kaynaklara göre değişebilir. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmektir. [25]

2. İşe Alım Aşamaları

Personel seçiminde firmalar, iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bütüncül yaklaşımda, ilk elemeyi geçen adaylar tüm aşamalara tabi tutulurlar. Böylece adaylar hakkında daha çok bilgi toplanarak daha isabetli kararlar verilir. Yani adaylar elenmeden, kendileri hakkında olumlu veya olumsuz tüm bilgiler toplanarak bir sonraki aşamaya geçerler. Buradaki avantaj, bir adayın daha az yetenekli olduğu bir aşamada elenmesini önleyerek diğer adaylara göre diğer aşamalarda daha nitelikli yönlerini ortaya çıkarmasına olanak tanımasıdır. Elemeci yaklaşımda ise, her bir aşamada yetersiz görülen adaylar elenir. Aday sayısının çok olduğu ve edinilen bilgilerin adayların yetersizliğini açıkça gösterdiği durumlarda benimsenen bir yaklaşımdır. Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır.[26]

Firmanın insan kaynakları bölümü, işe alım için ön hazırlıkları yaptıktan sonra, işe

[25] **A.e.**
[26] **A.e.**

alımın adayın da dahil olduğu aşamalarını uygulamaya geçirir.

a. Aday Araştırması ve Başvuruların Kabulü

Aday araştırması, her seçme sürecinde atılması gereken ilk adımdır. İşe en uygun adayın seçilebilmesi için öncelikle, o işletmede çalışmaya istekli, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir aday havuzuna ihtiyaç vardır. Bu da ancak aday araştırması ile mümkün olur.[27]

Genellikle, işletme aday hakkında ilk detaylı bilgileri ve değerlendirmeleri başvuru formu ile elde etmektedir. Başvuru formu; yaygın kullanımı olan bir kayıt formu olup, adayın yazma, düşüncelerini ifade etme ve olayları açık ve anlaşılır bir şekilde belirtme yeteneklerini ölçmede kullanılır. [28] Bu formlar vasıtasıyla ön bir eleme yapabilmek için bu formların işletme tarafından dikkatlice hazırlanması gerekmektedir.

Başvuru formu, adayın başvuruda bulunduğu pozisyonun niteliklerine hangi ölçüde sahip olduğunu belirlemek amacıyla düzenlenmiş çeşitli sorulardan oluşmaktadır. Uygun bir başvuru formu; adayın adı, soyadı, adresi, doğum tarihi, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş deneyimleri, referansları, diğer kişilik bilgilerini içermek zorundadır.

Başvuru formu kısa, öz ve genel bir nitelikte olabileceği gibi uzun ve detaylı bir şekilde de hazırlanabilmektedir. Başvuru formunda adayın pozisyon gereği aranan niteliklerini ölçmeye yönelik olmayan soruların (cinsiyet, yaş vb.) bulunması adaylar arasında ayrımcılık yapılmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle başvuru formunun içeriği oldukça önemlidir. [29]

b. Ön İnceleme/Ön Eleme ve Ön Görüşme

Ön eleme, eleman bulma sürecinden sonra potansiyel olarak uygun olan adaylar hakkında genel ve ön bir inceleme yapmayı amaçlamaktadır. Genellikle işletmeler, ön eleme aşamasında özgeçmiş incelemesi ve ön mülakat aşamasını kullanmaktadır.

---

[27] Gürbüz,**a.g.e.,** s. 46.
[28] Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı,** İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1990, s. 41.
[29] Gatewood and Feild, **a.g.e.,** p. 379.

Ön eleme süreci, eleman bulma ve seçme süreçleri arasında bir geçiş niteliği taşımaktadır. Eleman bulma süreciyle oluşturulan aday havuzu ön eleme süreciyle daraltılarak seçme süreci için yeni bir aday havuzu oluşturulur. İlk oluşturulan aday havuzunda, iş gerekleri açısından yeterli bulunmayan adayların havuzdan elenmesi ile bir sonraki aşamaya aranan niteliklere daha yakın adaylardan oluşan yeni bir aday havuzu ile geçilir. Ön elemenin yararı, bir sonraki aşamada insan kaynakları yöneticilerine zaman kazandırmasıdır. [30]

Firma insan kaynakları bölümü, aday havuzunda toplanan tüm özgeçmiş ve iş başvuru formlarını, personel istek formu ve iş profilindeki bilgiler ışığında bir ön incelemeye tabi tutar. Bu incelemenin amacı, iş niteliklerine (eğitim, tecrübe, yetkinlikler ve diğer iş gerekleri) uygun olmayan adayların elenmesidir. Bu konuda bazı firmalar çok katı olabilirken, bazı firmalar daha esnek davranabilmektedir. Kuşkusuz bu, pozisyonun niteliğine ve aday havuzunun genişliğine de bağlıdır. Ön incelemenin sonucunda uygun görülen adaylar, ön görüşmeye çağrılır.

Ön görüşmenin başlıca amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:[31]

— Adaya firma ve iş hakkında kısa bir bilgi vermek,

— Özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek,

— Özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak,

— Özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak,

— Adayın genel görünüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak,

— Adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak.

Ön görüşme sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sırasında veya hemen sonrasında yazılı hale getirilir. Ön görüşme sonuçlarının değerlendirilmesi, ön görüşmeye katılan tüm adaylarla görüşüldükten sonra yapılır. Ancak adayın pozisyon için yetersiz

[30] Özden, **a.g.e.**

[31] **A.e.**

olduğu görüşme sırasında kesin olarak anlaşılmışsa, görüşmeler sonrası yapılacak genel değerlendirmeye alınmayabilir.

Ön görüşme sonuçlarının genel değerlendirmesinin bir arada yapılması, adaylar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlar. Bu değerlendirmede özgeçmişlerle birlikte, ön görüşme sırasında veya sonrasında adayla ilgili alınan notlar dikkate alınır. Ön görüşmede birden fazla görüşmeci yer almışsa, hepsinin aldığı notlar bir arada değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda sınav/test uygulamasına tabi tutulacak adaylar belirlenir.

c. Sınav-Test Uygulaması

Gürbüz'e göre, psikoteknik yöntem, psikoteknik testler yardımıyla belirli amaçlarla kişilerin davranışsal özellik, yetenek ve kişiliklerini analiz etmeye yönelik bir bilim dalıdır. Psikoteknik yöntem yardımıyla işe ve işletmenin yapısına uygun adayların seçimi, özellik ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri daha kolay bir hal alır. [32]

İş analizi ile adayda bulunması gereken özellikler belirlendikten sonra, hangi adaylarda aranan özelliklerin mevcut olduğunu objektif olarak belirlemeye yarayan psikoteknik testler kullanılmaktadır.

Psikometrik test uygulaması adayların; bilgi, zeka, yetenek, kişilik özellikleri vb. hakkında objektif veriler sağlar. Görüşmeler, aday hakkında görüşmecinin bakış açısıyla, sübjektif bilgi verirken, psikometrik test uygulamaları doğrudan bilgi verirler. Ancak burada test araçlarının, ölçülmek istenen özellik hakkında güvenilir bir bilgi vermesi için, uzman kişiler tarafından hazırlanmış, ayrıca testin geçerlik ve güvenirliliğin kanıtlanmış olmasının gereği açıktır.[33]

Personel seçme sürecinde psikoteknik testleri uygulamanın başlıca yararları aşağıda belirtilmiştir.[34]

— Testler sonuçları standart hale getirir ve sayısallaştırır; test sonuçlarında değerlendiricinin kişisel yargılarına yer verilmediğinden elde edilen sonuçlar standart olur. Test sonucu alınan rapor ve grafiklerle eşleştirmeler ise sonuçları sayısal hale

---

[32] Gürbüz, **a.g.e.**, s. 47.
[33] Özden, **a.g.e.**
[34] Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, s. 60–64.

getirerek değerlendirmede kolaylık sağlar.

— Testlerle değişik bireysel özelliklerin ölçümü mümkündür; testlerde kişilik özelliklerinin farklı boyutları incelenebilir. Böylece kişinin sahip olduğu alt kişilik özellik grupları ele alınarak aday hakkında daha detaylı bilgi edinmek mümkün olur.

— Testlerle sadece işe göre değil, kişi-iş uyumuna dönük değerleme yapılır; iş analizi yardımıyla işin gerektirdiği nitelikler belirlenirken testler yardımıyla da kişiye uygun iş özellikleri belirlenir. Böylece her iki sonucu eşleştirip hem işe uygun kişi hem kişiye uygun iş belirlemek mümkün olur.

— Testler yardımı ile seçim sonrası çalışmalar planlanır; testler sonucu değerlendirilen kişinin eksik veya geliştirilmesi gereken yönleri varsa bunlara yönelik eğitim veya kişinin yetenek ve becerilerine uygun kariyer planlaması fırsatları belirlenebilir.

— Testler, seçim ve seçim sonrası maliyetleri düşürür; testler yardımıyla seçme sürecinde daha başta görüşülen aday sayısı azaltılmış olur ve böylece doğru kişilere daha fazla zaman ayırma fırsatı doğar. Bu da zaman kaybına bağlı maliyetleri azaltır. Seçim sonrasında ise hem kişi-iş uyumu sayesinde eğitim maliyetleri düşerken hem de çalışanın işten ayrılması ve seçme sürecinin tekrarlanması gibi maliyetler de azaltılmış olur.

Bu testlerden özellikle kişilik testleri, işin gerektirdiği kişilik özellikleri ile adayın kişilik özelliklerinin uygunluğu hakkında değerli bilgiler sağlar. Ayrıca bu testlerden edinilen, adayın güçlü ve limitli yönleri ile adayı motive eden faktörlere ilişkin bilgiler, adayın kişilik özelliklerinin söz konusu pozisyona uygunluğu konusunda da önemli ipuçları verir.

Özellikle çok sayıda adayın başvurduğu başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için, bilgi ve genel yeteneklere ilişkin sınav/testler, ön görüşmeden önce uygulanabilir. Böylece daha az aday ile objektif verilere sahip olarak ön görüşme yapılabilir.

Gelişmiş ülkelerde adayların işe uygunluğunu saptamada, iş örneklemesi, değerleme merkezi, minyatür iş eğitimi ve değerleme yöntemi, yalan makinesi, el yazısı analizi gibi teknik ve yöntemler mevcutsa da, ülkemizde bu yöntemlerin uygulamasına

nadiren rastlanmaktadır.[35]

d. İşe Alım Görüşmesi/Mülakat

Mülakat, en yaygın olarak kullanılan personel seçme tekniklerinden biridir. Mülakat belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan adayların, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla, sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Mülakatlar, adayın, işi başarma yeteneğine sahip olup olmadığı, başarılı olmak için motive edilip edilemeyeceği ve organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı gibi konulara açıklık kazandırmak amacıyla gerçekleştirilirler. Mülakatlarla, adayın, firmayla uyuşabilecek, anlaşabilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir kişi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır. Birçok kurum, adayın, bir çatışma kaynağı olup olamayacağı, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratıp yaratmayacağı ya da son derece mutsuz bir çalışan olup olmayacağı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla mülakat/görüşme süreci üzerinde önemle durmaktadır. [36]

İnsan kaynakları seçme sürecinin en çok bilinen ve en çok kullanılan aşamalarından birisi mülakatlardır. Mülakat, adayın performans ve yetkinlik düzeyini, sözlü sorulara vereceği sözlü cevaplara dayanarak tahmin etmek üzere geliştirilmiş bir seçme yöntemidir. Mülakat yoluyla adayın iletişim berecilerini ve kendini ifade etme yeteneğini ölçmek mümkündür. [37]

Mülakat ortamı, kişilerin karşılıklı olarak görüş ve düşüncelerini aktarabildikleri ve personeli testle değerlendirme imkanı olmayan konularda değerlendirme imkanı sağlayan bir ortamdır. Kişi-örgüt uyumunu değerlemede mülakatın başarılı olabilmesi için uygun şekilde yapılandırılması ve mülakatı yapacak kişinin çok iyi hazırlanması gerekir.

Personel seçme işleminin adaylar ve yöneticiler için de en zor kısmı mülakat aşamasıdır. Mülakat, amaca yönelik bir söyleşidir ve seçme sisteminin bel kemiğini

---

[35] Kaynak, **a.g.e.**, s. 153.

[36] Özgür Aydoğan , "Mülakatın Sonucunu Neler Belirliyor," **Aktif Gelişim,** (Çevrimiçi) http://www.aktifgelisim.com/insan-kaynaklari/mulakatin-sonucunu-neler-belirliyor.html, 01.12.2007.

[37] Frank L. Schmindt, "Personnel Selection : Methods, Interviews," **Hr Guide,** (Çevrimiçi) http://www.hr-guide.com/data/H311.htm, 12.07.2007.

oluşturur. Bu araştırma ve ön eleme işlemlerinin çoğunun yapıldığı yerdir. Mülakatın amacı, kısa bir zaman diliminde adayın iş için aranan niteliklere ne kadar cevap verebildiği konusunda karar vermektir. Bu nedenle, mülakat için ayrılan zamanın verimli kullanılması şarttır. Sorular, başvuru sahibinin niteliklerini ortaya çıkaracak, spesifik davranışlara örnekler sağlayacak şekilde uygun cümle ya da kelimelerden oluşmalıdır. Eğer adaya nitelikli sorular sorulmazsa ya da adayın yetersiz cevapları sayesinde herhangi bir önlem alınmazsa işgörenin vasıfları, iş başarımı ile ilgili önemli gerçekler ortaya çıkarılamayabilir.Sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen mülakatlarda adayı tanımaya en çok yardımcı olacak sorular kullanılmalıdır. Bu nedenle adayın kendini ifade etmesine olanak sağlayacak açık uçlu sorular sorulması gerekmektedir. [38]

Mülakatların amacı; adayın daha önceden vermiş olduğu özgeçmiş ya da yazılı belgelerinde belirtilen özelliklere ne derece sahip olduğunu görmek ve kişisel başarı ve özelliklerini bir de adayın sözlerinden duymaktır. Mülakat sırasında sorulan sorulara cevap vermek için uzun bir süre olmadığından işveren, mülakatlar aracılığı ile adayın kısa sürede çözüm üretebilme yeteneğini, yüz yüze görüşmelerde verdiği tepkileri ve insan ilişkilerinde ne tür davranışlar gösterdiğini anlamaya çalışır. Mülakatı gerçekleştiren kişi, adayın sorular karşısında verdiği cevapları ve tepkileri beden dilini gözlemleyerek yorumlama olanağı bulabilir. [39]

e. Aday Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi

Seçme sürecinde aday hakkında bilgi edinmek için başvurulan yöntemlerden bir diğeri, adayın referans olarak gösterdiği ve onu önceden tanıyan kişilerle iletişim kurmaktır. Başvuru formları, mülakatlar gibi diğer seçme araçlarından edinilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek ya da diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak amacıyla referanslara başvurulabilmektedir.

Referans kontrolleri özellikle, seçme kararının verileceği son aşamaya yaklaşınca benzer niteliklere sahip adaylar arasında bir seçim yapmak gerektiği zaman etkili olmaktadır. Adayın referans gösterdiği kişilerden yüz yüze görüşme yoluyla ya da telefon, e-posta, faks gibi iletişim araçlarını kullanarak bilgi almak mümkündür.

---

[38] Gürbüz, **a.g.e.**, s. 55.

[39] **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, 2.B., İstanbul, Hayat Yayıncılık,

Referans kontrolü sonucunda bazı sorular oluştuysa aday acele bir kararla elenmemelidir. Eğer beğenilmeyen bilgi diğer referans kontrolleriyle tutarlılık göstermiyorsa özellikle dikkatli olmak gerekir, çünkü referansı veren kişi sübjektif ya da önyargılı olabilir. Bir başka görüşme ayarlanıp aynı konu başvuru sahibine sorulmalıdır. Şirketler referans kontrolündeki başarısızlıktan dolayı oldukça ciddi hatalar yapabilirler.[40]

f. Sağlık Kontrolü

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumları hakkında bilgi edinmek amacı ile yapılır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bazı meslek grupları için sağlık muayenesi yapılmasını zorunlu tutmuştur. Ayrıca özürlü statüsünde işe alınacak adaylar, sağlık muayenesinden geçmeleri yanında bu durumlarını yetkili makamlarca onaylı sağlık raporları ile belgelemek durumundadırlar.[41]

Seçme süreci içinde, son seçme kararının alınmasından önce ya da iş için uygun görülen adaya iş teklifinin yapılması ile birlikte sağlık ve fiziksel kontrol aşaması gündeme gelmektedir. Bütün adayları sağlık kontrolünden geçirmenin işletmeye getireceği maliyet sebebiyle genellikle seçme sürecinin sonunda yer alan bir aşamadır. İşletme, başvuru formları aracılığıyla adayların sağlık durumu hakkında genel bir bilgi edinmektedir. Ancak, seçme sürecinin sonunda daha ayrıntılı bilgi elde etmek için sağlık kontrolünün yapılması gerekmektedir. Sağlık kontrolü, esas olarak adayın başvurduğu işi yapıp yapamayacağını ortaya çıkarmaktadır.

Sağlık kontrolü, adayın iş için fiziksel ve zihinsel yönden uygun olup olmadığını saptamak açısından önemli bir araçtır. Bu aşamada, adayın fiziksel ve zihinsel bir yetersizliği ortaya çıkarsa işe alım gerçekleşmez ve süreç başa döner. İşletme açısından sağlık kontrolü yapılmasının diğer bir amacı, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak sosyal güvenlik konusunda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü için temel bir başvuru kaynağı oluşturmaktır. [42]

2002, s. 134.

[40] Gürbüz, **a.g.e.**, s. 51.

[41] "Sakatların İstihdamı Hakkında Tüzük" , 16.3.1987 ve 19402 sayılı Resmi Gazete.

[42] David A. Cenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management,** 5nd Ed., New York, John Wiley, 1996, p.76.

g. Seçme Kararı ve İş Teklifinin Yapılması

Bu aşamaya gelindiğinde artık adaylar ile ilgili olası tüm veriler toplanmıştır. Bu aşamanın amacı, kimlere hangi sırada işe alma teklifinin yapılacağına karar vermektir. Zira adaya daha önce çalışma koşulları ve sosyal olanaklar hakkında bilgi verilmişse de, genellikle işe alma teklifinin yapılmasına kadar ücret ve diğer mali yararlar hakkında bilgi verilmez. Bu durumda adayın yapılan iş teklifini reddetme olasılığı mevcuttur. Bu yüzden firmalar, nitelikleri nedeniyle belirli bir aday üzerinde ısrar edilmesini gerektiren bir durum yoksa ya da bu konuda esnek değillerse iş teklifini bir sonraki adaya yaparlar.

Kurumsallaşmış firmalarda seçim kararının alınmasına kimlerin katılacağı, kararın nasıl alınacağı, kimlerin kararı onaylayacağı, işe alma teklifinin kimler tarafından nasıl yapılacağı standart kural ve prosedürlere bağlanmıştır. Kuşkusuz her firma, kendi bünyesine en uygun karar yöntemini geliştirir. Ancak, karara katılanlar arasında personel talep eden bölümden kişiler bulunmuyorsa, kararda yanılma payının artması ve ileride bazı sorunların çıkması olasılığı yüksektir.[43]

İş teklifinin yapılması, işletmenin elemanını seçtiği, işin detaylı olarak kapsamını ve kendisine sağlanacak olanakları tartışmak amacıyla adayın son bir kez daha görüşmeye çağrıldığı aşamadır. Bu aşamada, adaya daha önce açıklanmayan koşullar net bir şekilde ifade edilir ve adayın bu koşullar dahilinde firma bünyesinde yer alıp almayacağı sorusu gündeme gelir. Eğer sonuç olumlu olursa iş sözleşmesinin imzalanması ile süreç sona erer. [44]

Seçme süreci tamamlanarak son seçme kararı alındıktan, yani işletme ve iş için en uygun aday belirlendikten sonra, süreci sona erdirmek için belirli prosedürler yerine getirilmektedir. Öncelikle, işletme açısından başarılı bulunan ve iş için uygun görülen adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bazı işletmeler, adaya sözlü olarak iş teklif etmekteyken, bazıları da ilk teklifi yazılı olarak yapmayı benimsemektedir. Bu aşamada, üzerinde anlaşılması gereken önemli konular işe başlama tarihi ve ücret gibi konulardır. Bu konular, yazılı hale getirilerek sözleşme imzalanmaktadır. İş bazı vasıflar gerektiriyorsa, adayın bu vasıfları taşıdığını kanıtlayacak sertifika, ehliyet,

[43] Özden, **a.g.e.**
[44] Gürbüz,**a.g.e.**, s. 52.

diploma gibi belgeleri işletmeye sunması gerekmektedir.

h. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

Seçme kararının verilmesi ve adaya iş teklifinin yapılmasından sonra, işe yerleştirme süreci başlamaktadır. Yeni elemanların işe yerleştirilmesi açısından biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlar bulunmaktadır. Biçimsel olmayan yaklaşımda, seçilen kişi iş arkadaşlarıyla tanıştırılarak işe hemen başlatılmaktadır. Biçimsel yaklaşımda ise, seçilen kişi içerik ve süre açısından değişen oryantasyon programlarına tabi tutulmaktadır. Adayın yerleştirme aşamasında, önce çalışma ortamını tanıması ve çalışma şeklini, kurum kültürünü, işin yapılış biçimlerini gözlemesi açısından kısa da olsa bir oryantasyon programına tabi tutulması faydalı olacaktır. [45]

İşletmelerde eleman seçme süreci tamamlandıktan sonra, gerek işletme gerekse işgören için yeni bir dönem başlar. Bu yeni dönemi işgörenin işletmeye, yeni işine, çalışma arkadaşlarına, ast ve üstlerine alıştırma ve uyumlaştırma dönemi olarak adlandırabiliriz. Yeni elemanın işletme ve çevresi ile ilgili ilk izlenimleri, o işletmede bulunduğu süre içindeki bütün iş yaşamını etkileyebilecek niteliktedir. İşe alıştırma programlarının planlanması, hazırlanması, uygulanması zaman ve çaba gerektirir. Ancak, doğru tasarlanmış ve iyi uygulanan bir programın işgören-işletme ilişkisine sağlayacağı katma değer sonsuzdur.

II. KİŞİLİK KAVRAMI ve PERSONEL SEÇMEDE UYGULANAN BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERLERİ

A. KİŞİLİK KAVRAMI

1. Kişilik ve Kişilik Testleri

Aytaç'a göre, insanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. Demek ki insan, bireysel bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler kişilik dediğimiz, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına

[45] Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi," **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s. 164.

benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.

Kişilik; dinamik, her zaman hareket halinde olan bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır. Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir.[46]

Eren'e göre de, olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişilik; bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri bakımından farklı olmasıdır. Kişiliği belirleyen etkenler: Dış görünüm, toplumsal rolü ve görevi, zeka, ahlak, enerji, arzu, toplumsal yaşam felsefesi, kültür seviyesi, din ve ahlak anlayışı gibi özelliklerdir.

Sanayide en önemli sorunlardan birisi, iş ve personel arasındaki uyumdur. İnsanlar yaş, cinsiyet, bedensel nitelikler, tecrübe, çalışma hızı, zeka, muhakeme ve sabır gibi hususlarda farklılık gösterirler. Bireylerin nitelik ve yeteneklerine karakter ve tutkularına uygun bir meslek seçmeleri gerekir. İşe uygun personel ve personele uygun iş en önemli husustur.[47]

Personel seçimi, bireyin özellikleri ile işin özelliklerini karşılaştırarak, işe en uygun adayın seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecidir. Bireyin tanınması ve işin tanımlanması bu sürecin vazgeçilmez iki unsurudur. Personel seçimi ve yerleştirilmesi tüm organizasyonlar için çalışma tarihinin her döneminde çok önemli olmuştur. Ancak, sanayi devriminden sonra bugüne kadar işe uygun bireyin yerleştirilmesinin önemi daha fazla artmıştır. Çünkü işler daha karmaşıklaşarak derinlemesine uzmanlık gerektirir hale gelmiştir. Bununla birlikte, insanlar çalışma hayatında para kazanmak ve zorunlu ihtiyaçlarını giderme ihtiyacından öteye geçmiş ve iş ortamını kendini gerçekleştirmek amacıyla kullanmaya başlamıştır.

İşin karmaşıklaşması, bireylerin işten beklentilerin artması ve insanların ihtiyaçlarının farkına varması ile farklılaşması çalışan- örgüt uygunluğunu sağlamayı da zorlaştırmıştır. Daha önceleri arz ve talep doğrultusunda işe başvuran adaylar hiçbir

---

[46] Serpil Aytaç, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi," **Sosyal Politika, Çalışma Ekonomisi & Endüstri İlişkileri Bilgi Portalı,** (Çevrimiçi) http://www.calisma.org, 03.03.2008.

[47] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1993, s. 381.

seçme işlemine tabi tutmadan istihdam edilirken şimdi arz talep dengesi ne olursa olsun, işletmeler kendi işlerine en uygun adayı, adaylar da kendilerine en uygun işi bulmak için hiç de kolay olmayan bir süreç yaşamaktalar. Bu gelişim aslında sürecin etkinliğini arttırmaktadır. Firmalar sadece açık pozisyonlarını doldurmak için değil, işi en iyi yapabilecek kişileri istihdam etme eğilimi kazanmıştır. Adaylar ise, bu koşulları yerine getirebilmek için gereken nitelikleri kazanarak kendilerini geliştirme eğilimi kazanmışlardır.

Doğru adayın seçilmemesini ve adayın doğru şirket ve doğru iş tercihi yapamamasının nedenlerini özet şeklinde şu şekilde sıralayabiliriz: [48]

— Adaydan kaynaklanan nedenler: Adayın mesleki olgunluk düzeyinin düşük olması, Adayın sözel yeteneğinin düşük olması, Adayın işe çok ihtiyacının olması, Adayın kendilik değerinin düşük olması, Öyleymiş gibi davranma.

— Görüşmeciden kaynaklanan nedenler: Görüşmecinin bireyi tanımadaki beceri eksikliği, Görüşmecinin işi tanımaması, Görüşmecinin organizasyonu tanımaması, Görüşmecinin stresli bir görüşme ortamı yaratması, Görüşmecinin iş görüşmesi ilke ve tekniklerinin bilmemesi, Görüşmecinin aday hakkında önyargılı olması.

Yukarıda sayılan ve buna benzeyen nedenler, doğru seçimi ve doğru tercihi zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, çeşitli görüşme teknikleri geliştirilmektedir.

2. Kişisel Özellikler

Baysal ve Tekarslan!a göre, birey, amaçlarını gerçekleştirmek üzere katıldığı örgüte birtakım özellik ve niteliklerle gelir. Bu özellik ve nitelikler, bir yandan bireysel amaçların belirlenmesinde etkili olurken, diğer yandan bireysel amaçların başarılmasına yardım eden örgüte, örgütsel amaçların başarılmasında aracı olacaklardır.

Kişisel özellikleri dört grupta toplayabiliriz:[49]

---

[48] Erdal Usluer, "Personel Seçiminde Psikodrama," **Kalder,** (Çevrimiçi) http://www.kalder.org, 08.09.2007.

[49] A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, 2. B., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 343-347.

a. Tutumlar

Tutumlar, bireylerin herhangi bir toplumsal konuya karşı sahip oldukları bir tepki önerilimidir. Bireyin işi de bir tutum konusu olduğuna göre, bireyin işine karşı birtakım tutumları vardır. Tutumlar doğrudan deneyimle ya da dolaylı olarak öğrenilir. Dolayısıyla, değiştirilmeleri olasıdır. İşyerine karşı olumsuz tutumu olan kişinin bu tutumunu değiştirmek üst yönetimin elindedir.

b. Kişilik

Bireyin kişiliği, örgütteki yerine, işine uymasında çok önemli bir başka kişisel özelliktir. Kişiliği, bir bireyin zaman içinde ve bir durumdan diğerine oldukça tutarlı davranmasını sağlayan özellikler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Freud, kişiliğin yaşamın ilk 5–6 yaşlarına kadar geçirilen deneyimlerle şekillendiğini ve o devrelerde yaşanan kötü deneyimler sonucu ortaya çıkan davranış sapmalarının yaşamın ileri devrelerinde değiştirilmesinin çok zor olduğunu savunmuştur. Diğer bazı bilimciler ise kişiliği yine bireyin ruh dünyasından hareketle açıklamaya çalışmışlar, ancak kişiliğin yaşam boyu şekillenmeye devam eden, gelişen bir olgu olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bandura ve Mischel'in izlediği akım ise, kişiliğin öğrenme sürecine bağlı olarak geliştiğini, insanların yaşamları boyunca davranışlarının sonucuna göre belli davranış biçimlerini seçip diğerlerinden vazgeçtiklerini, bu şekilde kişiliğin oluştuğuna inanmaktadırlar.

Kişiliği açıklamak üzere geliştirilmiş kuramlar, bireylerde değişik zamanlarda ve ortamlarda pek değişmeyen birtakım temel özellikler üzerinde durmaktadırlar ve bu özellikleri ölçmek üzere, ölçüm teknikleri geliştirmişlerdir. Bu kuramcıların saptadıkları bazı özellik grupları vardır. Bunlar arasında, içe dönük- dışa dönük kişilik tipi, üzerinde çok durulmuş özellik boyutlarıdır. Eysenck, bu boyutları ölçmek üzere bir ölçüm tekniği geliştirmiştir. Cattell'in geliştirdiği, 16PF testi de 16 kişilik özelliğini ölçmektedir. Çok kullanılan bir başka kişilik testi de Minnesota Çok Aşamalı Kişilik Envanteri'dir. Bunların dışında, bu alanda sayılabilecek birçok

başka kişilik testi de bulunmaktadır.[50]

Örgüt açısından özellik yaklaşımını izleyenler tarafından geliştirilen ölçme yöntemleri ile bireylerin kişilik özellikleri ölçülebilir. Yine bu ölçekler kullanılarak davranışın temelini oluşturan başarı, sosyal ilişki ve güç gibi kalıcı güdüler saptanarak işletmeye eleman seçiminde kullanılabilir.[51]

c. Beceriler

Welford'un psikolojik beceriler olarak tanımladığı beceriler, her tür işin yapılmasında kullanılan becerilerdir. Bu anlamda kullanıldığında, bu kavramın birinci özelliği hem zihinsel hem de bedensel işlemleri kapsamasıdır. Yani beceriler, zihinsel ve bedensel işlemler yapılırken de kullanılmaktadır. Her türlü işin yapılmasında zihinsel süreçler kullanılır. Ayrıca, her süreçte bedenin gözle görülür hareketleri vardır. Becerilerin ikinci özelliği ise, öğrenilmiş olmalarıdır. İnsan gelişen bir varlık olarak sahip olduğu becerileri geliştirebilir veya daha önce sahip olmadığı becerileri zihinsel yetenekleri ve gözlemleme yoluyla edinebilir. Üçüncü özelliği ise, birtakım süreç veya hareketlerin zamanlı bir sıra izlemesidir. Burada sayılan özellikler, daha çok alt düzeyli işlerde belirgindir, üst düzeyli yönetim işlerinde belirginliği azalır.[52]

d. Yetenekler

Bireylerin belli beceriler ve bilgileri edinmedeki başarı düzeylerini belirleyen yeteneklerdir. O halde, yetenekleri belli konulardaki kapasite veya yatkınlıklar olarak tanımlayabiliriz. Yetenekleri zihinsel, mekanik, ruhdevimsel, görsel ve iş-özgül yetenekler olmak üzere beş grupta toplayabiliriz.[53] Bireylerin sahip oldukları yetenekleri ölçmek üzere alet, kağıt-kalem testi veya işletme oyunları gibi birçok ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçları sayesinde bireylerin yetenek düzeyleri hakkında çeşitli bilgiler elde etmek mümkündür. [54]

---

[50] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** İstanbul, Küre Ajans, 1990, s. 38.
[51] Baysal, **a.g.e.,** s. 346.
[52] "A.T. Welford, On **The Nature Of Skill**, Ed: D. Legge, "Skills," Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books Ltd., 1970, p. 22."den Baysal, **a.g.e.,** s. 346.
[53] E.J. McCormick and D. Ilgen, **Industrial Psychology**, Englewood Cliffss, New Jersey, Prentice Hall, 1980, p. 147.
[54] Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** s.142.

Yetenek testlerinin kullanılmasında en önemli unsur, bunların tahmin gücünün yüksek olmasıdır. Yani, yetenek testleri de kişilik testlerinde olduğu gibi bireyin ileride göstereceği davranışa ışık tutabilmeli, belli becerileri öğrenip öğrenemeyeceğinin tahminine yardımcı olmalıdırlar.

3. Örgüt ve Kişisel Özellikler İle Bunların Uyumunu Sağlama Yöntemleri

a. Örgüt Özellikleri ve Kişisel Özellikler

Herhangi bir zaman diliminde örgüte katılan birey, o zamana kadar oluşmuş birtakım kişisel özelliklerini de örgüte getirir. Örgütün bireye sundukları, bu kişisel özellikleri etkileyerek bazılarını değiştirecektir. Bu değişimler iyiye doğru olabileceği gibi, kötüye doğru da olabilir. İyiye doğru gelişme durumunda, bireyin kişisel gelişmesi söz konusudur. Bir de bunun karşıtı durum olabilir. Birey işi ve çevresi ile uyuşmayabilir veya olduğu yerde sayar, ilerleyemezse engelleme duygusuna kapılır.

Örgüte girdikten bir süre sonra, bireyin kişisel gelişme kaydetmesi, örgüt ve birey için iki sonuç doğurur. Bunlardan birincisinde, eğer örgüte karşı tutumlar hala olumlu ise ve örgüt hala her yönden tatmin edici görünüyorsa, örgütle bütünleşme olur ve birey örgütte kalır. Bireyin gelişme kaydettiği bir örgütle bütünleşmesinin doğal olacağı düşünülebilir, ancak bireyler değiştiği gibi örgütler de değiştiğine göre, birey örgütü artık beğenmeyebilir. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıyadır: Her şeye karşın örgütte kalmak veya ayrılmak. Birey hoşnutsuzluğuna karşın örgütte başlıca iki nedenle kalır; gereksinmeler veya piyasa koşullarının elverişli olmaması.

Birey engellenme duygusu veya örgütte sonradan oluşan değişmeler nedeniyle hoşnutsuz ise ve buna rağmen örgütte kalıyor ise, ya iş düzenine uyar ve gereken performansı gösterir veya uymaz ve iş düzenini bozucu davranışlara girer. Diğer yandan, bireyin işten ayrılması durumunda, örgüt için fazladan bir masraf söz konusu olur.

b. Birey - Örgüt Bütünleşmesini Sağlamak Üzere Geliştirilen Yöntemler

Baysal'a göre, kişisel özelliklerin örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi için, bireyin örgüt içindeki yerinin ve görevinin bu özelliklerle bağdaşması birinci koşuldur. Örgütün sunduklarının bireyi amacına ulaştırmada aracı olabileceğine bireyin inanması ikinci koşuldur. Birinci koşulun yerine getirilmesi, personel psikolojisi yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilir. İkinci koşul ise, bireyin güdülenme düzeyini etkilediği için, eğer örgüt bireyde bu inancı yaratamamışsa, iyi bir seçme ve yerleştirme olsa da birey istenen performansı göstermeyebilir ve örgüte amaçlarının başarılmasında aracı olmayı reddedebilir. Bunu da sahip olduğu nitelikleri yeterince kullanmayarak veya işletmeden ayrılarak yapar. Bu nedenle örgüt, bireyle bütünleşmesini sağlamak üzere aşağıda sıralanan örgütsel davranış alanında geliştirilen tekniklerden yararlanır.[55]

(1). Personel Psikolojisi

Personel psikolojisinde adayların seçimi, işe yerleştirilmesi ve gerekli görüldüğünde eğitimden geçirilmesi ana konulardır.[56] Her şeyden önce, işletmeler eleman alınması gereken boş kadroları saptar ve bu işlerin iş analizi ile saptanan özelliklerine elemanları çekebilmek için adaylarda aranan nitelikler belirlenir ve çeşitli yollarla bunlar aday olabilecek kişilere duyurulur.

Seçme sürecinde pozisyon için başvuran adaylar arasından seçim yapılır. Bu süreçte, en çok kullanılan seçme aracı başvuru formlarıdır. Bu formda bireyin özgeçmişine, demografik özelliklerine ilişkin bilgiler istenir. Bunun dışında, bazı formlarda kişilik özelliklerine ilişkin sorular da olabilir. Bu soruları eşit ve ağırlıklı puanlar vererek nicel şekle dönüştürmek de olanaklıdır.

Eğer başvuran adaylarda iş deneyimi aranıyorsa, iş-özgül testler uygulanabilir. Ayrıca genel bilgi düzeylerini ölçmek üzere başarı testleri uygulanır. Bu testler genel konularda olabileceği gibi, önceden belirlenen konularda da olabilir.

Yukarıda saydığımız seçme araçları, genellikle tüm işletmelerin kullandığı türden

---

[55] Baysal, **a.g.e.,** s.348.
[56] Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, s. 32.

seçme araçlarıdır. Bunların dışında, işyerine ve bazı durumlarda tercihe göre, kullanılan yetenek ve kişilik testleri vardır.[57] Bu testlerin kullanılmasında önemli olan önceden tahmin güçlerinin yüksek olmasıdır.

Tüm burada sayılan uygulamalar, işe alınan eleman ile iş arasında en iyi uyumu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sağlandığında, bireyin işini en iyi biçimde yapması beklenebilir. Bireyin işini en iyi biçimde yapmasına karşılık örgütün onu adilce ödüllendirmesi gerekir. Adil ödüllendirmeyi sağlamak için, yine personel psikolojisinin yöntemlerinden olan iş değerlemesine başvurulur.

Bu yöntemlerle kağıt üzerinde birey-örgüt bütünleşmesi sağlanmış gibi görünebilir. İş için gerekli özelliklere sahip elemanlar seçilmiş, yetiştirilmiş olsa bile, bireylerin özgün olduğunu düşündüğümüzde buna bir de seçme ve yetiştirme hataları eklendiğinde birey işletmenin beklediği davranışları göstermeyebilir. Bireyin işletmenin istediği davranışları gösterip göstermeyeceği işletmeye uyum sürecinde belirlenir.

(2). Bireyin Örgüte Uyum Sağlama Süreci

"Seçme ve ödüllendirmenin başarılı olduğunu düşündüğümüz durumlarda, bireyin örgüt amaçlarının başarılmasına katkıda bulunacağı düşünülen davranışları Melcher şöyle sıralamaktadır:"[58] İşe kendini verme, standartlara bağlı kalma, iş hedeflerine bağlı kalma, işte inisiyatif kullanma, engelleme duygusunun olmaması, başarı duygusunun olması, işe devam ve işte kalma. Ancak bireyin bu davranışlarda bulunup bulunmayacağı birey-örgüt etkileşimlerine göre değişir. Bireyin örgüte uyum sağlaması, kısmen sosyalleşme sürecinin başarılmasına bağlıdır.

(3). Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, bir örgüt içinde çalışanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve davranışları kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. Örgütsel davranış, insan davranışlarını içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkilenerek davranış

---

[57] C.H. Lawshe and M.J. Balma, **Principles of Personnel Testing**, New York, McGraw-Hill, 1996, p. 41.

[58] A.J.Mellcher, **Structure and Process of Organizations**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1976, p.8.

değiştirdiğini araştırmaktadır.[59]

Personel psikolojisi teknikleri ile işe alınan bireyler, işe ve işletmeye uyum gösteremedikleri zaman, yönetim açısından başlıca iki sorun ortaya çıkar. Bunlar, yetersiz performans gösteren çalışanların yeterlilik düzeyini yükseltmek ve başarılı olanların da işletmede kalmasını sağlamaktır. Davranış alanında yapılan çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak örgütlerde bireyleri, o örgütün bireysel amaçlarına ulaşmada aracı olacağına inandırmak ve ayrıca işyerinden ve işinden hoşnut kılmak üzere bazı uygulamalara gidilebilir. Shepard-Hougland'ın bir varsayımına göre,[60] bireyin iş ya da örgüt özelliklerine karşı tepkisi, bu özelliklerin onda başarılı bir iş çıkaracağı duygusu yarattığı ölçüde olumlu olacaktır. Örgütsel davranış alanında, bireyde bu duyguyu yaratacak birtakım yöntemler geliştirilmiştir. Bireylerin güdülenme düzeylerini etkileyecek bu uygulamalar genelde örgüt geliştirme adı altında toplanmaktadır.

4. Kişilikle Yapılan İş Arasındaki Uyumun Faydaları

Kişilik ile iş arasında uyum sağlandığı takdirde ortaya çıkabilecek sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:[61]

— Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece, işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

— Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.

— Grup normlarının bireylerin davranışlarını belirleme açısından önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Beklenen kurallara uyma, bireyin kişiliğine göre değişebilir. Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun

[59] Aytaç, **a.g.e.**
[60] J.M. Shepard and J.G. Hougland, **Academy of Management Review,** New York, Amacom, 1978, p.422.
[61] Aytaç, **a.g.e.**

davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır. Konu Freud'un kişilik yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, grup normlarının kişi tarafından benimsenmesinde süperegonun önemli etkisi olacaktır.

— Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması, örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.

— İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.

— Bireyler, bulundukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.

— Bireyin kişiliği, liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.

— Liderin kişilik özellikleri, bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıcı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.

— Örgüt içinde informel grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Her şeyden önce bu grupların karşılıklı etkileşimi olumlu ilişkiye bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde, birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.

— Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin bekleyişleri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa ait olma ihtiyacını birey işyerine bağlılığını

göstererek karşılayacaktır.

— Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, esas itibariyle haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle ilgili olduğuna göre, benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlaşılabilecek sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

5. Kişilik ve İş Seçimi Arasındaki İlişki

Kişilik, iş yerinde kişiye verilen görevle de ilgili olduğuna göre, kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan unsurlar, onun bilincini etkiler. Her insanda kişiliğinin gereği olarak hırsların, arzuların ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Kimisi fazla sorumluluk almaktan korkar, hırslı değildir. Belli bir mevkiye terfi etmeleri kendileri için yeterli olacaktır. Kimisi ise, terfi ile tatmin olmaz, devamlı yükselmek, sorumluluk almak, ödüllendirilmek ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek için çalışır. Bütün bu davranışlar, insanın kişiliği ile ilgilidir. Farklı kişilik yapıları farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Nitekim yönetim tarafından bireyin kişilik yapısına uygun işlerin bu kişilere yaptırılması, işin kısa sürede yerine getirilmesine ve iş başarısına etkide bulunacaktır. Örneğin, insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve kişilik yapıları dışa dönük, diğer bir ifade ile sosyal olan insanların, halkla ilişkiler ve personel departmanlarında görev yapmaları, verimliliklerini arttıracaktır. İçe dönük kişilerin, muhasebe bölümünde veya bilgisayar başında çalışmaları da bu kişilerden elde edilecek başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çeşitli işler, insanlardan değişik davranışlar istemektedir. Bu davranışlara uygun kişilik yapısındaki insanların bu işleri üstlenmesi başarı şanslarını arttıracaktır. Aksi halde, kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen birisinin, iş yerinde huzursuz olacağı, hatta bunalıma girebileceği, mutsuz bir çalışma ortamı yaratılacağı söylenebilir. Nitekim, kişinin yaptığı iş ile kişiliği arasında ilişki olduğunu belirten Holland'ın teorisi bu konudaki önemli bir göstergedir.

Holland'a göre, yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bireysel olarak, geleceğin planlanmasındaki ilk adım, kişinin ilgileri, değerleri, tutumları ve becerileri hakkında öğrendikleridir. Doğal olarak, insanlar ilgilendikleri işlere yönelmek isterler. Meslek veya iş seçiminde en yaygın kullanılan yaklaşım Jonh Holland'ın mesleki tercih modelidir. Holland'a göre; bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir. John Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellik içermektedir.[62]

— İnsanlar farklı mesleki tercihlerde bulunmaktadırlar.

— Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar.

— İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland, her insanın kişilik yapısının farklı olması nedeniyle, ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılık ölçüsünde iş seçimlerini yapılması gerektiğini belirtmektedir. Yani kişiler kendi kişilik özelliklerinin yatkın olduğu meslekleri seçmeli ve bu durumda başarı şanslarını arttırmalıdırlar. Holland, altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe veya işe eğilimli olduğunu göstermektedir. Holland'a göre, kişilik ve yaptığı iş uyumlu olduğunda iş tatmini yüksek, iş gören devir hızı düşüktür. Bu nedenle, birey kendini değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneğini, bir diğer ifadeyle kişiliğini tanıdığı nispette, seçeceği mesleğe veya yapacağı işe yönelik kararını da sağlıklı vermiş olacaktır.

Holland'a göre, altıgen şekildeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt taraflar, köşeler ise birbiriyle hiç benzeşmemektedir. Örneğin Gerçekçi ile Araştırmacı, Teşebbüsçü ile Sosyal eğilimler birbirine benzemekte, ancak Teşebbüsçü ile Araştırmacı, Sanatçı ile Geleneksel eğilimler birbiriyle hiç benzeşmemektedir.

Holland'a göre, kişilik özelliklerine uygun işlere yönelen bireylerin başarısı yükselecektir. Örneğin, gerçekçi kişilik yapısındaki bir birey, çiftçilik veya ormancılık

[62] **A.e.**

yapabilir. Geleneksel kişilik tipinde olanlar, finans, muhasebe, yönetim işlerine daha yatkındır. Holland, bu kuramıyla hangi kişilik tipindeki bireylerin ne tür işlere yerleştirilmesi gerektiği konusunda önemli ipuçları vermektedir.

Holland'ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin meslek veya iş seçiminin yalnız en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile iş arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin, girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı yüksektir.[63]

B. SEÇME FONKSİYONU ve KİŞİLİK ENVANTERLERİ

Kalite ve hızın çok önemli olduğu günümüzde, üretim ve hizmet sektörlerinde insan kaynaklarının etkin kullanımı ve bundan daha önemlisi, iş için uygun olan elemanın seçilmesi ile uğraşıyoruz. Her işletmede birbirinden farklı iş ve pozisyonlar bulunur. İş ve pozisyonların farklılıkları birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Çalışan-iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem bireyin yeteneklerinin hem de bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gerekir. Bir elemanın pozisyonun gerektirdiği yeteneği zayıfsa, onun uygun duruma getirilmesi hem pahalı, hem de bazen imkansızdır. Bireyin kişiliği, yaptığı işe uymuyor ise bunun eğitimle düzeltilmesi mümkün olmadığı gibi bireyin ruhsal sağlığı ve işyerinin verimi de tehlike altındadır. Bireyin iş yerinde başarısı büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır. İşin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılarak, işin kişiye ve kişinin işe uygunluğu ile ilgili ipuçları elde edilir.

İşletme yöneticileri, işletme-işgören ve işgören-iş uyumunu sağlayabilmek için işe alacağı işgörenlerin kişilik özelliklerini analiz ederek işin gerektirdiği kişilik özelliklerini taşıyan ve işletmeye uyum sağlayabilecek işgörenleri bulmayı amaçlamaktadır. Çünkü kişilik, birçok pozisyon için temel başarı etmenidir. Kişilik özellikleri, bireyler arası farklılıkları belirlemede objektif bir kıstas olarak kullanılmaktadır. İşgörenler açısından da seçim aşamasında adayları etkileyen faktörlerin başında değerlendirmenin objektif olup olmadığı gelir. Değerlendirmenin psikoteknik yöntemlerle, her aday için geçerli olan değerleme araç ve ölçekleriyle yapılacağı ve sonucun kişi-iş uyumunu sağlayacak şekilde objektif olarak ortaya

[63] **A.e.**

koyulacağı inancı adaylara verilirse, seçme çalışmalarına karşı adayların tutumları olumlu olacaktır. Bu nedenle, psikoteknik yöntem, tek tip uygulama ve değerleme yoluyla belirli bir amaçla değerlenecek kişilerin analizinde eşitlik ve objektiflik sağlayacaktır.

Hiyerarşik yapıda üst kademelere çıkıldıkça, işgörenlerde kişisel özellikler, alt kademelere inildikçe de bedensel özellikler önem kazanmaya başlar. Bu durumda, üst kademeler için kişilik testleri alt kademedeki çalışanlar için ise yetenek testleri uygulamak doğru olacaktır. İşgörenin işteki tatmin ve başarısını etkileyen en büyük unsurlardan olan kişiliğin analizi için psikoteknik yöntemle çeşitli kişilik testleri yapılabilir.

Yapılacak işin özellikleri, işi yapacak kişideki özelliklerle örtüşmelidir. İnsanın başarılı olmasının temelinde, yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, beceri ve kişiliğine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım, onu başarıya götürecek dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez, insanların ilgileri işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyuşmadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olması beklenemez.[64]

C. PERSONEL SEÇMEDE BAŞLICA KİŞİLİK ENVANTERİ TÜRLERİ

Bütün kişilik envanterleri sıfatlara dayalı bir şekilde yapılandırılmıştır. Herhangi bir kişilik testi hazırlanırken, öncelikle tüm kişiliği tanımlayan terimler sözlüklerden çıkarılmaktadır. Webster sözlüğünde 18125 adet kişiliği tanımlayan terim bulunmaktadır. Daha sonra, çıkarılan terimlerden net olmayanlar ayrılmıştır. Sonuçta elde 4063 terim elde edilmiştir. En son yapılan işlem de 4063 terimin temsil edici sıfatlara dönüştürülerek bunların istatistik yöntemlerinden faktör analizi çalışmalarının uygulanması ve böylece sıfatların belirli gruplar altında sınıflanmasının sağlanmasıdır. Bu sınıflama sonucunda, testlerde/envanterlerde

[64] Handan Kepir Sinangil, "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları," **Mercek Dergisi**, Ocak 1998, s. 107.

kullanılan boyutlar elde edilmektedir. Çeşitli zamanlar yapılan araştırmalarda bu sayı farklı olarak bulunmuştur. Kimi bilim adamları 10, kimileri 12, kimileri 16 faktör üzerinde çalışmış ve bu yönde ilerlemiştir. Fakat bütün dünyaca araştırmaları kabul görmüş olan bilim adamları kişiliği tanımlayan sıfat sayısının 5 olduğu ve bu boyutların evrensel olduğunu bulmuşlardır.

Nasıl ki üç ana renk var ve bütün renkler bu ana renklerden oluşuyor ise, kişiliğin de 5 ana özelliği vardır. Diğer özellikler, bu 5 faktör'ün etkilerinden ve bileşenlerinden oluşmaktadır. Çeşitli kişilik envanterleri bu 5 ana özelliğin alt faktörlerini dikkate alarak geliştirilmiştir. Ancak dikkat edilecek olursa temelde yatan hep bu 5 ana faktördür. [65]

1. Thomas PPA (Personal Profile Analysis)

Thomas Sistemi, bireye maksimum 8 dakika içinde, sıfat bazında doldurulan tek bir değerlendirme formunun oluşmaktadır. Test sonucunda, o bireyin genel davranış yapısı görülmekte, bireyle ilgili 19 farklı başlık altında yazılı rapor ve bir grafik sayfası vermektedir. [66]

Bireyin değerlendirilmesi en fazla 10 dakika olup pratik, hızlı, güvenilir ve kullanılabilir sonuçlar elde edilmektedir. Thomas yönetim sistemi ile bireyi, görevi, birey-görev uyumunu, yöneticiyi, yönetimi, grubu kurumu sistemden alınan grafik ve raporlar aracılığıyla değerlendirmek mümkündür.

Göreve uygun kişilerin değerlendirilmesi için, öncelikle firmaya Personel Görev Analizi (PGA) yapılarak görevin gereklerini ortaya konulmaktadır. Daha sonra, adaylara yapılan Personel Profil Analizi (PPA) ile göreve en uygun kişiler belirlenmektedir. Seçme sürecinin temelini oluşturan kişi-iş uyumu, daha önce de bahsettiğimiz üzere, işin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi ve daha sonra adayın bu niteliklere sahip olup olmadığının tespiti olmak üzere iki aşamada gerçekleşmektedir. PPA için, 24 satırdan oluşan ve her satırında dört adet sıfat bulunan bir formu adayların doldurması istenmektedir. Bilgisayara girilen bu verilerin sonucunda, üç grafik ve 19 ayrı rapor alınabilmektedir. Bu raporlar arasında 'PPA, PGA, güçlü ve

[65] İnsanbilim, "Ölçme ve Değerlendirme," **İnsan Bilim,** (Çevrimiçi) http://www.insanbilim.com.tr/hizmetler_olcme.htm, 08.08.2007.
[66] Thomas Türkiye, "Thomas Davranış Envanterleri," **Thomas Türkiye,** (Çevrimiçi)

limitli yönler, kariyer rehberi, nasıl yönetirsin' gibi başlıklar bulunmaktadır.[67]

Her yatay dizede bulunan dörder sıfattan testi uygulayan kişiden kendisine en çok uyan sıfatın yanına (M), en az uyan sıfatın yanına (L) işareti koyması istenmektedir. Her dizede sadece bir (M) ve sadece bir (L) olacak şekilde, işaretleme en fazla 8 dakika içinde yapılmakta ve verilen cevaplar bir program yardımıyla bilgisayara işlenmektedir. Daha sonra, testi değerlendiren kişi, değerlendirme sonucu istediği raporları elde etmekte ve değerlendirmesini yapabilmektedir. Uygulamada daha çok personel profil analizi, güçlü ve limitli yönler ve eğitim gereksinmesi analizi raporları değerlendirmede istenilen raporlardır.

2. PI (Predictive Index)

PI, eleman seçme ve yerleştirmede, pozisyonun ihtiyaçlarını ve yetkinliklerini belirlemede, kariyer ve yedekleme sistemlerinde, kişilerin motivasyonel ihtiyaçlarını anlama ve onları motive etmede, takım kurmada, koçlukta, yönetim becerilerinin geliştirilmesinde ve iletişim sorunlarını çözmede ve etkili iletişim kurmada kullanılan bir kişilik envanteridir.

1955 yılında, Arnold S. Daniels tarafından bulunan ve günümüze kadar sürekli geliştirilen, Predictive Index (PI) kişilerin işteki potansiyellerini maksimize etmeye ve şirketin performansını arttırmaya yardımcı olan özgün bir yönetim sistemidir.

PI yönetim sisteminin her bir yüzünde 86 sıfat bulunan arkalı önlü tek sayfadan oluşan bir seçenek listesi vardır. PI uygulanacak kişiye, kendisine en uygun kelimelerin yanına x işareti koyması söylenir. Anketin cevaplanma süresinde ve işaret sayısında kısıtlama yoktur, ancak ortalama olarak bu liste 5–10 dakikada işaretlenebilir. PI eğitimi almış analist tarafından bu liste, PI disketi yüklenmiş olan bilgisayara girilir ve kişinin işe yönelik davranışlarını özetleyen 3 patern halinde alınır.[68]

Predictive Index programına veri girildikten sonra, üç grafikten oluşan tek sayfalık çıktı alınmaktadır. Burada kişinin özlüğü (self), özlük kavramı (self concept) ve

---

http://www.thomasturkiye.com/index.htm, 08.08.2007.

[67] Müslüm Doğan, "Yalan Yok Doğru İnsan Var," **Milliyet,** (Çevrimiçi) http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay, 10.08.2007.

[68] Mehmet Kocabaş, "Predictive Index," **Kocabaş Eğitim,** (Çevrimiçi)

sentezine (syntesis) ait paternler yer almaktadır. Bu çıktılar, PI eğitimi almış analistler tarafından yorumlanmakta ve kişinin o işe uygun olup olmadığı anlaşılmaktadır. PI uygulaması sonucunda, herhangi bir rapor alınmamakta, elde edilen grafikler yorumlanarak kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.

Predictive Index'in benzer araçlara göre güçlü yanı, serbest seçimli olmasıdır. Kişileri belli kelime ya da ifadelerden birisini seçmeye zorlamaz. Kendi içinde de çapraz kontroller olduğundan yanılması zordur. Bu sebeple de güvenirlik katsayısı yüksektir.[69]

3. D.I.S.C. (Dominace-Interaction-Steadiness-Cautiousness)

Bireyin doğal ve iş yaşantısındaki davranış önceliklerini, kendini nasıl ifade ettiğini anlamaya yarayan, ortalama 10 dakika içinde manuel veya online olarak web üzerinden yanıtlanabilen, kapsamlı bir kişilik envanteridir.

İşe alım sırasında adaylara; mevcut personele ise şirket içi pozisyon değişikliklerinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personele ait kariyer planlamasında, personelin motivasyon ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi ve doğru takımların oluşturulmasında kullanılabilir.

Sistemde 70 adet ideal iş/görev tanımı mevcut olup, kişiler envanter sonuçlarına göre bu tanımlarla veya kurumun kendi belirleyeceği ideal iş/görev tanımları ile karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırma sonucunda, sistem yüzde cinsinden bir uyum katsayısı verir ve kişinin grafikleri ile iş tanımı grafiklerini yan yana göstererek eksik ve uygun yönlerin karşılaştırılmasına olanak tanır. Kurumun kendi belirleyeceği ideal iş/görev tanımları için, sistemde özel bir modül bulunmakta ve başarılı çalışanların ortalaması ve ideal iş/görev tanımı envanteri yöntemleri ile en ideal iş tanımlarının yapılmasına da olanak tanımaktadır.

D.I.S.C.'e özel soru stili, çapraz kontroller ve istatistiki normlardan yola çıkılarak hesaplanan tutarlılık katsayıları ile D.I.S.C. Kişilik Envanteri'ni yanıltmak oldukça

---

http://www.kocabasegitim.com/pi.html, 12.08.2007.

[69] Erich Kaser, "Predictive Index," **PI Europe,** (Çevrimiçi) http://www.praendexeurope.com/, 10.08.2007.

düşük bir olasılıktır.[70]

D.I.S.C. Kişilik Envanteri Raporu, kişinin doğal (gerçek) karakterini, iletişim, görevlendirme ve önceliklerini; hangi işe uygun olduğunu da gösteren ayrıntılı bir rapordur.

Bu rapor ile doğal-gerçek karakter, maske, kuvvetli-değişken ve geliştirilmesi gereken karakter özellikleri belirlenir. Metin rapor ile kişinin genel davranış özellikleri, iletişim şekli, iş ve görevlendirme, motivasyon ve kişiye en uygun işler belirlenir.

Verimlilik, kendini motive etme, bağımsızlık, kendine güven, karizma-etkileyicilik, ısrarcılık-inat, samimiyet-içtenlik, sabır, paylaşımcılık, düşünceli olmak, kesinlik, farkındalık-gözlem faktörleriyle kişi çok düşük, düşük, normal, yüksek ve çok yüksek olmak üzere derecelendirilir ve kişinin baskın karakter özellikleri, geliştirilmesi beklenen kişilik özellikleri ve değişken kişilik özellikleri belirlenir. [71]

4. 16 PF (Personality Factor)Kişilik Envanteri

16PF Kişilik Envanteri, bireylerin ilgi düzeyleri, soyut düşünme kapasiteleri, strese dayanıklılıkları, başkalarını kontrol altında tutma, değişiklik arama, kendilerini yansıtma istekleri, kurallara bağlılık düzeyleri ve otoriteye karşı tavırları gibi ve birçok kişilik özelliği hakkında bilgi verir. [72]

16PF Kişilik Envanteri, normal kişilik özelliklerinin geniş ve güvenilir bir ölçümünü sağlamakta ve günlük hayatta gösterdiğimiz çeşitli davranışların tahminine ilişkin de detaylı bilgiler sağlamaktadır. [73]

16PF Kişilik Envanterinin en çok kullanıldığı alanlar; işe alım, yönetim geliştirme, takım oluşturma ve geliştirme, kariyer gelişimi danışmanlığı, bireysel ve çift/aile danışmanlığı, değişik hedeflere yönelik danışmanlık süreçleri ve araştırma alanlarıdır.

Araştırma sonuçları, 16PF'in 5 Genel Kişilik Eğiliminin literatürde "Big 5" olarak

---

[70] Power HRM, "DISC Kişilik Envanteri," **Power HRM,** (Çevrimiçi) http://www.powerhrm.com/tr/disc_KisilikEnvanteri.htm, 11.08.2007.

[71] C. Gülsün Kalfazade ve Bilge Topaç, "D.I.S.C.," **Baraka,** (Çevrimiçi) http://www.barakaconsulting.net/n/tr/index.asp, 10.06.2007.

[72] Yenibiris, "Kurumlar Niçin Psikometrik Test Kullanır," **Yenibir İş,** (Çevrimiçi) http://kurumsal.yenibiris.com/customer /producttest.aspx, 20.08.2007.

[73] Erol Coşkuner, **R.B.Cattel 16PF Kavramlarıyla Kişilik Tanımı**, İstanbul, DBE Yayınları, 2005,

bilinen ve birçok kişilik envanterinin temelini oluşturan modele dayandığını göstermektedir. 16PF Kişilik Envanteri, 16 Temel Kişilik Özelliğini ve 5 Genel Kişilik Eğilimini ölçen bir araçtır.16PF Kişilik Envanteri tek bir formadan ve 185 sorudan oluşmaktadır.

Yabancı kültürlerden alınan testlerin Türkçeye çevrilmesi ve çevrildiği dilin kültürüne uyum sağlaması testin geçerliliği açısından önemli bir faktördür Türkçe 16PF Beşinci Versiyonunun Türk kültürüne uyum çalışmaları sonuçları, İngilizce orijinal versiyonun teorik yapısına uygun olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucunda, Türkiye'deki 16PF raporlarında kullanılan Türk Norm Tablosu oluşturulmuştur.[74]

Tüm raporlarda, 16 Temel Kişilik Özelliği ve 5 Genel Kişilik Eğilimi puanlarının yanı sıra kişinin envanteri cevaplama tarzına ilişkin olarak, Farklı Görünme Eğilimi, Genelden Sapma Eğilimi ve Genele Aşırı Uyum Eğilimine ilişkin değerlendirmelere de yer verilmektedir.

5. PFQ-R (Personality Factors Questionarie Revise)

5Faktör Modeline (dışadönüklük, uzlaşmacılık, duygusal denge, yaşantıya açıklık, sorumluluk boyutlarını içermektedir) dayalı bu envanter Türkiye'de oluşturulmuş, tüm norm, geçerlilik, güvenirlik, istatistiki çalışmaları geniş bir örneklem üzerinde uygulanarak tamamlanmıştır. 150 soru içeren bu test kişinin işe uygunluğunu saptamada etkin bir araçtır. Bu testin standart bir norm tablosu olmakla beraber kurumlar için kendi kültürlerini yansıtacak ayrı norm tabloları da oluşturulmaktadır.[75]

PFQ-R'ın kullanım alanları: Personel seçme ve yerleştirme, yönetim geliştirme (zayıf ve güçlü yanları belirleyerek), takım çalışmasına uyum, kişilerin iş başarılarını ve performanslarını tahmin etme, kişiyi işinde tatmin edebilecek yönleri belirleme, şirket kültürüne uyum, stres altında nasıl davranılacağının tespiti, bireysel kariyer planı yapılması, kişilerin lisansüstü çalışma yapıp yapmama kararlarına yardımcı olma, insanlar arası ilişkileri tahmin etme, bireysel keşif olarak sıralanabilir.

---

s. 17.

[74] Şeyda Özdalga, "Bireysel Kariyer," GenBilim Türkiye Bilim Sitesi (Çevrimiçi) http://www.genbilim.com/index.php, 10.05.2007.

[75] İnsanbilim, "Ölçme Ve Değerlendirme," **İnsan Bilim,** (Çevrimiçi) http://www.insanbilim.com.tr/hizmetler_olcme_sm1.htm, 14.07.2007.

6. Neo PI-R (Revised Neo Personality Inventory)

NEO PI-R, Beş Faktör Modeli'nden yola çıkarak tasarlanmış, günümüzde dünyanın birçok ülkesinde en yaygın kullanıma sahip kişilik envanterlerinden biridir. Amerika Birleşik Devletleri'nde National Institute of Health'te bulunan Paul Costa, Ph. D. ve Robert McCrae, Ph.D. tarafından ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiş olan envanter, 1992 yılında o zamana kadar yapılan araştırmaların bulgularından yola çıkarak son haline getirilmiştir. İngiltere'den Çin'e, İsrail'den Rusya'ya kadar çok sayıda ülkenin diline çevrilmiş olan bu envanterin tüm bu ülkelerde yapılmış olan araştırmaları da bulunmaktadır. Envanterin en önemli üstünlüklerinden biri, değişik ülke ve kültürlerde uygulandığında benzeri sonuçları vermesidir.[76]

Kişilerin NEO PI-R envanterine verdikleri cevaplardan kapsamlı değerlendirme raporları oluşturulur. Bu raporların incelenmesiyle, kişinin davranışları, eğilimleri, tutumları, yaklaşımları, iş ortamında sergilediği güçlü yönleri ve gelişme ihtiyacı gösteren özellikleri hakkında bilgi edinilir. Kişinin, Problem Çözme (düşüncelerini organize etme, karar verme, risk alma), Planlama, Organizasyon ve Uygulama (hareket odaklılık, sorumluluk bilinci, değişime açıklık, liderlik özellikleri), Kişiler Arası İlişkiler (açıklık, diğerlerine güven, uyum, sosyallik), Duygu ve Ruh Hali (kişinin öz değerleri, özel ve iş yaşamına yaklaşımı, duygusal dengesi ve zekası, öz disiplini ile kontrolü ve stresle ve kaygıyla baş etme yöntemleri) gibi çeşitli alanlardaki yetkinlikleri hakkında bilgi edinilir.

NEO PI-R kişiliği beş faktör olarak ölçer ve bu beş faktör kendi içlerinde altışar alt boyuta bölünmüştür.

— Duygusal Dengesizlik / Neuroticism

— Dışadönüklük / Extraversion

— Açıklık / Openness

— Geçimlilik / Agreeableness

—Sorumluluk / Conscientiousness

[76] Sami Gülgöz, **Neo- PI-R, Gülgöz İnsan Kaynakları Danışmanlık,** (Çevrimiçi) http://www.assess-tr.com/sub/products/neopir.aspx, 14.08.2007.

Duygusal Dengesizlik	Dışadönüklük	Açıklık	Geçimlilik	Sorumluluk
Kaygı	Sıcakkanlılık	Hayal Gücü	Başkalarına Güven	Beceriklilik Duygusu
Kızgınlık	Sosyallik	Estetik Eğilim	Açık Sözlülük	Düzen
Depresyon	Baskınlık	Duygusal Eğilim	Yardımseverlik	Göreve Bağlılık
Sosyal Kaygı	Hareketlilik	Deneyime Açıklık	Uyum	Başarma Güdüsü
Kontrolsüz Davranış	Heyecan Arama	Zihinsel Merak	Alçakgönüllülük	Öz-Disiplin
Strese Yenilme	Neşe	Açık Görüş	Yumuşak Başlılık	Ayrıntılı Düşünme

Kaynak: Sami Gülgöz, **Neo- PI-R**, (Çevrimiçi) http://www.assess-tr.com/sub/products/neopir.aspx, 14.08.2007.

7. OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire)

OPQ32 kişilik testi, adayların çalışma alanlarında başarılı olmaları için önemli olan 32 kişilik özelliğini değerlendirmektedir. İki farklı fonksiyonu vardır: Kuralcı ve zorunlu seçim formatları. Kuralcı formatta, aday birçok ifadenin karşısına aynı görüşte olup olmadığını belirtmektedir. Zorunlu seçim formatında ise, aday dört ifade arasından en az / en çok şıklarını belirtmektedir. Envanter 104 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 50 dakika sürmektedir.

Test sonunda 14 rapor elde edilmektedir. Bu raporlar seçim, değerlendirme ve gelişim merkezleri, eğitim ve gelişim, takım oluşturulması, performans yönetimi, kariyer danışma ve organizasyonel değişim için kullanılmaktadır.

OPQ32'de yetenek testi sözlü, sayısal ve diagramatik sonuçları içermektedir. Doğru ve yanlış şıklarını içermediği için testler anket diye adlandırılmaktadır. Testin zorluk

derecesi, pozisyonun isteklerine göre değişebilmektedir. Bu testler, kişinin çalışma ortamında dayanıklılığını ve motivasyonunu ölçmektedir.[77]

Bu envanterde kişiden, dört ayrı davranış ifadesinden oluşan bloklar içinden kendisine en çok ve en az uygun olan ifadeleri seçerek kendi davranış, tercih ve tutumlarını iş hayatının değişik yönleriyle bağlantılı tanımlaması istenmektedir. Verdiği cevaplar, geniş bir benzer norm grubu içinde ele alınıp kendisinin işteki davranışlarıyla ilgili tercihlerini nasıl algıladığına ilişkin profil elde edilmektedir. Bunlar, başlıca üç grupta gruplandırılmaktadır:

İnsan İlişkileri, Düşünce Tarzı, Duygu ve Ruh Hali.

İnsan ilişkileri: baskın, sosyal, empati

Düşünce tarzı: analiz, yaratıcılık ve değişiklik, yapı

Duygu ve ruh hali: endişe ve kontrol, enerji

D. ENVANTER UYGULANIRKEN KARŞILAŞILAN SORUNLAR ve BU SORUNLARA ALINAN ÖNLEMLER

1. Envanter Uygulanırken Karşılaşılan Sorunlar

Envanter tipi ölçme araçlarında, belirli içeriği olan yapılanmış bir test durumu verilir ve bireyden, kişi olarak, kendi öz nitelikleri itibariyle verilen duruma katılıp katılmadığı, böyle bir yaşantı geçirip geçirmediği, gerçekten belirtilen niteliğin kendisinde bulunup bulunmadığını düşünmesi, "evet", "kararsızım veya fikrim yok" ve "hayır" cevaplarında birini işaretlemesi istenir. Bu cevaplardan birincisi test durumuna katıldığını, ikincisi, test durumuna katılma-katılmama yönünden kararsız olduğunu, üçüncü cevap ise, test durumuna katılmadığını gösterir. Özellikle envanterlerin cevaplandırılmasına ilişkin olarak önemli bazı problemler bulunmaktadır. Bunların bazılarına aşağıda değinilmiştir. [78]

[77] Pınar Çelik, "32 Kişilik Özelliğini Ele Veriyor ," **Milliyet,** (Çevrimiçi) http://kariyerim.milliyet.com.tr/ , 12.07.2007.
[78] İbrahim Ethem Özgüven, **Psikolojik Testler,** Ankara, Sistem Ofset, 2007, s.293–297.

a. Orta Yol Cevap Verme ve Boş Bırakma

Envanterde "evet", "kararsızım veya fikrim yok" ve "hayır" cevaplarından "kararsızım" cevabı, test durumuna gösterilen bir tepki olarak ölçülen niteliğin varlığına veya yokluğuna ilişkin bir ipucu vermezler, ancak bu tür cevapların sayıca azlığı veya çokluğuna bakılarak bazı sübjektif tahminler yapmaya imkan verebilir. Örneğin, bir kişinin dikkatini çekecek şekilde "kararsızım" tür cevapların sayıca çokluğu, bireyin kendisine ilişkin gerçek durumları yansıtmak istemediği, bazı şeyleri sakamla eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ancak, bu yargı, niteliğin sayısal ölçümü olan puana bir şey ilave etmez. Puanlamaya dahil edilen maddeler, "evet" ya da "hayır" şeklinde açıklıkla test durumuna katılmayı veya katılmamayı gösteren maddelerdir. Bir kişilik envanterindeki, " geceleri sık sık rüya görür müsünüz?" maddesine verilen "kararsızım" cevabının bir anlamı yoktur.

Envanterlerin cevaplandırılması sırasında, yönsüz orta yol cevapların artması, envanterden elde edilecek alt ölçeklere ilişkin puanları felce uğratır. Belirli bir puanı elde etmek üzere belirli sayıda düzenlenmiş olan maddelerin sayısındaki orta yol cevap verme ve boş bırakma nedeniyle olan azalma bireyin alacağı puanı da etkiler, bireyin gerçek durumunun belirlenmesine engel olur.

b. Sosyal Kabul Hatası

Sosyal kabule uygun olarak cevaplama davranışı, özellikle kişilik envanterlerinde yaygın olan bir problemdir. Sosyal kabule uygun cevaplara, kişinin envanter maddelerini kendi gerçek durumuna göre değil, toplum değerleri yönünden kabul gören bir cevap vermesidir. Kişi gerçekte öyle olmadığı halde kendisini uyumlu, sağlıklıymış gibi göstermekte ve cevap tercihlerini buna uygun olarak yapmaktadır.

Sosyal kabule uygun cevaplama eğiliminin temeli, kişinin gerçek durumun ifadesinden kendisine şu veya bu şekilde bir zarar gelebileceği, tenkit edileceği, değerini kaybedeceği, sorumluluk getireceği gibi yönlerden olan kaygısına dayanmakta, kişi bir çeşit kendisini emniyete alma çabasına girmektedir. Böylece kişi kendisi hakkında verdiği cevapları gerçek durumdan saptırmaktadır. Bireyin bu tutumunun sıklığı oranında da kendisi hakkında toplanan bilgilerin hata payı artmakta, elde edilen puanların geçerliği düşmektedir.

c. Yanıltma Hatası

Yanıltma hatası, sorulara doğru, gerçek cevaplar vermek yerine, bireyin istenilen bir sonuç veya amaç doğrultusunda, bu amaca uygun düşecek şekilde cevaplar vermesidir. İş arayan bir kişi, envanterdeki maddeleri, rasyonalize edebildiği ölçüde, işe alacak kişilerin talepleri doğrultusunda cevaplandırabilir. Herkes yanılma yapamaz, ama kişi isterse birçok kişilik envanterinde ve bilgi toplama formlarında yanılma yapabilir. Birçok kişilik envanteri yanılma davranışını kontrol edecek özel bir puan vermektedir.

Ayrıca, envanterlerde ifadelerin orta yol bir tercih bırakılmayacak şekilde zorunlu seçme yöntemine göre düzenlenmesi seçeneklerden birinin olumlu, diğerinin ise olumsuz olarak verilmesi de yanıltma hatasını kısmen azaltmaktadır. Bir diğer önemli husus, envanter maddelerinin incelikle dolaylı ve açık olmayacak biçimde hazırlanmış olmasıdır.

d. Cevapların Kalıplaşması

Kişilik envanterlerinde karşılaşılan sorunlardan biri de cevapların kalıplaşması hatasıdır. Bazı kişiler, test durumunun niteliğine bakmaksızın "evet" ya da "hayır" cevaplarından birini daha çok tercih etmeye bir hazır oluş alışkanlığı içindedir. Cevaplandırmanın belirli bir eğilim doğrultusunda kalıplaşması, bireyin kişiye özgü olan gerçek durumunun ortaya çıkmasını engellemektedir.

Testi cevaplandırma kalıplaşması, bireyin test sorularını veya envanter maddelerini belirli bir kişisel eğilime göre cevaplama davranışıdır. Literatürde tepki yatkınlığı olarak da ifade edilen cevapların kalıplaşması hatası, kişinin test maddelerine cevap verirken belirli bir yönde seçim yapma eğilimleridir. Bazı bireyler kişilik envanterlerinde "doğru" yanıtını işaretlemeye yatkındırlar.

Cevapların kalıplaşması hatasında verilen cevaplar sorunun içeriğine dayalı, akli bir tutumla değil, doğrudan içerikle ilişkili olmayan bir davranış kalıbına göre cevaplandırılmaktadır. Bu ise test puanlarının geçerliğini düşürmektedir. Testlerin bireylerin seviyesine göre zor olduğu, soruların açıkça ifade edilmediği hallerde cevapların kalıplaşması hatası daha çok artmaktadır.

e. Toto Oynamak

Test alan kişi sorunun doğru cevabını bilmediği veya cevabın doğruluğundan emin olmadığı zaman, tahmin ve şans oyunlarına ya da bilmeden cevaplama yoluna gitmektedir. Bu konuda bireysel farklar vardır. Bazı kişiler testte tahmin, toto yapılmaması, bilmediklerini boş bırakma gibi açıklamalara rağmen toto oynarlar, tahmine yer verirler. Bu niteliğin kendine güven, kavgacılık, başarma ihtiyacının yüksekliği gibi nedenlerden kaynaklandığı, tahmin etmedeki çekingenlik ve soruları cevapsız boş bırakma davranışının ise kendine güvenin zayıf olması gibi bazı kişilik özellikleri ile ilişkili olabileceği araştırmalara konu olmuş ve bazı ipuçları elde edilmiştir.

2. Bu Sorunlarına Karşı Alınan Önlemler

"Envanterlerde, "kararsızım", "fark etmez", "bilmiyorum" gibi orta yol cevaplar vererek gerçek durumunu belirtmekten kaçma olasılığını azaltmak için, kırklı yıllarda cevaplarda seçenek sayısı "evet" ve "hayır" olmak üzere iki cevaptan birini seçmeyi öngören zorunlu seçme yöntemi geliştirilmiştir. Böylece, orta yol cevaplar elimine edilerek, cevapların ölçme açısından önemli olan cevaplara dağılması ve cevapların merkeze yığılmasının sakıncaları önlenmiştir.

Envanterdeki, ölçülmesi istenen niteliklere ilişkin puanlara ek olarak sosyal kabul hatasını, cevapların kalıplaşması hatasını, bireyin savunucu durumda olup olmadığını tahmine yarayan, cevaplandırmanın geçerliği hakkında ipuçları veren ilave puanlar geliştirilmiştir. Bu puanlar, verilen cevapların niteliği hakkında bilgi vermekte, bazen belirlenen sınırı aşarsa bireyin envantere verdiği cevaplar geçersiz sayılmaktadır.

Envanter geliştirmede, rasyonel yaklaşımlara göre hazırlananlar, akıl ve mantık ilişkilerine göre, envanterin maddelerine verilecek cevapların ne anlama geldiğini maddenin içeriğine bakarak kestirmek ampirik yolla geliştirilen envanterlere göre daha çok mümkün olabilmektedir. Bu nedenle envanter maddelerinin toplumsal değerler yönünden mümkün olduğu kadar nötr olması, rasyonel tahminlere yer vermeyecek şekilde düzenlenmesi gerekir. Projektif tekliflerin geliştirilmesinin bir nedeni de envanterlerdeki uyarıcıların açık-seçik olma özelliğini azaltma ihtiyacından kaynaklandığı, projektif yöntemlerle, envanterlerin önemli sorunlarından biri olan

sosyal kabul hatasını azaltmaya veya kaldırmaya yönelik olduğu ifade edilmektedir."[79]

E. PSİKOTEKNİK TESTLERİN AVANTAJLI-SINIRLI YÖNLERİ ve TEST KULLANANLARIN YAPTIĞI BAZI TEMEL HATALAR

1. Psikoteknik Testlerin Avantajlı – Sınırlı Yönleri

Kişi hakkında bilgi toplama aracı olan psikometrik testlerin avantajlı olduğu kadar sınırlı olan yönleri de bulunmaktadır. Testlerin avantajlı olan ve olmayan yönleri aşağıda sıralanmıştır.[80]

Psikoteknik Testlerin Avantajlı Yönleri

— Testlerle diğer bireysel bilgi toplama tekniklerine göre daha ekonomik yoldan belirli bilgiler toplanabilmektedir.

— Sübjektif tekniklere nazaran daha objektif olan testlerle güvenilir bilgiler toplanabilir.

— Testlerden elde edilen sayısal bilgiler istatistiksel kavram ve anlamlı terimlerle bireyi betimleme olanağı vermektedir.

— Testler öğrenme alanında olan gelişmeyi veya belirli değişkenlerin etkisi ile olan değişmeleri araştırmaya olanak vermektedir.

Psikoteknik Testlerin Sınırlı Olan Yönleri

— Testler, ölçtüğü nitelik hakkında sayısal bilgiler vermekle beraber ölçtükleri şeyin hatasız ve gerçek bir ölçüsü değildirler.

— Testler, ölçtükleri alan ve niteliği bütünü ile çok yönlü olarak ölçmezler, ancak niteliğin belirli ve sınırlı bir yönünü ölçerler.

— Testler kişinin performansına ait sayısal bir değer vermekle beraber, kişinin aldığı puanın seviyesine ilişkin açıklayıcı nedenleri göstermezler.

— Test puanları kişinin bir test durumunda ne yapabileceğini gösterir. Kişinin başka

[79] **A.e**., s. 297-298.

koşullarda ve gerçek durumlarda ne yapabileceklerini göstermezler.

— Test puanları kişinin ne yapabileceği, performansı hakkında ipuçları verirler, fakat kesin bir sonuç ve karar anlamını taşımazlar.

2. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar

Psikoteknik testlerin kullanılmasında da birçok hata oluşmaktadır. Bu hataların bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.” [81]

— Ölçülmek istenen amaca uygun ölçme aracını seçmemiş olmak.

— Testleri testin ölçmek üzere hazırlandığı amaçların dışında bir maksat için kullanmak.

— Sınırlı yönlerini bilmeden testlere çok fazla güvenmek, her amaç için kullanmak veya sınırlı yönlerini olduğundan fazla büyüterek, testleri uygun amaçlar için de kullanmaktan kaçınmak.

— Test sonuçlarından çıkarılmayacak düzeyde genellemeler yapmak ve yargılara varmak.

— Belirli bir testte başarıyı kazanmayı bir amaç haline getirmek.

— Bireyi tanımada testlerle elde edilemeyen bilgileri ihmal etmek.

— Test puanlarını uygun olan normlara göre yorumlamamak.

— Standart testlere özgü, standart kurallara uymamak.

---

[80] **A.e**., s. 373-374.
[81] **A.e**., s. 374.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOMETRİK TEST KAVRAMI, TARİHÇESİ, ÖZELLİKLERİ ve KONU İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

I. PSİKOMETRİK TEST KAVRAMI

A. PSİKOMETRİK TESTLERİN TANIMI, KULLANIM AMACI ve SEÇME HATALARININ SONUÇLARI

1. Psikometrik Test Kavramı

İnsanı tanıma isteğinin işletme yöneticilerince önem kazanmasından sonra psikoloji alanlarındaki değerleme teknikleri, işletme yöneticilerince kullanılmaya başlanmıştır.[1] Bu ölçme ve değerleme çalışmalarını işletme yönetimine uyarlamanın temel amacı, işgören-örgüt uyumunu sağlamak ve bu yolla verimi arttırarak karlılığı maksimum kılmak olmuştur. Çeşitli bilim dallarındaki değerleme tekniklerinin işletme yönetimine uyarlanması çalışmaları, psikoteknik adı altında bir bilim dalının doğmasına yol açmıştır.

Psikometrik Testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, davranışları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. [2]

Psikoteknik veya psikometri, psikoloji biliminin verilerinin matematik ve istatistiğe uyarlanmış biçimiyle ortaya çıkmış olan bir bilim dalıdır. Psikometri; psikoloji, sosyal psikoloji, işletmecilik, eğitim bilimleri, antropoloji ve siyaset bilimine de uygulanabilen bir yaklaşımdır.

Psikoteknik kavramı dilimize Fransızcadan, Psikometri kavramı ise İngilizceden geçmiştir. Her iki kavram da Türkçemizde kullanılabilmekte ve aynı anlamı ifade etmektedir.[3]

---

[1] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3.B., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s. 208.

[2] Simge Velipaşalar, "Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler," **İkademi,** (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/psikoteknik, 20.05.2006.

[3] Hüner Şencan, "Psikoteknik/Psikometri," **İkademi,** (Çevrimiçi)

Psikoteknik yöntem, bazı kişisel özelliklere ilave olarak zihinsel ve bedensel yetenekleri de tespitle, bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur. [4]

Psikometri, psikolojik kökenli ölçme ve değerlendirme bilimidir ve bireylerin psikolojik özelliklerine belli kurallara göre değer verme, bu özellikleri sayısallaştırma çalışmalarını içerir.

Psikoteknik, günümüzde sanayi psikolojisi ile mesleki yöneltimi kavrayan bir kelimedir. Mesleki yöneltim, bir kişiye ona en uygun düşecek mesleği seçtirmektir. Sanayi psikolojisi ise, psikolojinin tüm olarak sanayide uygulamalarını içermektedir. Böylelikle psikotekniğin genel olarak iş psikolojisi anlamına geldiğini söylemek mümkündür.[5]

Psikoteknik, bireysel özellik ve nitelikleri iş görme becerisi açısından inceleyen bir bilim dalıdır. Amacı, işi yapacak olan kişinin nitelik, yetenek, kişilik ve becerileriyle, işin gerektirdiği nitelik ve yetenekler arasında uygunluk sağlamaktır. Hedefi, bireyi elemek değil, yeteneklerine uygun işe yönlendirmek, böylece iş kazalarını, meslek hastalıklarını ve uyumsuzlukları ve işyerinde birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkacak olumsuzlukları önlemektir. Psikoteknik bir değerleme sürecinde, bir adayın belirli bir işte göstereceği performansı öngörmek ve bu işte sergileyeceği yeteneği saptamak için birbiriyle ilintili bir dizi test için uygulanır. Bu testler aracılığıyla, belli bir iş için gerekli olan bedensel ve zihinsel özellikler ölçülür. İnsan kaynakları uygulamalarında kullanılan bu testlerin sonucu genelde sayısaldır. Bu nedenle, psikometrik ölçme araçları, diğer değerlendirme yöntemlerine göre gerçeğe daha yakın ve daha kapsamlı bilgi verir. Ayrıca, bu ölçümlerin yorumu ve kişilerin karşılaştırılması da kolay olmaktadır. Psikoteknik testleri kullanmak, objektif karar almanızı, başarılı, etkili ve motive edilmiş organizasyonlar yaratılmasını kolaylaştırır.[6]

İnsana ilişkin gözlediğimiz psikolojik özelliklerin (zihinsel süreçler, yetenekler,

---

http://www.ikademi.com/psikoteknik, 03.03.2008.

[4] İlhan Erdoğan, **İşgören Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s. 67.

[5] Fuat Çelebioğlu, "Psikoteknik," **1985 Yılı Seminerleri**, İstanbul, MESS Yayını, 1986, s.65.

[6] Meral Elçi, "GYTE Psikoteknik laboratuarı,"**Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, (Çevrimiçi) http://www.gyte.edu.tr/ebulten, 03.03.2008.

davranışlar, vb.) ölçülmesine yönelik ölçeklerin geliştirilmesi, bu özelliklerin ölçülmesi, bireyler arasında bu özellikler açısından farkların ortaya konması psikometrinin araştırma, çalışma ve hizmet alanlarıdır.

İşletmelerde psikometrik testlerin kullanılma amacı, işi yapacak kimsenin yetenek ve nitelikleri ile işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır. Personel seçme ve yerleştirme sürecinde testlerin kullanılması, işin gerektirdiği yeteneklerin standart olarak alınıp, işe başvuran adaylar arasında bu standardın gerektirdiği koşullara en uygun olanı seçme amacı taşır. Bunun sağlanması için, öncelikle iş analizi ile işin gerektirdiği nitelikler saptanmalı, daha sonra psikoteknik yöntemle adayın nitelikleri saptanarak bunlar arasındaki uyum değerlendirilmelidir. [7]

2.Testlerin Kullanılma Amacı

Gelişmiş ülkelerde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin birimlerinde uygulamalı/ deneysel psikolojinin bir dalı olan iş psikolojisinin yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri de psikotekniktir. Günümüzde, pek çok endüstrileşmiş ülkede, personel seçime ve yerleştirmede bu yöntem yıllardır kullanılmaktadır.[8]

İşletmelerde psikometrik uygulamaların temel amacı, seçme sürecinde daha doğru ve rasyonel karar vermektir. Psikometrik teknikler uygulanmadığı zaman yöneticiler nesnellikten uzaklaşabilirler, yanlı ve psikolojik faktörlerin etkisi altında karar verebilirler. Psikoteknik testlerin uygulama amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:[9]

— Kişi-iş uyumunu sağlamak,

— Verimliliği ve etkililiği temin etmek,

— Uygun adamı seçmek,

— Sorunları doğru teşhis etmek ve doğru müdahalede bulunmak,

—Önlemleri zamanında almak,

---

[7] Velipaşalar, **a.g.e.**
[8] Nazlı Yaşar, "Psikoteknik ve Kullanım Alanları," **Türk Tabipleri Birliği,** (Çevrimiçi), http://www.ttb.org.tr, 03.03.2008.
[9] Şencan, **a.g.e.**

— İnsanları doğru yöneltmek,

— İşletme kaynaklarını (mali kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar) verimli kullanmak.

Günümüzde psikolojik testler eleman seçiminde ve bu elemanların geliştirilmesinde en büyük yardımcılarımızdan bir haline gelmiştir. Hatta bazı araştırmalar, gayri safi milli hasıladaki büyük artışların bu testlerin artan kullanımlarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Günümüzde testler, vasıfsız fabrika işçisinden şirket yöneticilerine kadar her türlü elemanın seçiminde kullanılmaktadır. Genelde, büyük şirketlerce kullanılan bu testler tarafsız, en doğru kararın verilmesini sağlar.

Tüm dünyada, psikolojik testlerin sadece bu konuda eğitimi olan kişilerce kullanılmasına izin verilmektedir. Böylece, testten geçirilecek kişilerin testi ele geçirmesi önlenir ve testler amaçlarına uygun kullanılabilir.

Psikolojik veya psikometrik testler, test ortamını, içeriğini, talimatları, puanlamayı, zamanı ve sonuçları standart hale getirip sonucu olabildiğince objektif sunmayı amaçlar.

Aslında insan, öğrendikleri ve genetik olarak aldıklarının bir sentezidir. Şampiyon bir atlet, genetik özellikleriyle rakiplerinden üstün olabilir ama bu, çevresel faktörlerin (çalışma, motivasyon, antrenman vb.) onun başarısında etkisiz olduğunu ispatlamaz. Bu nedenle hiçbir şekilde çevreden soyutlanmış bir davranış biçiminden söz edilemez. Dış faktör unsuru olarak çevremizden aldığımız uyarıcılar kişiliğimizi ve buna bağlı olarak davranışlarımızı şekillendirir. [10]

Kişiliği anlamada en çok kullanılan metot, öznel mülakatlar dışında, kişilik envanterleridir. Bu envanterlerin ortaya çıkışı, 19. Yüzyılda Francis Galton'un oluşturduğu kişiliği ölçme amaçlı ve insanın iç doğasını ve algılamasını araştırmaya yarayan envanterlere dek dayandırılabilir.

Kişilik envanterlerinin ilk önemli başarısı, 1. Dünya Savaşı sırasında, Woodworth ve personelince Amerikan askerlerine verilen, savaşa dayanıklılıklarını ölçmeye yarayan testlerde görülmüştür. Bu envanterler, binlerce insanda uygulanmış ve mülakatlardan

[10] SHL, "Kişilik Testleri," **OPQ Eğitim Klavuzu**, 18.09.2007.

çok daha kısa zamanda çok daha başarılı sonuçlar vermiştir.

3. Seçme Hatalarının Sonuçları

Seçme hatalarının sonuçları birçok ana başlığa bölünebilir. Örneğin, yanlış eleman seçimi sonucu, işveren işçisine vereceği maaşı doğru saptayamayabilir. Hata payı, tecrübesiz elemanlarda %10'a, daha yüksek kademelerde ise %40'a kadar çıkabilir. Ayrıca, vasıflı bir elemanın yetişmesi maliyet gerektirmektedir. Bu miktar, İngiltere'de bir fabrika işçisinde 50,000 sterlini, bir trafik polisinde 100.000 sterlini, bir jet pilotunda ise 1.000.000 sterlini bulmaktadır.

Ayrıca, yanlış bir eleman seçimi, hem seçilen kişide stres ve moral bozukluğu yaratır hem de bu kişinin mesleki geleceğini tehlikeye sokar. İşverenin aylık kaybı, yaklaşık olarak kişi başına işçisine ödediği maaşa yakın bir miktarı bulmaktadır. Testler ise, bu zararı önleyebilir. Bu testlerin maliyeti, kişi başına en fazla 2–10 sterlin arasında değişmektedir. Bu da işverenler tarafından hata nedeniyle ortaya çıkan maliyete oranla daha kabul edilebilir bir miktardır. [11]

B. TEST SİSTEMİNİN OBJEKTİVİTESİ ve GÜVENİRLİLİĞİ

1. Test Sisteminin Objektivitesi

İşinde uzman biri, mülakat yoluyla karşısındaki hakkında birçok bilgi alabilir. Mülakatın başarısı ise, direkt olarak mülakatın yapısıyla ilgilidir. Yine de mülakat sağlıklı bir yol sayılmaz. Mülakatı yapan kişinin kişiliği ve öznel kararlar verme olasılığı ciddi sorunlara ve yanlış kararlara yol açabilir. Halbuki test sistemi, tüm adayların eşit koşullar altında yarışabilmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu da sonuçta daha çok nesnel ve sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlar.

2. Test Sisteminin Güvenirliliği

"Güvenirlik, bir ölçme aracının ölçme sonuçlarındaki kararlılık derecesidir. Bir gruba ya da bireye uygulanan testten bireylerin aldıkları puanların kararlı olması beklenir. Uygulanan testten elde edilen puanlar, test aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde değişkenlik gösteriyorsa testin güvenirlik derecesinin düşük olduğu

[11] **A.e.**

anlaşılır. Bu da kişi hakkında yanıltıcı yorumlar yapılmasına neden olabilir.

Testten bireylerin aldıkları puanların kararlı olması önemlidir. Çünkü testlerden elde edilen puanlar bireyler hakkında alınacak önemli kararlarda temel bilgi kaynağı olmaktadır. Eğer test sonuçları kararlı olmaz, test bireye kısa vadede tekrar verildiğinde bireyler önce aldıkları puana göre çok farklı puanlar alıyor ve bu puanı ile grup içindeki sıralamada önemli değişiklikler meydana getiriyorsa birey hakkında test puanına göre alınmış olan önemli kararlar da tartışmalı ve geçersiz hale gelir. [12]

Testlerin güvenilirliği hakkında tüm diğer seçim yöntemlerinden daha fazla kanıt vardır. Testler, bu başarıyı sonuçları karşılaştırarak ve bir norm grubuna karşı sunarak elde ederler. Test sisteminin standart yöntemleri olması, yapılabilecek yanlışları minimuma indirmiştir. Hiçbir araç %100 güvenilir ölçüm yapamaz. Hata, ölçüm işleminin doğal bir sonucudur. Ölçüm araçlarının hassasiyetleri değiştiği için yapılan ölçümlerdeki hata payı değişir. Örneğin, sıradan bir ev termometresinin, elektronik bir termometre kadar hassas ölçüm yapması olanaksızdır.

Hiçbir bilim adamı gözlemleri sonucu ortaya çıkacak hata payını tam olarak tahmin edemez. Ancak, kullandığı araçların ne tür hatalar yapabileceğini bilmesi, bilim adamının çalışmasından beklentilerinin gerçekçi olmasını sağlar.

Testlerde de olabildiğince hatasız bir sonuca varmak çok önemlidir. Testler sonucu elde edilen puanlar kesin değildir; sadece adayın yetenekleri veya kişisel özellikleri üzerine tahminlerdir.

Bir testin güvenilirliği, ölçümlerin hassasiyetine bağlıdır. Başka bir deyişle, güvenilirlik testteki ölçüm hatalarını, test yöntemini ve puanlamayı da içine alır.

Güvenilirliği etkileyen unsurlar; koşullar, uygulama talimatları, puanlama, geçici durumlar ve içeriktir.

Koşullar: Kötü ışıklandırma, rahatsız sıralar, çok kalabalık oda, kopya çekme, vb

Uygulama Talimatları: Değişken talimatlar, uygulama kartının kullanılmaması, örneklerin üzerinde durmama, gereksiz yorumlar, kötü zamanlama, vb

[12] İbrahim Ethem Özgüven, **Psikolojik Testler,** Ankara, Sistem Ofset, 2007, s. 83.

Puanlama: Yanlış cevap anahtarı kullanımı, puanlama talimatlarına uymama, işlem hataları, yetersiz bir cevap anahtarı, vb

Geçici Durumlar: Hastalık, yorgunluk, motivasyon, testin saati, teste yatkınlık, vb

İçerik: Kötü sorular, kısa test, okunamayan test cevap kağıdı, kötü örnek, tahmin edilebilir cevaplar, vb olarak tanımlanabilir.

a. Güvenirlilik ve Geçerlilik Arasındaki İlişki

Ögüven geçerliliği, bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı amacını ölçme derecesi olarak tanımlamıştır.[13] Bir testin ne kadar geçerli olduğu testin içeriğinin amaca ne denli uygun hazırlandığıyla doğru orantılıdır. Bir test güvenilir olsa bile, amaca uygun olmayabilir. Fakat bir test amaca uygunsa her zaman güvenilir kabul edilir. Eğer, bir test veya mülakat kötü hazırlanmışsa, geçerli değildir. Güvenilirlik, geçerliliğin en üst sınırıdır

b. Güvenirliliğin İki Ana Prensibi

1. Güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla bir testin güvenilirliğini sağlamak

2. Güvenilirlik katsayısını kullanarak kişisel puanlar için bir azami hata payı oluşturmak

c. Test Güvenirliliğini Tahmin Etme Yolları

"Bir testin güvenilirliği aynı test için, aynı adayların aldığı iki veya daha çok puan grubunun arasındaki korelasyon olarak anlaşılabilir. Genelde, Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılır. Üç çeşit güvenilirlik vardır:"[14]

Test - Tekrar Güvenilirliği

Bu yöntemde, bir testi alan adaylar aradan zaman geçtikten sonra (genelde 1 ay) aynı testi bir daha alırlar ve iki puan grubu arasındaki korelasyon araştırılır. Bu metodun dezavantajı, motivasyon ve hafıza unsurlarıdır. Yöntem, mesleki yetenek testlerinde olduğu kadar mesleki kişilik envanterlerinde de kullanılarak geçerli

[13] **A.e.**
[14] SHL, "Kişilik Testleri," **OPQ Eğitim Klavuzu**, 18.09.2007.

sonuçlar alınabilir. Bireyin değişik formlardaki benzer sorulara paralel cevaplar vermesi, kişinin sağlam ve tutarlı olduğunu gösterir.

Alternatif Form Güvenirliği

Burada adaylara aynı testin iki veya daha çok farklı formu verilir ve aralarındaki bağlantı incelenir. Bir ilgi envanterinin ipsatif ve normatif formatları aynı envanterin iki paralel formu değil, birbirini tamamlayan iki ayrı unsurdur. İpsatif formatta, aday verilmiş seçeneklerden kendine en uygununu seçerken, normatif ise, bir yorumun kendine uygunluğunu derecelendirir. Tüm cevapların dökümü sonucunda bireyin kişisel profili elde edilir.

İç Tutarlılık Güvenirliği

İç tutarlılığı (homojenlik), bir testin her sorusu üzerindeki performans sabitliğine bağlıdır. Bunu ölçmenin bir yolu, testteki tek ve çift numaralı sorulara verilen cevapların ham puanları arasındaki korelasyonu incelemektir. Buna, yarı bölüm tekniği denir. Diğer çok kullanılan teknikler de Kuder-Richardson güvenirlik katsayısı ve Crombach Alpha yöntemleridir. Bunlar testin değişik bölünmeleriyle elde edilen sonuçlardır. İç tutarlılık güvenilirliği katsayıları, kişilik envanterleri geliştirilmesinde çok ilginç noktalar oluşturulmuştur. Eğer katsayı düşükse, bu envanterdeki soruların birbirini tekrar derecesinde benzer olduğunu gösterir. Çeşitli şekilde yüksek Alpha katsayılı envanterler, çok dar katsayılı olabilir. 6–8 arası bir Alpha katsayısı bu tip envanterler için yeterlidir. Envanterin soru sayısı arttıkça, güvenilirliği de artar. Bu nedenle benzer içerikli ve az sorulu envanterleri birbirine entegre ederek kullanmak yararlı olabilir.

Bir yetenek testinde, güvenilirlik katsayısı en az 7 olmalıdır. İyi hazırlanmış bir testin güvenilirliği hangi metotla ölçülmüş olursa olsun tatmin edici olacaktır. Güvenilirlik araştırılırken, sadece testin içeriğinden kaynaklanan hatalar göz önüne alınmalı, dış etkenler sonucu oluşan hatalar ise değerlendirmeye katılmamalıdır. Örneğin, test gözetmeninin kötü yönetimi oluşan hataların testin güvenilirlik katsayısına etkisi sürekli değildir. Ayrıca, aday grubunun yetenek yelpazesi daraldıkça hesaplanan katsayı payı da azalır.

d. Hata Payı

Test Puanlamasındaki Hata Payını Tahmin Etme

Tüm testler içinde az veya çok bir hata payı içerir. Testlerle çalışırken, bu hata payını göz önüne alarak işlem yapılabilmesi için Standart Hata Ölçümü (SEm) adına bir istatistiki sistem oluşturulmuştur.

Standart hata ölçümü, kişisel puanların incelenmesi yoluyla hatayı gösterir. Standart ortalama değeri hata ölçümü ise (SEm) iki puan grubunun incelenmesiyle hatayı gösterir.

Standart Hata Puanını Hesaplama

Belli bir puan elimizde olduğunda, SEm'le adayın puanının alt ve üst limitlerini bulabiliriz. Bu işleme standart sapma ve güvenirlik katsayısı kullanılarak yapılır. SEm notlama veya yüzdeyle değil, ham veya standart puan sistemleri kullanılarak sunulur.

Standart Hata Puanı Formülü:

$SEm = SD\sqrt{1-rt}$

Rt= güvenilirlik katsayısı

SD= Z- puanı, T- puanı veya başka standart puan sistemleriyle oluşturulmuş hampuanların satandart sapmasıdır.

Standart hata ölçümleri puanların standart sapmalarının hatalara göre tanımlarıdır.

Güvenilirlik konusunu kısaca özetleyecek olursak:

- Bir testin güvenilirliği testin uzunluğuna bağlıdır. Tüm koşullar eşit olduğunda uzun testler, kısa testlerden daha güvenli kabul edilirler.

- İçtutarlılık ölçümleri, soruların içten birbirine bağlı olduğu testlerde kullanıldığında çok yüksek katsayılar oluşturur. Bu nedenle bu durmlarda kullanılmamalıdır.

- Eğer bir test tekrarlandığında yüksek güvenilirlik oluşturuyorsa bu, testin

tekrarlanamsının yararsız olduğu anlamına gelmez.

- Bir testin iki yarısı arasındaki korelasyon tüm testin güvenilirliği hakkında genel bir fikir verebilir. Spearman-Brown formülü bu sorunu çözmekte kullanılan klasik bir yöntemdir.

II. PSİKOMETRİK TESTLERİN TARİHÇESİ ve TÜRKİYE'DE KULLANIMI

A. PSİKOMETRİK TESTLERİN ORTAYA ÇIKIŞI

Psikometri ve psikometrinin temel kavramları ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı sorusu 19.yy sonlarına ve 20.yy başlarına dönmemizi gerektirir.

Bir dönemde, tüm bilgiler, felsefe geleneği altında ele alınıyordu. On yedinci yüzyıldan itibaren, fiziksel ve doğal bilimler bu felsefeden ayrıldılar ve bağımsız birer akademik disiplin haline geldiler. Sosyal bilimlerde bu ayrılma süreci daha uzun sürdü ve ancak 19. yy.ın sonlarına doğru psikoloji ve psikolojik ölçme ve değerlendirme de felsefe geleneği içinden ayrılmaya ve ayrı birer akademik disiplin haline gelmeye başladılar.

Bilimin ayırıcı niteliği, odaklandığı özelliklere ilişkin incelikli ve kesin ölçme yapmasıdır. Psikoloji ve diğer sosyal bilimlerin felsefeden ayrılması zihinsel, davranışsal ve sosyal olayları ölçmeye yönelik tekniklerin ve ölçme araçlarının geliştirilmesiyle olmuştur.

Adolphe Quetelet, Gustav Fechner, ve Francis Galton gibi bilim adamları, 19.yy.ın sonlarında sosyal ve psikoloji ile ilgili ölçme teorilerinin ve metodolojilerinin temellerini attılar. Adolphe Quetelt, ortalama insan kavramını geliştirmiş ve insan toplulukları için doğum ve ölüm, evlilik, suç, intihar ve diğer demografik özelliklerle ilgili istatistik temelli araştırmalar gerçekleştirmiştir. [15]

Bu tarihçe içinde, özellikle, G. Fechner'in zihinsel duyum süreçleriyle dışsal uyaranlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları, daha sonra algılama, duygu, davranış, dikkat ve diğer psikolojik süreçlerle dışsal uyaranlar arasındaki ilişkilerin

[15]Erkan Kalem, "Psikometrik Testler," **Psikometri,** (Çevrimiçi)

araştırılmasına giden yolu açmıştır.

F. Galton, yetenekler ve diğer psikolojik olgular açısından bireyler arasındaki farkların incelenmesine çok önemli katkılarda bulunmuş ve psikolojik olguları incelemek için sorular içeren ilk ölçme formunu tasarlayan ve uygulayan bilim adamı olmuştur.

Yıllara göre dönüm noktalarına bir göz atacak olursak:

1879 yılında W. Wundt, dünyadaki ilk psikoloji laboratuarını kurdu.

1887 yılında G. Fechner ilk psikolojik kanunu formüle etti.

1888 yılında J. M. Cattell bir test laboratuarı kurdu.

1905 yılında, ilk standardize edilmiş zeka testi olan "Binet-Simon Intelligence Scale" yayınlandı. Bu test, 1908 yılında revize edildi, 1916 yılında da Stanford-Binet adı altında yeniden revize edilerek yayınlandı. Bugün hala kullanılan temel zeka testlerinden biridir.

1918 yılında da ilk standardize edilmiş kişilik testi olan ve R. Woodworth tarafından geliştirilmiş olan "Woodworth Personal Data Sheet" yayınlandı ve Amerikan askerlerinin orduya alınırken, askeri hayatın streslerine uyum sağlayıp sağlayamayacaklarının değerlendirilmesi çalışmalarında kullanıldı. Bu test daha sonraki kağıt-kalem kişilik testlerinin geliştirilmesine temel sağladı.

1921 yılında, dünyanın ilk test yayımlayan firması kuruldu: Psychological Corporation. 1927 yılında, ilk kapsamlı mesleki ilgi testi olan ve E. K. Strong, Jr. tarafından geliştirilmiş olan "Strong Vocational Interest Blank for Men" yayınlandı.

F. Galton ve J. M. Cattell'le başlayan ve öncelikli olarak zihinsel yeteneklerin ölçülmesine odaklanan test geliştirme akımı ardından kısa bir süre içinde, davranışın yalnızca yetenekteki farklara dayalı olarak tahmin edilemeyeceği veya açıklanamayacağı, motivasyon, duygu, ilgi, ve diğer duygulanımsal özelliklerin de bireyin performansını ve tutumlarını tahmin etmeye katkıları olacağı ortaya çıktı. Bu tespit ve bulgular, çok yaygın ve kapsamlı test geliştirme çalışmalarının başlangıcı

---

http://www.psikometri.com/test/testsss.htm , 12.08.2007.

oldu. Endüstri ve klinik psikoloji alanına yönelik birçok test geliştirildi.[16]

B. TÜRKİYE'DE PSİKOTEKNİK TESTLER

1. Psikoteknik Uygulamaların Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de psikoteknik test çalışmaları Binet-Simon Zeka Testinin 1915 yılında Türkçe'ye çevrilmesi ile başlamıştır. 1930–1945 yılları arasında konuyla ilgili çalışmalar yapılmış; testler üzerine 11 kitap yayınlanmıştır. 1953'te, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bir kararnamesi ile Test ve Araştırma Bürosu kurulmuş ve burada çeşitli test deneme ve uyarlamaları yapılmıştır. Bu büronun adı daha sonra, Rehberlik ve Araştırma Merkezi olarak değiştirilmiştir.[17]

Türkiye'de ilk olarak İstanbul'da İbrahim Alaaddin Geşa Laboratuarı kurulmuş ve burada eğitim planlama ve bazı mesleki seçim çalışmaları yapılmıştır.[18]

Prof. Brunsvick ve Ziya Dalat Ankara'da, Prof. Peters İstanbul Üniversitesi'nde, Nuvit Osmay Eskişehir'de çalışmalar yapmışlardır. Nuvit Osmay'ın Eskişehir'de kurduğu Demiryolu Okulu Laboratuarı da Türkiye'deki ilk psikoteknik laboratuarlardandır.

1955'te Sümerbank, Alman psikoteknisyen ekibinin hazırladığı sistemi işletmelerinde personel seçiminde kullanmıştır. 1960'larda İETT şoför seçiminde ise Fransa'dan getirilen sistem uygulanmaya başlanmış, daha sonra benzer sistem TCDD'de uygulanmaya başlanmıştır.

1973'te İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde psikoteknik laboratuarı kurulmuş ve özel ve resmi kuruluşlara personel seçimi çalışmalarına başlanmıştır. 1978 yılında İş ve İşçi Bulma Kurumu bünyesinde de bir laboratuar kurulmuştur. Ancak, psikoteknik sistemin Türkiye'deki asıl yaygınlaşmasını, ülkemizde kurulan çok uluslu şirketlerin bu sistemi kullanması sağlamıştır.

---

[16] **A.e.**

[17] Özgüven, **a.g.e.,** 2007 , s.33.

[18] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** 5.B., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s. 65.

2. Psikoteknik Testlerin Türkiye'de Kullanımı

Psikometrik test uygulamalarının kurumlara sağladığı faydaların en önemlilerinden biri, şüphesiz, eleman seçiminde standart ve objektif eleme yapılmasını sağlayarak, seçim sürecinin verimliliğini ve geçerliliğini yükseltmektir. Ayrıca, kullanılan objektif ölçme ve değerlendirme yöntemleriyle pozisyona uygun adayların seçilerek eleman devir hızının düşürülmesini sağlamak, buna bağlı maliyetleri düşürmek firmaları test kullanımı konusunda cezbeden temel kazançlardandır. Kurumun performansının bireylerin performansına bağlı olduğunu düşünürsek, işi yapacak kişinin o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması ve bunu belirleyecek psikometrik test uygulamaları giderek daha çok önem kazanmaktadır.

Literatüre bakıldığında araştırmalar, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işlerinde daha verimli ve mutlu olduklarını, yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının çalışma alanlarının genişlemesi, daha bilimsel ve objektif personel seçim yöntemlerine ihtiyaç duyulması, kurumların ellerinde bulunan insan kaynağının verimli kullanılabilmesi konusunda yapılan çalışmaların öneminin farkına varması ve kurumlarda çalışana verilen değerin artması ile birlikte Türkiye'de de psikometrik testlere duyulan ihtiyaç artmakta ve bu tip testlerin kullanımının giderek yaygınlaşması sevindirici bir gelişmedir. Türkiye'deki firmaların, psikometrik test kullanım oranı yurt dışında bulunan firmalar ile kıyaslandığında oldukça düşük olmasına rağmen, seçme sürecinde etkinlik artışı sağlayan, işe uygun kişi seçilmesini sağlayan, geçerli ve güvenilir sonuçlar veren psikoteknik testlerin ülkemizde de son yıllarda artan bir kullanım alanı bulunmaktadır. [19]

Ancak bu artış eğilimine rağmen 500 büyük ve 300 orta ölçekli işletmeden rastlantısal örnekleme yoluyla seçilmiş 100 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin %71'i tarafından eleman alımında test bataryaları ve psikoteknik yöntemin kullanılmadığı tespit edilmiştir. [20]

Genellikle, firmaların işe alım ve diğer insan kaynakları süreçlerinde psikometrik test

[19] Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997, s. 152.

[20] Ü. Uzunçarşılı, M. Toprak ve O. Ersun, "Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları," **TC Erciyes Üniversitesi**, (Çevrimiçi) http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/ kongrecd/oturumbir2.html, 12.07.2006.

kullanımını tercih etmemesinin başlıca sebepleri arasında, psikometrik testlerin sağladığı faydalardan haberdar olmamaları; test kullanımın gerektirdiği uzmanlığa nasıl ve nereden ulaşılacağının bilinmemesi ve ilk bakışta yüksek gözüken test kullanım maliyetlerinin geri dönüşünü iyi değerlendirmemeleri sıralanabilir. Bu ve benzer sebepler yüzünden, pek çok kurumda eleman seçim sürecinde yapılandırılmamış ve dolayısı ile güvenilirliği ve geçerliliği düşük olan mülakat yöntemi tercih edilmekte, psikometrik testlerin kullanımı göz ardı edilmektedir.

Türkiye'de kullanılan psikometrik testlerin sayısı oldukça sınırlı olup, tamamıyla Türk orijinli testlerin sayısı da oldukça azdır. Bu durumda, yapılan yaygın uygulama yabancı orijinli testlerin Türkçeleştirilerek kullanılmasıdır. Özellikle, yabancı kaynaklı testlerin kullanılmasında dikkat edilmesi gereken nokta testin Türk kültürüne standardizasyonu ve adaptasyonu ile ilgili gerekli psikometrik çalışmaların tamamlanmış olması gerekliliğidir. Ayrıca, testin hangi amaca hizmet edeceğini bilerek testi doğru biçimde ve doğrultuda kullanmak da önemli bir başka noktadır. Uygulanacak test, ölçmeyi amaçladığı özelliği ya da niteliği ölçebilmeli ve ölçtüğü özelliği içsel veya dışsal şartlardan etkilenmeden hep aynı şekilde ölçebilmelidir.

Testlerin uygulanması açısından baktığımızda ise, testin standart ortamlarda uygulanması ve testi uygulayan kişilerin bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olması dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır. Bir kültürde geliştirilen psikometrik bir testin başka bir kültürde kullanılabilmesi konusunda en kritik noktalardan bir başkası da şüphesiz dilin kullanımıdır. Yapılan çevirinin birebir değil, kültürler arası farkları gözünde bulundurularak yapılması ve çevirinin kültüre göre adapte edilmesi gerekmektedir. Dilin önemi burada kültürü yansıtmasıyla, çelişkiye ve kavram kargaşasına yer vermeyecek açıklıkta kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de ağırlıklı olarak finans sektörü, ilaç sektörü, perakende sektörü, çağrı merkezi ve diğer müşteri ilişkileri yönetimi alanında hizmet veren firmalar toplu alımlar yaptıkları için işe alım süreçlerinde daha yaygın olarak psikometrik testleri kullanma eğilimindedirler. Bu da ülkemizde psikoteknik testlerin hala yoğun başvuru alınan durumlarda bir eleme aracı olarak görüldüğü görüşünü desteklemektedir. Bunun dışında orta ve üst düzey yönetici alımlarında ve terfilerde psikometrik

testlerin daha çok kullanıldığından bahsedebiliriz. [21]

III. PSİKOMETRİK TESTLERİN NİTELİKLERİ, TÜRLERİ, GEÇERLİLİĞİ ve SEÇME SÜRECİNDE PROFESYONEL UYGULAMALAR

A. PSİKOMERİK TESTLERİN NİTELİKLERİ ve SEÇME SÜRECİNDE KULLANILAN TEST TÜRLERİ

1. Psikometrik Testlerin Nitelikleri

Psikometrik testlerin sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: [22]

a. Bilimselliği ispatlanmamış testler kullanılmamalı ve kullanımı engellenmelidir. İşe alım süreçlerinde anlamlı ve doğru sonuçlar verecek psikolojik testlerin seçimi de süreci etkileyecek faktörlerdendir. Dolayısıyla, bu tür testlerde öncelikle aranacak nitelikler standardizasyonu yapılmış, güvenirliği ve geçerliği yüksek, normları belirlenmiş, uygulama, puanlama ve yorumlama kolaylığı ile zaman ve emek kazanımı sağlıyor olmasıdır. Geçerlilik çalışması, bir kurumda uygulanan testlerin ve envanterlerin o kurumda kullanılma amaçları doğrultusunda verimli olup olmadıklarının araştırılmasını içerir. Güvenilirlik çalışması ise, testin ya da envanterin, ölçtüğü özelliği içsel şartlardan veya dışsal şartlardan etkilenmeden hep aynı şekilde ölçmesini ifade eder. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yanı sıra, standardizasyon çalışmaları çerçevesinde testleri ülke kültürüne göre hazırlamak/adapte etmek de gerekmektedir. Bahsi geçen bu özellikler aranmadığı takdirde ölçülmek istenenle, ölçülen arasında bir tutarsızlık oluşacağından, bu durum bütün sistemin başarısızlığına sebep olacaktır.

Aiken'e göre ise, geçerlilik, testin neyi ne ölçüde ölçme gücüne sahip olduğunu gösteren bir ölçüdür. Geçerlilik, testteki başarı derecesiyle işgörenin yaptığı işte gösterdiği başarı derecesi arasında pozitif korelasyon bulunmasıdır. Test bataryasının güvenilirliği, ölçüm sonuçlarının kişilerin gerçek durumlarını yansıtma oranına bağlıdır. Buradan hareketle, bir test bataryasından kişinin aldığı puan, o kişinin

[21] Ceyda Aymir, "Psikolojik Değerlendirme Üzerine,"**Davranış Bilimleri Enstitüsü,** (Çevrimiçi) http://www.dbe-online.com, 20.05.2006.

gerçekte testin ölçtüğü özellikleri ne kadar taşıdığını yansıtmalıdır. [23]

Uygulamada yaşanan en ciddi sorunların başında, eleman seçme ve değerlendirmede kullanılan testlerin çoğunun geçerlik ve güvenirliğinin sınanmamış olmasıdır. Yabancı dilde geliştirilmiş testlerin Türkiye'deki kullanımı, çoğu zaman bu testlerin yalnızca Türkçe'ye çevirisi ile sınırlı kalmaktadır. Özellikle, kişilik ve bilişsel yetenek testlerinin, Türkiye norm çalışması yapılmaksızın kullanılması son derece hatalıdır. Yabancı kültürlerde geliştirilmiş testlerin Türkiye'de kullanımları öncesinde, temel psikometrik çalışmalara tabi tutulmaları gereklidir. İlgili kültürde, o testle ilgili birçok çalışma yapılmış olabilir ancak bu çalışmaların Türkiye'de Türk örneklemlerle tekrarlanması testin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için bir ön şarttır. [24]

b. Personel seçiminde kullanılan tekniklerin firmaya uygunluğu sınanmalıdır. Testlerin yalnızca geçerlik ve güvenirliği değil, aynı zamanda firmaya uygunluğu da sınanmalıdır. Personel seçiminde kullanılan her test, her firma ve her pozisyon için uygun değildir. Aynı şekilde, A firmasında başarılı sonuçlar veren bir seçme ve değerlendirme tekniği, B firmasında başarılı sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle, uygulamaya geçmeden önce, ön testler yapılmalı ve uygulamanın firma bünyesine ve iş analizinden elde edilen verilere uygunluğu sınanmalıdır.

c. Test uygulamalarında, testi alan kişiye, test ve sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi verilmelidir. Eleman seçiminde kullanılan testin bilimsel niteliği hakkında, testi alan kişi bilgi talep ettiği takdirde, kendisine gereken açıklamalar yapılmalıdır. Örneğin, büyük bir çokuluslu şirketin eleman seçimi sırasında kullandığı testlerdeki sorulardan biri, kişinin en çok sevdiği rengin ne olduğudur. Testi alan kişi, bu ve benzeri soruları anlamsız veya bilimsellikten uzak bulursa, kendisine testin bilimsel verilere dayandırıldığı, geçerlik ve güvenirliğinin sınandığı konusunda güvence verilmeli ve testi tamamladıktan sonra, kendisine bu konuda gereken belgelerin gösterilebileceği söylenmelidir. Testin uygulamasına geçmeden önce, cevaplama ve puanlama hakkında gereken tüm açıklamalar eksiksiz sağlanmalıdır. Örneğin, eğer bir testin sonucuna bağlı olarak eleman seçerken, yalnızca alt değil, belli bir üst sınır

---

[22] **A.e.**

[23] Lewis R. Aiken, **Psychological Testing and Assessment,** 10th Ed., US., Allyn and Bacon, 2000, p.84.

[24] Emre Konuk, "Psikometrik Araçlara Yaklaşımınız Etik Olsun," **YenibirİŞ,** (Çevrimiçi) http://www.yenibiris.com, 23.07.2007.

puanı da söz konusu ise, bu durum test alan kişiye bildirilmelidir ki, testte ne kadar iyi yaparsa, o kadar iyi olacağı gibi yanlış bir izlenim uyanmasın. Ancak alt ve üst puan sınırları bazı testler için söz konusu olmayabilir.

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 kaçıncı sırada yer aldığı, firmanın hangi puandan yukarıda yer alan kişileri seçtiği gibi ayrıntılı açıklamalara da yer verilmelidir.

d. Personel seçme ve değerlendirme sürecinde eşitlik, gizlilik ve mahremiyet ilkelerinden ödün verilmemelidir. Test sonuçlarının kim(ler) tarafından ve hangi amaç(lar)la 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. Örneğin, kişinin neden hiç evlenmediği, eşi ile olan ilişkisi, cinsel yaşamı, sosyal hayatı ile ilgili ayrıntıların sorulması yanlıştır. Bunun yanı sıra, başvurulan işin niteliği ile ilgili olmayan soruların sorulması gereksiz ve yanlış olduğu kadar, ayırımcılığa da yol açabilir. Örneğin, kişinin dini veya ideolojik inançları, devlet veya iş dünyasındaki kişiler hakkında neler düşündüğü, evlenmeye ve çocuk sahibi olmaya niyeti olup olmadığı gibi sorular, yapılacak işin niteliği ile ilgi olmadığı sürece yersizdir ve ayırımcılığa sebep olabilir. Başvuru formlarında resim istenmesi dahi, fiziksel çekiciliğin ayırımcılığa sebebiyet verebileceği durumlarda yanlıştır (fiziksel çekicilik işin niteliği açısından gerekli değilse).

Psikolojik testlerin yanlış amaçlarla ya da yanlış biçimlerde kullanılması hem bu araçları kullanan işverenlerin hem de testler ile değerlendirilen adayların objektif, güvenirliliği ve geçerliliği olan testlere ve yöntemlere karşı güveninin sarsılmasına yol açmaktadır.

2. Seçme Sürecinde Kullanılan Test Türleri

Personel seçme sürecinde önce iş analizinden hareket edilerek işin yapılması için

gerekli olan yetenek ve özellikler saptanır. İşletmeler bu işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işe başvuran adayları daha iyi tanıyabilmek ve bu kişiler arasında bu koşullara en uygun olanları seçebilmek amacıyla bir takım testlerden yararlanırlar. Kişilik testi gibi testlerin sonuçlarının kısa sürede değiştirilmesi mümkün olmamasına rağmen bilgi, yetenek gibi testler konusunda kişinin kendisini geliştirme durumu söz konusudur.

Personel seçim sürecinde yararlanılan test türleri aşağıda sıralanmıştır: [25]

a. Kişilik Testleri

İnsanların kişilikleri birbirinden farklıdır. Herkes aynı şeylerden mutlu olmamakta, bakış açıları, tutumları değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla herkes aynı işte mutlu olamamakta ve o işi iyi yapamamaktadır. Firmalar işe en uygun kişilik özelliğine sahip adayı tanıyabilmek için, özel olarak geliştirilmiş kişilik testleri uygulamaktadırlar. Bu testlerin dürüst olarak cevaplanması, hem aday için hem de şirket için daha sağlıklı sonuçlar verir. Bu testler aday için işe kabul edilip edilmemeyi kesin olarak belirlemez ancak bu değerlendirmeyi yapanların karar almalarına yardımcı olur.

b. Zeka Testleri

İş için başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek için zeka testleri uygulanmaktadır.

c. Bilgi Testleri

Bireyin yapacağı işe ilişkin, teorik veya pratik bilgi düzeyini veya genel kültürünü ölçmek amacıyla yapılan testlerdir.

d. Beceri-Yetenek Testleri

İşle ilgili olarak adayların bedensel ve zihinsel yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Adayın vücudunu kullanma becerisi, koku, tat, renk ayırtabilme, bedensel güç kullanımı, hafıza gücü, algılama seviyesi, dikkat seviyesi gibi özelliklerin

[25] Simge Velipaşalar, "Personel Seçim Sürecinde Yaralanılan Testler," **İkademi**, (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/psikoteknik, 15.07.2007.

ölçüldüğü testlerdir.

e. Yetkinlik Testleri

Genellikle kişisel, yönetsel yetkinliklere ve/veya pozisyonun gerektirdiği bir takım özel yetkinliklere (örneğin satış gibi) yönelik yapılan analizlerdir. Bu analizlerde kişinin o yetkinliğe sahip olup olmadığı ve derecesi tespit edilmeye çalışılır.

f. Sağlık Testleri

Adayın iş için seçilmesi durumunda her hangi bir sorun çıkmaması için kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını ölçmeye yönelik testler yapılır. İşletmeler, şirket içinde konusunda uzman kişiler, anlaşmalı doktorlar, şirket doktorları, belirli sağlık kurumları aracılığı ile adayların sağlığını değerlendirmektedirler.

B. ADAYLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNDE TESTLERİN GEÇERLİLİĞİ

Yöneticilerin adayları değerlendirmede kullandıkları 3 ana yöntem aşağıdaki gibidir:

- Mülakatlar
- Testler ve Envanterler
- Referans Kontrolleri

Yöneticilerin bu üç yöntemin önemini kabul etmelerine rağmen, birçok yönetici işe alım kararları verirken bu üç yöntemi uygulamaktan uzaktırlar.

Aşağıdaki tabloda bu üç yöntemle ilgili gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına kısaca değinilmiştir. Bu sonuçlar, testlerin gelecekteki iş performansının en iyi belirleyicisi olduğunu göstermektedir. [26]

Tabloda yer alan sayılar, yüzdeler değil, korelasyonlardan oluşmaktadır. Korelasyonlar –1,00 ile +1,00 arasında değişmektedir. Daha yüksek korelasyonda, daha fazla iki faktör bir araya gelmektedir. Örneğin, boy ile kilo arasında yüksek

[26] " J.D.Thorne and Michael W. Mercer. "Legal Rules and Bottom Line Reasons for Pre-Employment Testing," Die Casting Engineer,1993, p.50-51."den **Davranış Bilimleri Enstitüsü,** (Çevrimiçi) http://www.dbe-online.com, 20.05.2006.

(1,00'a yaklaşan) ve pozitif korelasyon vardır. Çünkü genellikle bir kişi daha uzun boyluysa daha kilolu olur. (,00) korelasyon iki faktör arasında korelasyon olmadığı anlamına gelmektedir.

Öngörü Yöntemi	Korelasyonların Öngörü Geçerliliği
Mülakatlar	,14
Testler · Yetenek testleri · Kişilik Testleri	 ,53 ,38
Referans Kontrolleri	,26

Kaynak: John E. Hunter and Ronda F. Hunter, "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance," Psychological Bulletin, Vol96, No:1, 1984, p. 90.

Öngörü yöntemi ile gerçek iş performansı arasındaki korelasyonun yüksek olması, kullanılan yöntem sayesinde adayın iş performansının daha iyi öngörüldüğü anlamına gelmektedir.

Sonuçlar, iş performansını öngörmede, mülakatların (,14) korelasyon ile en zayıf yöntem olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, mülakat yapan birçok kişinin nasıl mülakat yapılacağını ve/veya yaptıkları mülakatları temel alarak geçerli ve doğru öngörülerin nasıl yapılacağını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Gerçekteki iş performansı, yapılandırılmış mülakatlar ile yapılandırılmamış mülakatlara oranla doğru öngörülebilmektedir.

Mülakatların tam tersine testler, iş performansını en doğru şekilde öngörürler. Yetenek testleri, örneğin zeka testleri, (,53) gibi yüksek seviyede bir geçerlilik oranına sahiptir. İşverenin ihtiyaç duyduğu kişilik özelliklerini ölçen kişilik testleri, adayın iş ile ilgili gerçek davranışlarını öngörmede (,38) korelasyon ile doğru öngörülerin yapılmasını sağlar.

Son olarak, referans kontrolleri, adayın bir işteki performansının nasıl olabileceği ile ilgili genellikle doğru öngörüler yapılmasını sağlamamaktadır. Referans kontrolleri bu araştırmada (,26) seviyesinde bir korelasyona sahiptir.

C. DOĞRU ELEMAN SEÇMEDE PROFESYONEL UYGULAMALAR: PSİKOMETRİK TESTLER

21. yüzyıla damgasını vurmuş olan değişim hızı, gittikçe ivme kazanmakta ve bu baş döndürücü hız, iş yaşamını birçok boyutta zorlamaktadır. Hızın yanı sıra kaliteye de odaklanan işletmeler, hem hızlı hem kaliteli üretim yapacak elemanlara ihtiyaç duymaktadır.

Elemanı almak, denemek ve uygun olmayanları değiştirmek artık günümüz işletmelerinin başvurduğu bir yöntem değildir. Uygun işe uygun eleman anlayışı uzun yıllardır endüstriyel çevrelerde bulunmakta; ancak bugün bu hıza ayak uydurmak zorunda olan çalışanın işini yaparken aynı zamanda iş memnuniyetinin olması gerekmektedir. [27]

Günümüzde, artan rekabet ve sınırlı kaynaklar sebebiyle işverenler için doğru kişiyi doğru işte istihdam etmek gittikçe önem kazanmış ve daha da kritik bir karar haline gelmiştir. İşin gerektirdiği özelliklere sahip profesyonelleri kuruma çekmek dışında, bu kişiler içerisinden gerçekten doğru kişiyi seçmek, sonrasında ise geliştirmek ve elde tutmak çok daha zorlaşmış durumdadır. Bilinçli işverenler, artık kişi ve pozisyon eşleştirmesini doğru yapmak için eskisinden daha fazla çaba göstermekteler. Çünkü pozisyona, işe ya da kuruma uygun olmayan kişileri istihdam etmenin uzun dönemde düşük motivasyon, düşük performans vb. kuruma maliyeti çok yüksek sorunlara yol açacağının farkındalar. Tüm bunların yanında, hayatımızın büyük bir kısmının işte geçiyor olması ve buna bağlı olarak gittikçe önem kazanan kaliteli bir yaşam sürme ihtiyacı çalışanları tatmin edici ve yeteneklerine uygun işler aramaya yönlendirmiştir.

Personel seçim sürecinde doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirebilmek için uygulanabilir yöntemlerin başında, insan kaynakları yöneticilerinin son dönemde daha sıklıkla tercih ettiği; bu eşleştirme sürecini hem objektif hem de daha somut ve öngörü gücü yüksek verilere dayandıran bir yöntem olan psikoteknik test kullanımından bahsetmek mümkündür.[28]

Eleman seçimi sürecinde psikolojik testlerin uygulanmasının temel faydası, kurumun

---

[27] Nursel Telman, "Eleman Seçimi," **İnsan Kaynakları,** (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet, 03.03.2008.

[28] Aymir, **a.g.e.**

beklentilerine, pozisyonun ihtiyaçlarına ve yetkinliklerine en uygun kişilerin objektif değerlendirmeler sonucu kısa zamanda ve ekonomik yöntemlerle belirlenebilmesidir. Psikolojik test uygulamalarının kurumlara sağladığı diğer faydalar ise, standart eleme yapılmasını sağlayarak, seçim sürecinin verimliliğini ve öngörü geçerliliğini yükseltmek, süresini kısaltmak, pozisyona uygun adayların seçilerek eleman devir hızının düşürülmesini sağlamak ve buna bağlı maliyetleri düşürmektir.

Psikoteknik testlerin doğru kullanımı, personel seçme kararının güvenilirlik düzeyini yükseltmesi bakımından işletme verimliliğinin artmasına, anlamlı ve hissedilebilir katkılar sağlar. Testler mevcut alternatifler içinde geçerliği en yüksek, ayrımcılığı en az olan personel değerlendirme araçlarıdır. [29]

Psikoteknik testlerin nesnel olması, başka bir deyişle, değerlemede, değerlemeyi yapanın kişisel yargılarından etkilenmemesi, testleri arzulanan bir seçme aracı haline getirmiştir. Öte yandan, testlerin oldukça başarılı tahminler yapabilmesi de test yönteminin kullanımını arttırmaktadır. [30]

Kurumun performansının bireylerin performansına bağlı olduğunu düşünürsek, işi yapacak kişinin, o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması giderek daha çok önem kazanmaktadır. Araştırmalar, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işlerinde daha verimli ve mutlu olduklarını ve yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Pozisyonlar için normlar geliştirerek seçim kalitesinin standart ve kalıcı olmasının sağlanmasına; işe alım süreçlerini standart hale getirerek işgücü kalitesinin zaman içersinde istatistiksel yöntemleri kullanarak incelenmesine ve geliştirilmesine yol açmak psikolojik test kullanımının diğer faydalarıdır.

Daha geniş bir açıdan değerlendirildiğinde, psikolojik testlerin kullanımı işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikolojik testler sayesinde görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel becerileri ölçülebilmekte; kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir. Ayrıca görüşmelere, kritik

[29] Selim Hovardaoğlu ve Nihal Sezgin, "Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Standartları," Ankara, Türk Psikologlar Derneği ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 1998, s. 77.
[30] Sait Soydan, "Psikoteknik ve Psikolojik Testler," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1975, s.63.

özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmış adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır. Bunun yanı sıra psikolojik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyondaki davranışları öngörülebilmekte ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sayede, görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir.

Seçme sürecinde psikolojik test kullanımından maksimum yararlanılabilmesi için, bu sürecin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi çok önemlidir. Sağlıklı bir süreç, genellikle şu aşamalardan oluşur: [31]

—İş tanımının oluşturulması,

—Yetkinliklerin belirlenmesi,

—Ölçüm araçlarının belirlenmesi,

—Ölçüm araçlarının adaptasyonu,

—Uygulama, değerlendirme ve raporlama

İş tanımının oluşturulması aşamasında, iş analizi yöntemleri kullanarak ilgili pozisyonda çalışan kişinin yaptığı işler ve temel sorumluluklar, ayrıca pozisyon için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer kişilik özellikleri ortaya çıkarılır. Bunlardan yola çıkarak ilgili pozisyonda yüksek performans göstermek için gerekli olan kriterlerin (yetenek, beceri, davranış vb.) yani yetkinliklerin belirlenmesi ikinci aşamadır. Üçüncü aşamada ise, bu yetkinliklerin hangi psikolojik araçlar ile değerlendirilebileceğine karar verilir. Belirlenen yetkinliklerin değerlendirilmesi ile ilgili değerlendirme araçları belirlendikten sonra araçların/testlerin kuruma özel hale getirilmesi için yapılan adaptasyon çalışması aşamasında kuruma özel, pozisyona özel, sektörsel, bölümsel vb. norm çalışmaları yürütülür. Uygulama aşamasında ise testin özelliğine göre uygulamalar kağıt-kalem ortamında ya da bilgisayar ortamında, grup ya da münferit olarak gerçekleştirilebilmektedir. Testlerin değerlendirme ve raporlaması ise elle (manüel olarak) ya da bilgisayar ortamında standart yazılımlar

[31] Aymir, **a.g.e.**

kullanarak yapılabilmektedir.

Öner'e göre, kişilik ölçümünde kullanılacak psikoteknik test yöntemi, kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemlemek ve tanımlamak için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Davranışların ölçme yoluyla sayısal değerlere dönüştürülmesi, bu sayıların istatistik işlemlerle çözümlenmesi, verilerin nesnellik ve güvenilirliğini yükseltir. Bu yaklaşım, psikolojide deneysel-laboratuar tekniği gibi, davranışların değerlendirilmesinde önemli bir bilimselleşme aşaması sağlar. Bilimdeki nesnellik, dakiklik, doğruluk ve yinelenebilirlik ilkelerine uymada psikolojik ölçme azımsanmayacak düzeyde bir katkıdır. [32]

Psikoteknik testler işletmelerde başlıca şu kararları vermek amacıyla kullanılır: [33]

— İşe alınacak elemanların seçimi,

— Test verilerine dayanarak elemanlara ayrı ayrı görevler verilmesi(Sınıflama),

— Daha üst düzeyde veya belirli pozisyonlarda çalışacak elemanların seçimi,

— Elemanların kurum içinde üst kademelere yükseltilmesi,

— Bireyin sahip olduğu özellikleri saptayan testleri kullanarak eğitim için uygun bireyleri seçme,

— Bireylerin iş ve kariyer gelişimi planlanırken, test ve envanterleri tanı koyma aracı olarak kullanma.

Psikoteknik testler değerlendirildiğinde, personel seçme sürecinde kullanılması gereken önemli bir araçtır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, diğer işe alma teknikleriyle birlikte, geçerliliği ve güvenirliliği ispatlanmış psikoteknik testler aracılığıyla seçme ve yerleştirme yapmanın öneminin farkında olan kurumlar, sadece üstün performansı yakalamış, iş yerinde uzun süre çalışmayı hedefleyen elemanlar kazanmakla kalmazlar. Bu şirketler, işe alma görüşmesi sırasında doğru konulara odaklanmayı, bu doğrultuda seçme için harcanan süre ve yanlış seçme kararlarının sayısını ve yaratacağı olumsuz etkileri**,** işten ayrılma maliyetini, eğitim giderlerini,

---

[32] Necla Öner, **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3.B., İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, 1997, s.10.

[33] Hovardaoğlu ve Sezgin, **a.g.e.**, s. 77.

eğitim sürecinde yapılan hata oranını azaltarak, önemli ekonomik yararlar da sağlar.[34]

IV. PSİKOTEKNİK TESTLERLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER ve TARTIŞMA KONULARI

A. PSİKOTEKNİK TESTLERE KARŞI ÇIKANLARIN ve DESTEKLEYENLERİN SEBEPLERİ

Kişilik Envanterinin, insan kaynaklarında kullanılmasının başlıca sebebi, toplumda suç oranının gittikçe yükseldiği günümüzde, işe alınacak adayların kişiliklerindeki suça yatkınlığı veya bozuk davranışları önceden tespit ederek, bu adayların elenmesini sağlamaktır. Özellikle 11 Eylül terör saldırılarından sonra Amerikan iş dünyasında testlerin kullanımı oldukça artmış durumdadır. Fakat çoğu uzmana ve eleştirmene göre de, bu tür sorular yönelterek belki de mesleki açıdan en kalifiye adayların elenmesine neden olmaktadır.

Testlerin etik açıdan yanlış bulunmasının sebebi ise, özel hayata müdahale eden ve saygısızlık olarak nitelendirilen çoğu ifadenin adaylara yönelik kullanılmasıdır. Envanterin bir kısmı, kişiyi "erkeksilik-kadınsılık" ölçeğinde değerlendirerek, kişinin homoseksüelliğe mi, heteroseksüelliğe mi daha yakın olduğunu ölçmektedir. Ayrımcı, kırıcı, faşist ifadeleri içeren MMPI testini personel alımında kullandığı için 1993 yılında Target Stores adlı bir Amerikan şirketi, dava edilerek, bu testi almak zorunda kalan 2500 aday için 1,3 milyon dolarlık bir fon kurmak zorunda kalmıştır. Şirket testte, kişinin cinsel hayatından, çeşitli vücut fonksiyonlarına ve dini inançlarına dek birçok konuda ifadelere yer vermiş, bu yüzden birçok test mağdurunun hışmına uğramıştır. Bunun üzerine MMPI testinin bu tür ifadelere yönelik kısmı gözden geçirilerek yeniden hazırlanmıştır.

Testi eleştirenler, "eğer bu tür bir psikolojik test yüzünden ret almışsanız, sebebi mutlaka mesleki olması gerekir, patolojik bulgular yüzünden değil." demekte ve Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanterini "özel hayata müdahalenin altın standardı" olarak değerlendirmektedir.

[34] Acar Baltaş, "Geleceğimiz Bugündür," **Baltaş Danışmanlık**, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/web/y_makaleler.htm, 12.08.2007.

"Psikoteknik testlere karşı çıkanların sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:" [35]

— Bireyler arasında eşitsizlik doğurması ve yeterli-yetersiz ayrımı yapması,

— Bireylerde moral bozukluğu ve psikolojik çöküntüye yol açması,

— Kişilerin kendilerine karşı güvenlerini yitirmelerine sebebiyet vermesi,

— Psikolojik bunalımlara yol açması,

— Kişilerin gelecek için umutlarını kırıcı rol oynaması,

— Tecrübeli işçilerin durumunu tehlikeye düşürmesi ve bazılarına bu iş için yetersiz olduğu söylenip işinden etmesi,

— İşgörenlerin bu yapılan testlerin hazırlanışında söz sahibi olmamaları gibi nedenlerle testlerin uygulama dışı bırakılması istenmektedir.

"Psikoteknik testleri destekleyenler ise;" [36]

— Disiplinli bir yapı getirdiği,

— Üretimi attırdığı,

— Çağdaş gelişen dünyanın ihtiyaçlarını ancak kalifiye beyin gücü ve yetenekleriyle karşılanabileceği,

— Haksız kazanç sağlamanın önüne geçileceği,

— Haksızlıkların ortadan kalkıp hakkı olanların hak ettikleri işlerde çalışacakları,

— Herkesin kabiliyetine göre istihdam edilmesi gerektiği üzerinde duruyorlar.

Dünyada her insana iş vardır. Bir işte başarılı olamayan bir insanın başka bir işte de başarısız olacağı düşüncesi yanlıştır. O insan başka bir işte kabiliyeti nispetinde başarılı olur. Hem huzurlu, hem de mutlu bir biçimde hayatını devam ettirir.

---

[35] İlhan Erdoğan, "İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik," **Yüksek Hedef,** (Çevrimiçi), http://www.yuksekhedef.com, 03.03.2008.
[36] **A.e.**

Psikoteknik araştırmalar yapılmaz ise, istidat farklarının farkına varamayacak ve bu nedenle belki de işveren-işgören huzursuzluklarına zemin hazırlanacaktır. Bu nedenle, bu uygulamanın her açıdan yararlı olduğu görülmektedir.

B. PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI İLE İLGİLİ ELEŞTİRİLER

Psikoteknik testler ile ilgili eleştirilere ve olası tartışmalar üç başlık altında toplanabilir: [37]

1. Teknik Konular

Testler bireylerin gelecekteki davranışlarını, şimdiki davranış örneklemesine dayandırarak yordamakta etkilidir. Seçme kararlarında doğruluk (geçerlilik) düzeyi, test verileriyle her ne kadar yükseltilebilirse de, %100 oranına ulaşamaz. Ölçmedeki hata payı var olan test teknolojisiyle sıfıra indirilemeyeceğine göre, uygulamacıların çok titiz ve dikkatli olmaları gerekmektedir.

Ölçmede hatadan kaçınılamadığı içindir ki test sonuçları olasılıklarla ifade edilir. Test sonuçlarının mutlak gerçeği yansıtmaları şimdiki durumda olanaksızdır. Testlerin yardımıyla yapılan yordamalar önemli derecede iyileştirilebilir; ancak, özellikle bireysel yorum ve yordamalarda hata payı azımsanmayacak kadar yüksektir. Eldeki testlerin güvenirlik ve geçerlikleri mükemmele yaklaşsa bile, kusursuz olmadığı için hata oranı sıfırlanamamaktadır.

Özetle, en üstün psikometrik nitelikleri olan testlerden bile elde edilen puanların, bireyin belirli davranışlarını ya da kişisel niteliklerini mutlak anlamda ve kusursuz bir şekilde yansıtamadığı, sınırları olduğu bilinmektedir. Tersinin iddia edildiği durumlarda, belki de düzeltilmesi olanaksız hatalar yapılmış olunur.

2. Meslek Ahlakı

Testlerin yanlış kullanımını önlemek ve bireylerin hak ve özgürlüklerini koruyabilmek amacıyla kimi batı ülkelerinde testler ve sonuçlarıyla ilgili bir dizi meslek ahlakı ilkeleri geliştirme gereği duyulmuştur. Çoğu genel ahlak ilkeleri gibi

[37] Necla Öner, **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler,** İstanbul, Boğaziçi

uluslar arası nitelik taşıyan bu ilkeler, ülkemiz için de geçerlidir.

Testlerle ilgili meslek ahlakı ilkelerinin başta gelenleri gizlilik, testlerin dağıtımı ve yalnızca yetkili kişiler tarafından kullanımı konularını kapsar. İlkelerin vurguladığı bu konular, ülkemizde bir kanun maddesi ya da bir meslek kuruluşu yönetmeliği ile ifade edilmemiş olsa bile, meslek etiğinin ve uygulayıcıların uygulayacakları ilkeleri olması gerekir. İnsanın biricikliğine ve gizliliğine saygı ve duyarlılık, test tekniği ve kullanımı konusundaki yeterlilik, bu ilkeler çerçevesinde ele alınır.

3. Sosyal Adalet

Standardizasyonu yapılmış testlerin büyük bir çoğunluğu orta düzeyde sosyo-ekonomik nitelikleri haiz kent bireylerinin oluşturduğu norm örneklemleri üzerinde geliştirilmiştir. Bu testlerde kullanılan dil, ifade şekli ve ölçülmesi amaçlanan davranış türü normların niteliklerini yansıtır. Bu durumlarda dilini iyi öğrenmemiş ya da iyi kullanamayan, eğitim düzeyi düşük, yaşamında kültürel ve ekonomik yoksunluğa uğramış ya da sınırlılıkları bulunan bireylere uygulanan testlerden elde edilen sonuçlar geçerli sayılabilir mi? Bu bireylerin puanları, norm gruplarıyla karşılaştırıldıklarında daha düşük düzeyde görüleceklerinden onlara haksızlık edilmiş olunmaz mı? Diğer bir deyişle, bu testler avantajsız (azınlık, engelli, yoksun vb.) gruplara karşı haksız ve geçersiz bir ayrımcılık yapmış olmaz mı? Normlardan farklı geçmişe ve olanaklara sahip bireyler için bu testler geçerli sonuçlar verir mi? Bir birey hakkında verilecek kararlarda, bu test sonuçları koşulsuz olarak önemli bir ölçüt gibi kullanıldığında, kişilere yapacağı haksızlıklar sosyal adalete ters düşmez mi?

Konuya böyle bakıldığında, olası haksızlıkları bilinçli önlemlerle ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek olanaklıdır. Örneğin, test maddeleri geliştirilirken kullanılan dil, ifade ve testin içeriği örneklemin niteliklerine en uygun olacak şekilde yazılabilir ya da eldeki test normlarından önemli farklar gösteren gruplar belirlenerek, yeniden grup normları geliştirilebilir ya da daha başka yöntemler aranarak bu tür sosyal haksızlıklar bir ölçüde azaltılabilir.

Üniversitesi, 2006, s. 36–40.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOTEKNİK TEST KULLANIMININ SEÇME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ, ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEMİ, MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Seçme sürecinde psikoteknik test kullanımının temel amaçlarından biri, işe uygun işgören teminini sağlamak ve sürece bilimsellik, objektiflik, güvenirlik katarak sürecin etkinliğini arttırmaktır. Sürecin etkinliğinin artması, adaylar arasında ayrımcılığa engel olma, daha doğru bir karar verme, doğru adayları seçme, kararı bilimsel verilere dayandırmanın yanı sıra süreçte zaman ve maliyet avantajı sağlama gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu doğrultuda araştırma, seçme sürecinde kullanılmakta olan psikoteknik testlerin, söz konusu testlerle gerçekleştirilen seçme faaliyetlerinin etkinliği ile ilişkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırmada, personel seçme süreçlerinde psikoteknik test kullanan şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine test kullanımı sonrası süreçte bir etkinlik artışı olup olmadığını tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Araştırma, psikoteknik test kullanımının sonuçları hakkında literatüre katkıda bulunmasının yanı sıra işletmelerin kullandıkları psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliği üzerindeki olası etkileri hakkında bilgi sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

B. ANAKÜTLE ve ÖRNEKLEM

Araştırmada, rast gele seçim yöntemiyle, seçme süreçlerinde psikoteknik test uygulayan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür. Söz konusu araştırmada elde edilen geçerli anket sayısı 32 olmuştur.

Anket formlarının bir kısmı insan kaynakları yöneticilerine mail yoluyla bir kısmı ise kapalı bir zarf ile iletilmiştir. Anket formlarının insan kaynakları yöneticilerine ulaştırılmasında, genellikle tercih edilen test uygulayan danışmanlık firmalarından destek alınmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI ve HİPOTEZLERİ

A. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulanmasından yararlanmıştır. Anket formu 2 ayrı bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, katılımcıların demografik bilgilerini ölçmek amacıyla; ikincisi ise, insan kaynakları yöneticilerinin işe alım süreçlerinde uygulanan kişilik testine karşı tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçek toplam 19 ifade içermektedir. Söz konusu ifadeler, formda yer alan 19 boyutu (her boyut için 5'er ifade, toplam 95 ifade) en iyi temsil eden ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunda yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum", "ne katılıyorum ne katılmıyorum", "katılmıyorum", "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Bu derecelerden, "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" ifadeleri teste karşı olumlu tutum olarak değerlendirilecektir.

B. HİPOTEZ

H0: İnsan kaynakları yöneticileri seçme süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlerinin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünmektedir.

III. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

A. DEMOGRAFİK VERİLER

1. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi

Çalışma süresi, ankete katılan kişilerin o işyerinde ne kadar süre ile görev aldıklarını göstermektedir. Buna göre, katılımcılar %37,5 oranla 1–2 yıl deneyimli, %25 oranla 2–3 yıl deneyimli, %21,9 oranla 3–4 yıl deneyimli, %9,4 oranla 5 yıl ve üzeri deneyimli ve % 6,3 oranla 0–1 yıl deneyimli kişilerden oluşmaktadır. Tablo 3.1 göstermektedir ki katılımcılar ağırlıklı olarak 1–2 yıl deneyimli kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.1. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi

Süre	Sıklık	%
0–1 Yıl	2	6,3
1–2 Yıl	12	37,5
2–3 Yıl	8	25,0
3–4 Yıl	7	21,9
5 Yıl ve Üzeri	3	9,4
Toplam	32	100

2. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu

Katılımcının pozisyonu ankete katılan kişinin o işyerinde insan kaynakları müdürü, insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları elemanı ve diğer olma üzere hangi pozisyonda görevli olduğunu göstermektedir. Buna göre ankete katılan kişilerden büyük çoğunluğu %75 gibi bir oranla insan kaynakları uzmanlarından oluşmaktadır. Diğer katılımcılar ise %21,9 ile insan kaynakları elemanı ve %3,1 ile insan kaynakları müdürüdür.

Tablo 3.2. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu

Pozisyon	Sıklık	%
İnsan Kaynakları Müdürü	1	3,1
İnsan Kaynakları Uzmanı	24	75,0
İnsan Kaynakları Elemanı	7	21,9
Toplam	32	100

3. Şirketteki Test Uygulanma Süresi

Personel seçmede uygulanan psikoteknik testlerin uygulanma süresini ölçmektedir. Buna göre, uygulamada daha çok testleri yeni uygulayan şirketlere rastlanmıştır. Psikoteknik testlerin ülkemizde daha yeni yeni uygulamaya geçmesi, araştırmada da göze çarpan bir sonuç olmuştur. Buna göre ele alınan örneklemde testlerin uygulanma süresi 3 yıldan daha kısa olan şirketler genel toplamın %81,2 gibi yüksek bir orandadır. Testleri 3yıldan fazladır kullanan şirketler ise örneklemin %18,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. Şirketteki Test Uygulanma Süresi

Süre	Sıklık	%
0–1 Yıl	**6**	**18,8**
1–2 Yıl	**11**	**34,4**
2–3 Yıl	**9**	**28,1**
3–4 Yıl	**2**	**6,3**
5 Yıl ve Üzeri	**4**	**12,5**
Toplam	**32**	**100**

4. Testi Uygulayan Kişiler

Psikoteknik testleri şirketler isterlerse yıllık veya kişi başına kullanıma göre yapılan ödeme karşılığı, insan kaynakları uzmanlarını da eğitime göndererek kendileri uygulayabilmekte ya da testleri uygulama konusunda, testi uygulama hakkına sahip danışmanlık firmalarından destek alabilmektedirler. Testi kendi uygulayan şirketler seçme aşamasında testleri adaylara cevaplandırmakta ve sonuçları cevap anahtarları doğrultusunda kendileri değerlendirmektedir. Burada testlerde aday tarafından işaretlenen seçenekler bir program yardımıyla bilgisayara işlenmekte ve aday

hakkında sonuçları gösteren raporlar elde edilmektedir. Elde edilen raporları yorumlamak bu konuda daha önce eğitim almış insan kaynakları uzmanlarına bırakılmaktadır. Diğer yöntemde ise, şirket yetkilileri adaylara seçme sürecinde testi uygulamakta ve sonuçları olduğu gibi danışmanlık firmalarına göndermektedir. Danışmanlık firmaları, firmalardan gelen adaylara ait bu testleri yine aynı yöntemle bilgisayara işlemekte, rapor almakta, yorumlamakta ve sonuçları seçme kararını verecek firma yetkilisine göndermektedir. Toplu işe alımların gerçekleştiği, ya da aynı pozisyon için çok sayıda başvurunun olduğu durumları düşünecek olursak, firmalar zaman avantajı yaratmak adına daha çok danışmanlık şirketlerini kullanmayı tercih etmektedir. Bunun yanı sıra, başvuruların daha seyrek olduğu durumlarda ise firma maliyet avantajı sağlamak adına kendi insan kaynakları uzmanlarından yararlanmayı tercih edecektir. Araştırma sonuçlarına bakacak olursak, ankete katılan firmalarda %71,9 oranla danışman şirketlerin tercih edildiğini, firmaların kendi insan kaynakları uzmanlarını ise %28,1 gibi bir oranla test uygulamasında kullandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 3.4. Testi Uygulayan Kişiler

Pozisyon	Sıklık	%
İnsan Kaynakları Uzmanı	9	28,1
Danışmanlık Firmaları	23	71,9
Toplam	32	100

B. SEÇME KARARININ BİLİMSELLİĞİ

1. Seçme Kararında Objektiflik

İnsan kaynakları yöneticileri, mülakat yoluyla karşısındaki hakkında birçok bilgi alabilir. Mülakatın başarısı ise, direkt olarak mülakatın yapısıyla ilgilidir. Yine de mülakat sağlıklı bir yol sayılmaz. Mülakatı yapan kişinin kişiliği ve öznel kararlar verme olasılığı ciddi sorunlara ve yanlış kararlara yol açabilir. Halbuki test sistemi,

tüm adayların eşit koşullar altında yarışabilmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu da sonuçta daha çok nesnel ve sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlayarak verilecek kararda objektiflik sağlar. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri de %62,5'lik oranla testlerin verdikleri seçme kararına objektiflik sağladığı görüşüne katılmakta, %37,5 oranında katılımcı bu konuda görüş belirtmemektedir. Testlerin objektifliği ile ilgili olarak olumsuz görüş bildiren katılımcı bulunmamaktadır.

Tablo 3.5. Seçme Kararında Objektiflik

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	20	62,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	37,5
Toplam	32	100

2. Alınan Kararın Bilimselliği

Seçme sürecinde anlamlı ve doğru sonuçlar verecek psikoteknik testlerin kullanımı de süreci etkileyecek faktörlerdendir. Test sonuçlarının güvenirliği ve geçerliği alınacak kararın bilimselliğini arttıracak bir faktördür. Seçme kararının sadece değerlendirmeyi yapacak kişinin tecrübe ve görüşlerine bırakmak yerine bilimselliği kanıtlanmış test kullanımı ile sürecin etkinliği artmış olacaktır. İnsan kaynakları yöneticileri de geleneksel yöntemlere ilave olarak kullanılacak psikoteknik testlerin seçme kararına bilimsellik kattığı görüşüne %62,5'lik bir oranla katılmaktadır. %34,4 oranında katılımcı konu ile ilgili görüş belirtmezken %3,1'lik oranda bu görüşe katılmayan kişiler bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Alınan Kararın Bilimselliği

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	19	59,4
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	11	34,4
Katılmıyorum	1	3,1
Toplam	32	100

3. Test Sonuçlarının Geçerliliği

Testin geçerliliği, test sonuçlarının objektif sonuçlar verip vermediği ile ilgili bilimselliğidir. Buna göre katılımcılar, %81,25'lik bir oranla test sonuçlarının geçerliliğine inanmaktadırlar. Geriye kalan %18,75'lik kısım ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Tablo 3.7'de de görüleceği üzere, katılımcılar testlerin geçerli sonuçlar verdiğine güvenmektedirler.

Tablo 3.7. Test Sonuçlarının Geçerliliği

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	26	81,25
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	6	18,75
Toplam	32	100

4. Test Sonuçlarının Güvenirliği

Güvenirlik, uygulanan testin bilimsel olarak doğru sonuçlar verdiği ve bunun yapılan

araştırmalarla defalarca kanıtlandığı yani, test sonuçlarının güvenilir sonuçlar olarak bilimsel veri kabul edilebileceğini göstermektedir. Zaten, testler ilk oluşturulma aşamasında defalarca denenip güvenirliği kanıtlandıktan sonra uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle katılımcılar da %71,9'luk oranla testlerin güvenirliğine, bilimsel sonuçlar verdiğine inanmaktadırlar.

Tablo 3. 8. Test Sonuçlarının Güvenirliği

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	22	68,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	28,1
Toplam	32	100

5. Uzman Kişilerce Değerlendirme

Uzman kişilece değerlendirme, test sonuçlarının bu konuda eğitim almış, testi değerlendirme yeteneğine sahip kişilerce yorumlanıyor olmasıdır. Testlerin geçerli sonuçlar verebilmesi için, alanında uzman kişilerce değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Araştırmaya katılan kişilerden %81,3'ü testlerin alanında uzman kişilerce değerlendirildiğine inanmakta, %18,8'lik kısmı ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmektedir.

Tablo 3.9. Uzman Kişilerce Değerlendirme

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	2	6,3
Katılıyorum	24	75,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	6	18,8
Toplam	32	100

6. Zaman ve Maliyet Avantajı

Psikoteknik testlerin kullanıldıkları firmalarda ilgili pozisyon için başvuran her adayla görüşmesinin getirdiği maliyet ve zaman kaybını engellemesi ile ilgili bir durumdur. Testler, pozisyon için başvurmuş adaylardan, işin gereklerine uygun olmayanları başlangıçta eleyerek asıl görüşülmesi gereken adaylara daha fazla ve etkin zaman ayrılmasını sağlamaktadır. Yani testlerin daha çok bir eleme aracı olarak kullanıldığı durumlarda insan kaynakları yöneticilerine sağladığı zaman ve maliyet avantajını ölçen bir sorudur. Özellikle toplu işe alımların yapıldığı durumlarda, birçok adayla kısa sürede görüşülüp karar verilmesi gerekir. Bu firmaya hem zaman hem maliyet kaybı olarak geri dönebilir. Testler yardımıyla yapılan ön elemelerde aday havuzu gereken niteliklere göre daraltılmış olacaktır. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri de %61,5'lik bir oranla seçme sürecinde psikoteknik testlerin kendilerine zaman ve maliyet avantajı sağladığını düşünmektedirler. Geriye kalan %58.5'lik kısım ise bu düşünceye katılmayan ve fikir belirtmeyen kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3. 10. Zaman ve Maliyet Avantajı

Bu ifadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	19	59,4
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	28,1
Katılmıyorum	3	9,4
Toplam	32	100

7. İş Başarısını Tahmin

İş başarısını tahmin etmede testlerin kullanımı, adayların değerlendirme aşamasında kendi yetkinlikleri doğrultusunda bir pozisyona yerleştirilmesi yoluyla daha başarılı olacakları öngörüsüdür. Kişilik özellikleri bakımından işin gerektirdiği özelliklere sahip kişilerin, başlangıçta diğerlerine göre daha başarılı olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak araştırmaya katılan kişiler bu görüşe sadece %34,4'lük bir oranla katılmaktadır. Katılımcıların %62,5'i bu konuda fikir belirtmezken %3,1'lik kısmı bu görüşe katılmamaktadır. Bu, araştırma sonuçları arasında alınan şaşırtıcı bir sonuç olmuştur. Beklenen sonuç, insan kaynakları yöneticilerinin de seçme aşamasında kullanılan testlerin adayların gelecekteki başarısını tahmin etmede bir araç olarak kullanıldığı görüşünü desteklemeleri idi. Ancak, istenen oran yakalanamamış, bu görüşü destekleyenler %34,4'te kalmıştır. Bunun sebebi, testlerin bir tahmin aracından çok bilimsel somut sonuçlar sağlamasıdır. Yani, testlerin bilimselliği ağır basmakta, ileriye yönelik başarıyı tahmin etmede bir araç olarak görülmesi yeterli oranda desteklenmemektedir. Ayrıca test yardımıyla işe alınan kişilerin diğerlerinden her zaman başarılı olması mutlak bir yargı değildir. Başarı, birçok faktörü birden kapsamaktadır. Kişi işine uygun olabilir ancak yeterli motivasyona sahip değilse başarılı olmasını beklemek pek de doğru olmayacaktır. Bu nedenle, kişilik testleri adayların iş başarısını tahminde tek araç olarak değerlendirilmesi yanlış olacaktır. Yine de, iş açısından yetersiz kişileri eleme

anlamında en azından başarısız kişileri tahmin edip seçme sürecinden uzaklaştırarak sürece destek verdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.11. İş Başarısını Tahmin

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	**11**	**34,4**
Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	**20**	**62,5**
Katılmıyorum	**1**	**3,1**
Toplam	**32**	**100**

C. TESTLERİN AYRIMCILIK ve EŞİTLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ

1. Ayrımcılığa Engel Olma

Ayrımcılık, adaylar arasında seçme sürecinde eleme kriteri olarak tüm adaylara eşit bir değerlendirme yapılmasında psikoteknik testlerin yerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Yani ayrımcılık, tüm adaylar değerlendirilirken, ortak kıstaslar çerçevesinde eşit bir değerlendirme yapılıp yapılmadığının kapsamaktadır. Tablo 3.5'e göre, katılımcılar %93,7 (Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerinin toplamı) oranla seçme süreçlerinde psikoteknik test uygulamalarının adaylar arasında ayrımcılığa engel olduğunu düşünmektedirler. %6,3 oranındaki katılımcı ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Adayların değerlendirilmesinde ortak tek tip bir kritere (iş analizi ve psikoteknik test sonuçları çerçevesinde değerlendirilme) bağlı kalınması adaylar arasında ayrımcılık yapılmasına engel olmaktadır.

Tablo 3.12. Ayrımcılığa Engel Olma

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	29	90,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2	6,3
Toplam	32	100

2. Eşit Şartlarda Değerlendirme

Eşitlik, uygulanan testin adayların eşit şartlarda değerlendirilmesine katkıda bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Testler, aday değerlendirmede bilimsel verilere dayanması sebebi ile kişisel bazda farklı sonuçlar vermeyip her adayın eşit şartlarda değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu da aynı koşuldaki iki adayın eşit şartlarda değerlendirilip aynı sonuçları almasını sağlayacaktır. Seçme sürecinde, değerlendiricinin kişisel görüşleri yerine somut bilimsel verilere dayalı sonuçlar veren testler, adayların değerlendirilmesinde eşitliği sağlamaktadır. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri de %90,6'lık bir oranla testlerin aday değerlendirmede eşitlik sağladığı görüşündedir.

Tablo 3.13. Eşit Şartlarda Değerlendirme

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	28	87,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3	9,4
Toplam	32	100

D. KİŞİ- İŞ EŞLEŞMESİNDE TESTLERİN ROLÜ

1. İşe Uygun Kişi Seçimi

İşe uygun aday seçme, çalışanların özellikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasında bir paralellik olması sonucu, seçme aşamasında verilen kararın doğuluğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcılar, %59,4'lük bir oranla seçme süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlerin işe uygun kişilerin seçilmesine yardımcı olduğu görüşündedirler. Ankete katılan kişilerden %40,6 gibi yüksek oranı bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Bu oran, insan kaynakları yöneticilerinin işe uygun kişi seçiminde testleri henüz başarılı bir araç olarak görmemesinden kaynaklanmaktadır. Bunun başlıca nedeni olarak, seçme sürecinde uygulanan testlerin mülakatı yapan kişinin yetkilerini azaltmasından kaynaklanan bir rahatsızlık olduğu düşünülebilir.

Tablo 3.14. İşe Uygun Kişi Seçimi

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	19	59,4
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	40,6
Toplam	32	100

2. Çalışanların Uygun Pozisyona Yerleştirilmesi

Psikoteknik testlerin temelinde, adaylardan pozisyonun gerektirdiği özelliklere sahip olanların işe alınması yer almaktadır. Bu da, kişilerin yetenek, beceri, zeka, kişilik özellikleri bakımından değerlendirilerek yeterli olacağı pozisyona yerleştirilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri de psikoteknik testlerin bir değerlendirme aracı olarak, seçme sürecindeki adayların kendilerine uygun pozisyona yerleştirildikleri görüşüne %75'lik oranla katıldıklarını tablo 3.12'de görmekteyiz. Geriye kalan %25'lik kısım ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.15. Çalışanların Uygun Pozisyona Yerleştirilmesi

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	24	75,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	25,0
Toplam	32	100

3. Doğru Kişilerin İşe Alınması

Seçme sürecinin temel amacı, kişi-iş eşleştirmesinin en doğru biçimde yapılmasıdır. İş tanımları ile işin gerektirdiği özellikler ile adayın özelliklerinin örtüşmesi sonucu verilen seçme kararı kişi-iş uyumunda doğru kararın verilmesini sağlamaktadır. Katılımcılar da doğru kişilerin işe alınmasında psikoteknik testlerin %71,9'luk bir oranla olumlu sonuçlar verdiğini düşünmektedir. Konu ile ilgili olarak katılımcıların %28,1'i görüş belirtmemiştir.

Tablo 3.16. Doğru Kişilerin İşe Alınması

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	23	71,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	28,1
Toplam	32	100

4. Kişilik Özelliklerine Uygun Kariyer Planı

Kariyer planı, bir kişinin işe girdikten sonra izleyeceği yolu gösterir ve kişinin sahip olduğu yetkinliklerle paralel olması gerekir. Örneğin, yönetici vasıflarına sahip bir

kişiyi bu alana yönlendirmek, ya da satış becerisi olan bir kişiyi satış- pazarlama alanına yönlendirmek gibi. Psikoteknik testler ile kişinin sahip olduğu özellikler belli olmakta ve buna uygun olarak ilerleyebileceği, kendisine uygun olarak yapabileceği, yönelmesi gereken branşlar saptanabilmektedir. Bu kariyer planında da özellikle seçme sürecine ilave olarak kişilik testlerinin terfi aşamasına gelmiş kişilerde uygulanması gerektiği sonucunu da doğurur. Psikoteknik testler, kişilerin hangi işlerde daha başarılı olacaklarını belirler ve profesyonel bir seçme sürecinde daha işe alım aşamasında hangi adayların bu alanda kariyer sahibi olacağı belirlenebilir. Bu sayede, insan kaynakları yöneticileri çalışanlarının kariyer planlamalarında hangi alana yönelmelerinin kişilik özellikleri açısından uygun olacağını öngörebilir. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri de %40,6'lık bir oranla psikoteknik testlerin kariyer planı oluşturmada etkin bir araç olduğunu düşünmektedir. Ancak, insan kaynakları yöneticilerinin yarısı, bu konu hakkında fikir belirtmekten kaçınmıştır. Bunun sebebi olarak da ülkemizde psikoteknik testlerin seçme sürecinde adayları elemenin dışında, terfi alacak çalışanların kariyer planlarının oluşturulması fonksiyonunun henüz yaygınlaşmamış olmasıdır. Uluslararası firmalarda, psikoteknik testler, seçme sürecinin yanında, mevcut personelin bir üst pozisyona terfisinde de yetkinlik değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

Tablo 3.17. Kişilik Özelliklerine Uygun Kariyer Planı

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	13	40,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	16	50,0
Katılmıyorum	3	9,4
Toplam	32	100

5. Seçme Sürecinin Etkinliği

Seçme sürecinin etkinliği aslında şu ana kadar açıklamış olduğumuz tüm başlıkları

kapsamaktadır. Etkin bir seçme kararı; işe alınan adayların çalışma süreleri, işyerinde işin gereklerine uygun doğru elemanların istihdamı, mutlu çalışanlar, işten ayrılma oranları, adayların eşit şartlarda değerlendirilmesi ve ayrımcılığa engel olunması, görevlendirileceği pozisyonda başarılı olacağı öngörülen kişileri seçme, güvenilir ve uzman kişilerce değerlendirme, geçerli sonuçlar verme, yüksek performans gösterecek kişileri işe alma ve hastalık izni, işe geç gelme ve stres gibi olumsuzlukları giderme gibi başlıklarla ölçülebilir. Araştırmada, tüm bu başlıkların seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testler aracılığıyla sağlanabileceği hipotezi üzerinde durulmuştur. Aşağıdaki tablo katılımcıların %68,7'lik bir oranla bu fikri desteklediğini göstermektedir.

Tablo 3.18. Seçme Sürecinin Etkinliği

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	21	65,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	28,1
Katılmıyorum	1	3,1
Toplam	32	100

Araştırmanın hipotezini etkileyecek ve diğer tüm soruları da kapsayan anket formunda 11 numaralı soru olan "işe alım sürecimizde uygulanan kişilik testinin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum" ifadesidir. Sürecin etkinliğini ölçmede diğer tüm sorularda sıralanan ayrımcılığı engelleme, işe uygun eleman seçme, geçerlilik, eşitlik, iş başarısının tahmini, güvenilirlik, uzman kişilerce değerlendirilme yoluyla sürece profesyonellik katma, işe uygun kişi seçme, doğru kişilerin işe alınmasını sağlama, kişiye uygun bir kariyer planı oluşturma, işten ayrılma oranını azaltma, yüksek performanslı çalışanları şirkette barındırma, hastalık izni, işe geç gelme ve stres gibi olumsuzlukları giderme ve iş tatmini yüksek mutlu

çalışanlar yaratma olarak belirlenen kriterlerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, formda yer alan bu soru, diğer tüm soruları kapsamakta ve araştırmada savunulan hipotezin temelini oluşturmaktadır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevap diğer tüm cevapları da kapsaması sebebiyle hipotezi doğrulamada birincil faktör olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın esas konusunu personel seçme sürecinin etkinliğini arttırmada psikoteknik testlerden yararlanma oluşturmaktadır. H0 hipotezine göre, psikoteknik yöntem seçme sürecine bilimsel bir yaklaşım katarak sürecin etkinliğini arttırmaktadır. İşe alınacak adaylarda bulunması gereken temel özellikleri belirlediğinden değerlendirmelerde adaylar arasında ayrımcılık yapılmasına engel olarak; bilimsel verilere dayandığından doğru eleman seçme oranını yükselterek; değerlendirmelerde kişiye özel bir sonuç çıkmadığından adaylar arasında eşitlik yaratarak; insan kaynakları yöneticilerinin işe alındıklarında gösterecekleri performansı tahmin etmelerini sağlayarak; geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve alanında uzman kişilerce değerlendirilen testlerle daha doğru sonuçlar vererek; kişilik özelliklerine uygun, işinden tatmin olan, mutlu çalışanların işe alınmasını sağlayarak; çalışanlara kişilik özelliklerine uygun bir kariyer planı yapma olanağı sağlayarak; işe uygun aday alımı ile şirketteki rotasyon oranını azaltarak, işe geç gelme, hastalık izni ve stres gibi olumsuzlukların yarattığı kayıpları önleyerek ve son olarak adayların işe alındıklarında gösterecekleri performansı öngörüp şirketin verimliliğini arttırarak en önemlisi bunların adayların daha seçme sürecinde belirlenmesini sağlayarak sürecin etkinliğini arttırmaktadır. Araştırmada test yönteminin tek başına kullanılması değil diğer geleneksel seçme yöntemlerine ilave olarak sürecin etkinliğini arttırmada kullanılması savunulmaktadır. Araştırmaya katılan kişiler de %68,7 gibi bir çoğunlukla uygulanan psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılmaktadırlar. %3,1'lik bir oran testlerin seçme sürecini iyileştirmede bir etkisi olmadığına inanmakta; %28,1'lik kısım ise bu konuda net bir görüş belirtmemektedir. Anket formunda yer alan bu kilit soru yukarıda da belirttiğimiz üzere, %68,7'lik bir oranla, insan kaynakları yöneticileri tarafından olumlu kabul edilmiştir. Buradan yola çıkarak, sürecin tüm aşamalarını gözlemleme olanağına sahip insan kaynakları yöneticilerinin %68,7 oranla H0 hipotezini doğruladıklarını ifade edebiliriz. Yani araştırmaya katılan kişilerden %68,7'si seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testlerin seçme sürecinin

etkinliğini arttırdığına inanmakta ve araştırmada savunulan H0 hipotezini doğrulamaktadır.

a. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Tablo 3.24'e bakıldığında araştırmaya katılan kişilerin çalışma süreleri ile seçme süreçlerinde uygulanan psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşünün karşılaştırmasını görebiliriz. Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ifadelerini olumlu cevap olarak kabul edecek olursak; 0–1 yıl deneyimli katılımcılardan 2, 1–2 yıl deneyimli katılımcılardan 7, 2–3 yıl deneyimli katılımcılardan 5, 3–4 yıl deneyimli katılımcılardan 5, 5 yıl ve üzeri deneyimli katılımcılardan ise 3 kişi psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılmaktadır. Ankete katılan kişilerin deneyim süresine göre sayıları ile oranlandığında 0–1 yıl deneyimli katılımcılardan %100'ü, 1–2 yıl deneyimli katılımcılardan 58,3'ü, 2–3 yıl deneyimli katılımcılardan %62,5'i, 3–4 yıl deneyimli katılımcılardan %71,4'ü, 5 yıl ve üzeri deneyimli katılımcılardan %100'ü psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünmektedir. Burada, 0–1 yıl deneyimli kişilerden ankete katılan sadece 2 kişi olduğu ve bu 2 kişinin de olumlu cevap vermesi sebebiyle oranın %100 çıktığı için yani kişi sayısının az olması sebebiyle oranın yüksek çıkması nedeniyle bu oranı dikkate almayacak olursak, deneyim süresi arttıkça katılımcıların testlerin sürecin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılma oranları da artmaktadır sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.19. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Çalışma Süresi	Kişilik testinin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum			
	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
0–1 yıl	0	100	0	0
1–2 yıl	0	58,3	41,7	0
2–3 yıl	0	62,5	25	12,5
3–4 yıl	14,3	57,1	28,6	0
5 yıl ve üzeri	0	100	0	0

b. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Tablo 3.25'e bakıldığında, araştırmaya katılan katılımcıların pozisyonları itibariyle psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşünün karşılaştırmasını görmek mümkündür. Buna göre, araştırmaya katılan insan kaynakları müdürü sayısı 1 iken psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılan insan kaynakları müdürü sayısı da 1 olmuş ve oran %100 olarak sonuçlanmıştır. Araştırmaya katılan insan kaynakları uzmanı sayısı 24 iken insan kaynakları uzmanları arasından testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılan uzman sayısı 17 olmuş ve oran %70,8 çıkmıştır. Araştırmada yer alan insan kaynakları elemanı sayısı 7 iken bu kişilerden testlerin sürecin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılanların sayısı 4 olmuş ve oran %57,1 olarak hesaplanmıştır. Burada da ankete katılan insan kaynakları müdürü sayısı sadece 1 olduğu ve bu kişi de ilgili soruda olumlu görüş belirttiği için oranın %100 çıkması sebebiyle insan kaynakları müdürü seçeneğini değerlendirmeye katmak yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu nedenle, insan kaynakları uzmanı ve elemanı seçeneklerini değerlendirdiğimizde, insan

kaynakları elemanlarından daha etkin durumda olan insan kaynakları uzmanlarının seçme sürecinde kullanılan psikoteknik testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katıldıklarını söylemek mümkün olacaktır. Ankete katılan insan kaynakları müdürü sayısının yeterli olması durumunda oranın da aynı şekilde yüksek olacağı varsayımı ile, katılımcıların şirketteki pozisyonu yükseldikçe, testlerin seçme sürecinin etkinliğine olumlu katkısı olduğunu düşünen kişilerin oranı da artmaktadır yorumunu yapabiliriz.

Tablo 3. 20. Katılımcının Şirketteki Pozisyonu ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Katılımcının Şirketteki Pozisyonu	Kişilik testinin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum			
	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
Müdür	0	100	0	0
Uzman	4,15	66,7	25	4,15
Eleman	0	57,1	42,9	0

c. Kişilik Testinin Uygulanma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Tablo 3.26'da, şirketlerde kişilik testinin uygulanma süresi ile testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı sorusuna verilen olumlu cevapların dağılımı görülmektedir. Buna göre, psikoteknik testlerin 0–1 yıldır uygulandığı şirketlerde ankete katılan 6 kişiden 5'i yani %83,3'ü; 1–2 yıldır test kullanan şirketlerde ankete katılan 11 kişiden 6'sı yani %54,5'i; 2–3 yıldır kullanan şirketlerden ankete katılan 9 kişiden 6'sı yani %66,6'sı; 3–4 yıldır kullanan şirketlerden araştırmaya katılan 2 kişiden 1'i yani %50'si; 5 yıl ve üzeri zamandır seçme sürecinde test kullanan

şirketlerden ankette yer alan 4 kişiden 4'ü yani %100'ü testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşüne katılmaktadır. Burada süre anlamında ankete katılım dağılımına göre çıkan sonuç anlamlı bir şekilde yorumlanamamıştır. Yani test kullanım süresi ile testlerin seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı görüşü arasında bir korelasyon yakalanamamış ve bu sonuç anlamlı bir yorum yapma imkanı vermemiştir.

Tablo 3. 21. Kişilik Testinin Uygulanma Süresi ile Testlerin Etkinliği Arttırdığı Görüşünün Karşılaştırması

Çalışma Süresi	Kişilik testinin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum			
	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum
0–1 yıl	0	%83,3	%16,7	%0
1–2 yıl	0	%54,5	%36,4	%9,1
2–3 yıl	0	%66,7	%33,3	%0
3–4 yıl	0	%50	%50	%0
5 yıl ve üzeri	25	%75	%0	%0

E. TESTLERİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE KATKISI

1. İşten Ayrılma Süreleri

İşten ayrılma süreleri, işyerinde rotasyonun sıklığını belirlemektedir. Çalışanlar kendilerine uygun bir işte çalışmadıklarını düşündükleri sürece işten ayrılma oranları yüksek, ayrılma süreleri kısa olacaktır. Uygulanan psikoteknik testler, seçme sürecinde kişi-iş uyumunu sağlaması bakımından işten ayrılma süresini uzatıp, işten ayrılma oranını düşürecektir. Ancak, işten ayrılma nedeni olarak sadece tek başına

kişi-iş uyumunu gözetmek doğru olmayacaktır. Çünkü çalışanlar, işinden tatmin olmama, çalışma koşullarını beğenmeme, maaşını yetersiz bulma veya daha iyi koşullarda yeni bir iş bulma sebepleriyle de işten ayrılabilir ve seçme aşamasında uygulanan psikoteknik testlerin buna engel olması beklenemez. Özellikle ülkemizde, üniversitelerden yeni mezun kişilerin kısa süreli de olsa deneyim kazanmak amacıyla girdiği ve rotasyonun yüksek olduğu banka-finans-sigortacılık sektörlerini düşünecek olursak (araştırmada da genellikte toplu alımlar nedeniyle psikoteknik test kullanan bu sektördeki insan kaynakları yöneticilerinin katılımı ağırlıktadır) ankete katılan kişilerin %34,4 gibi beklenenin altında bir oranla seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testlerin işten ayrılma sürelerini uzatacağı görüşüne katılmalarını anlamak daha kolay olacaktır. Katılımcılardan %43,8'i bu konu hakkında bir fikir belirtmezken %21,9'luk kısmı ise testlerin işten ayrılma süreleri ile bir ilgisi olmadığı görüşündedir.

Tablo 3.22. İşten Ayrılma Süreleri

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	11	34,4
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	43,8
Katılmıyorum	7	21,9
Toplam	32	100

2. Performans

Performans, işe alınan kişilerin bu pozisyonda başarıyı yakalamak için gösterdikleri çabayı ifade eder. Eğer kişinin temelinde, o işi yapmaya dair bir yatkınlık varsa bu alanda harcayacağı çaba da onu destekleyici niteliktedir. Kişiler sevdikleri işler için çabalar. İşini sevmeyen, işine uygun olmadığını düşünen mutsuz bir çalışandan yüksek performans göstermesi beklenemez. Yani performans da kişi-iş uyumunun bir sonucu olarak kişilik özelliklerine bağlı bir kavramdır. Seçme sürecinde işi

severek, benimseyerek yapacak adaylar psikoteknik testler yardımıyla seçilip işyerinde yüksek performans göstermeleri beklenir. Araştırmada yer alan katılımcılardan %53,1'lik kısmı, işe alımda uygulanan testler yardımıyla işe alınan kişilerin daha yüksek performans gösterdiklerini kabul etmektedirler. Geriye kalan %46,9'luk dilim bu konuda fikri olmayan ve olumsuz düşünenlerden oluşmaktadır. İncelenecek olursa işyerinde yüksek performans gösteren kişilerin aslında işlerinden memnun, kişilik özelliklerine uygun bir işte çalışan kişilerden oluştukları görülmektedir. Yani, işinden tatmin olan bir kişi yüksek performans göstermektedir. İş tatmini de kişinin, kişilik özelliklerine uygun bir işte çalışması ile doğru orantılıdır. Tablo 3.17'deki oranlar da bu sonucu destekleyici niteliktedir.

Tablo 3. 23. Performans

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	16	50,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	7	21,9
Katılmıyorum	8	25,0
Toplam	32	100

3. İşyerinde Mutlu Çalışanlar

Çalışanların mutluluğu işinden tatmin olma ve işini severek yapma dereceleri ile doğru orantılıdır. Bu da doğrudan kişinin kendisine uygun bir işte çalışmasına bağlıdır. Seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testler, işe alınacak kişilerin kendilerine uygun bir işte çalışmalarını sağlayan bir araç görevi görmektedir. Tablodaki rakamlar da insan kaynakları yöneticilerinin, seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testler yardımıyla işyerlerinde daha mutlu, işinden tatmin olmuş çalışanların bulunduğunu göstermektedir. Tablo göstermektedir ki katılımcıların

%68,7'lik kısmı işyerlerinde mutlu çalışanların seçilmesi ile psikoteknik testler arasında bir ilişki kurmaktadır. Geriye kalan %31,2'lik oran bu alanda bir ilişki kurmayan ve fikri olmayan katılımcıları kapsamaktadır.

Tablo 3.24. İşyerinde Mutlu Çalışanlar

Bu İfadeye	Sıklık	%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3,1
Katılıyorum	21	65,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	28,1
Katılmıyorum	1	3,1
Toplam	32	100

4. Hastalık İzni/İşe Geç Gelme/Stres

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca bir çalışanın programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır. Devamsızlık, işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir.

Çalışanların işyerinden uzaklaşmaları ve iş yapmaktan kaçınmalarının göstergesi olan işe devamsızlık ve işyerinde mutlu çalışan kavramını zedeleyen stres faktörü, kişinin işine uygun olmaması ve bu nedenle yaptığı işten tatmin olmayıp mutsuz olması sonucunu doğurur. Ancak, araştırmaya katılan kişilerden, devamsızlık faktörü ve stres ile psikoteknik test kullanımı arasında olumlu bir ilişki bulanların oranı %18,8i geçememiş ve beklenen oranın altında kalmıştır. Çalışanların işyerinden

uzaklaşma nedeni olarak sektörde daha çok çatışma faktörü, stres kaynağı olarak da çalışana verilen hedef ve iş yükünün yoğunluğu görüşü hakimdir. Katılımcılardan %43,8i konu ile ilgili görüş belirtmezken % 37,5'lik kısım seçme sürecinde kullanılan testlerle işe devamsızlık ve stres arasında bir ilişki olmadığı görüşündedir. Bu kadar yüksek olumsuz sonuç alınması ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin Hastalık İzni/İşe Geç Gelme/Stres başlıkları ile psikoteknik testler arasında yeterli oranda ilişki kuramamış olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 3.25. Hastalık İzni/İşe Geç Gelme/Stres

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	6	18,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	43,8
Katılmıyorum	12	37,5
Toplam	32	100

5. İşgücü Devri

İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Performans kriterlerinden biri de personel değişim oranıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir. Personel devir hızı kavramı, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir. Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder.

Psikoteknik testler, kişinin işe uyumunu sağladığından işten ayrılmaları engellemesi beklenmektedir. Çalışanların işyerinde daha mutlu olmasını sağlayarak işten ayrılma oranlarını azaltması beklenir. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticileri de

%50 gibi bir oranla seçme sürecinde kullanılan testlerin daha başlangıçta doğru kişilerin doğru işe yerleştirmesine yardımcı olması sebebiyle testlerin personel devrini azalttığı görüşüne katılmaktadırlar. %18,8'lik kısım bu konuda fikir belirtmezken %31.3 oranındaki katılımcı bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 3. 26. İşgücü Devri

Bu İfadeye	Sıklık	%
Katılıyorum	**16**	**50,0**
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	**6**	**18,8**
Katılmıyorum	**10**	**31,3**
Toplam	**32**	**100**

SONUÇ

Psikoteknik test uygulamalarının kurumlara sağladığı faydaların en önemlilerinden biri, şüphesiz, eleman seçiminde standart ve objektif eleme yapılmasını sağlayarak, seçim sürecinin verimliliğini ve geçerliliğini yükseltmektir. Ayrıca kullanılan objektif ölçme ve değerlendirme yöntemleriyle pozisyona uygun adayların seçilerek eleman devir hızının düşürülmesini sağlamak, buna bağlı maliyetleri düşürmek firmaları test kullanımı konusunda cezbeden temel kazançlardandır. Kurumun performansının bireylerin performansına bağlı olduğunu düşünürsek, işi yapacak kişinin o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması ve bunu belirleyecek psikoteknik test uygulamaları giderek daha çok önem kazanmaktadır.

Literatüre bakıldığında araştırmalar, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işlerinde daha verimli ve mutlu olduklarını, yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının çalışma alanlarının genişlemesi, daha bilimsel ve objektif personel seçim yöntemlerine ihtiyaç duyulması, kurumların ellerinde bulunan insan kaynağının verimli kullanılabilmesi konusunda yapılan çalışmaların öneminin farkına varması ve kurumlarda çalışana verilen değerin artması ile birlikte Türkiye'de de psikoteknik testlere duyulan ihtiyaç artmakta ve bu tip testlerin kullanımının giderek yaygınlaşması sevindirici bir gelişmedir. Türkiye'deki firmaların psikoteknik test kullanım oranı yurt dışında bulunan firmalar ile kıyaslandığında oldukça düşük olmasına rağmen son yıllarda test kullanımında ciddi sayılabilecek bir artış olduğunu söyleyebiliriz.

Ancak araştırma sonucunda psikoteknik testlerin Türkiye'de maliyet artışı, geçerliliğine inanmama, yeterince tanınmama gibi nedenlerle yeterli derecede uygulama alanı bulamadığı da gözlemlenmiştir. Türkiye'de testlerden yararlanan firmaların bir kısmının da bu testleri sadece aday elemede bir araç olarak gördüğü, testlerden yeterince etkin yararlanılmadığı da gözlemlenen sonuçlar arasında yer almaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde, seçme fonksiyonunda aday-iş uyumunu sağlama yanında terfi, eğitim ve işyerinde çatışma sorunlarının çözümü gibi alanlarda da çalışanları daha iyi tanımak ve kişilik özelliklerine uygun alanlara yönlendirmek adına yaygın bir kullanım alanı bulduğu görülmektedir.

Türkiye'de ağırlıklı olarak finans sektörü, ilaç sektörü, perakende sektörü, çağrı merkezi ve diğer müşteri ilişkileri yönetimi alanında hizmet veren firmalar toplu alımlar yaptıkları için işe alım süreçlerinde daha sık olarak psikoteknik testleri kullanma eğilimindedirler. Bunun dışında orta ve üst düzey yönetici alımlarında ve terfilerde psikoteknik testlerin daha yaygın olarak kullanıldığından bahsedebiliriz.

Testlerin uygulanması açısından baktığımızda ise, testin standart ortamlarda uygulanması ve testi uygulayan kişilerin bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olması dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır. Bir kültürde geliştirilen psikoteknik bir testin başka bir kültürde kullanılabilmesi konusunda en kritik noktalardan bir başkası da şüphesiz dilin kullanımıdır. Yapılan çevirinin birebir değil, kültürler arası farkları gözünde bulundurularak yapılması ve çevirinin kültüre göre adapte edilmesi gerekmektedir. Dilin önemi burada kültürü yansıtmasıyla, çelişkiye ve kavram kargaşasına yer vermeyecek açıklıkta kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Yabancı kültürlerde geliştirilmiş testlerin Türkiye'de kullanımları öncesinde, temel psikometrik çalışmalara tabi tutulmaları gereklidir. İlgili kültürde, o testle ilgili birçok çalışma yapılmış olabilir ancak bu çalışmaların Türkiye'de Türk örneklemlerle tekrarlanması testin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için bir ön şarttır.

Kişiliğin ölçülmesinde, bireyin kendisine özgü niteliklerin oluşturduğu sistemin bütününü ölçmek amaçtır. Ancak, bu zor olduğu için, niteliklerin tek tek ve ayrı ayrı ölçülmesi yoluna gidilmiştir. Yani, sistemin tamamını ölçmek yerine içe dönüklük, kendine güven, sosyallik vb boyutlarını ölçme yoluna gidilmiştir. Bu yol kişiliğim tamamını ölçmeye göre daha basittir. Bugün kullanılmakta olan envanterlerde kişiliğin sınırlı yönleri ölçülmektedir. Kişiliğin farklı yönlerine ilişkin envanter ve derecelendirme ölçeklerinden elde edilen sayısal veriler ne derecede, bireyin kendine özgü tipik davranışlarını ve kişilik organizasyonunun bütününü yansıtmakta olduğu tartışılabilir bir konudur.

Araştırma sonuçlarına göre, örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin seçme süreçlerinde uygulanan psikoteknik testlere karşı tutumlarının olumlu olduğu gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri, seçme sürecinin etkinliğini arttırmada psikoteknik testlerin ayrımcılığa engel olması, işe uygun kişilerin seçilmesi, geçerli sonuçlar vermesi, adayların eşit şartlarda değerlendirilmesi, iş başarısının tahmin

edilmesi, güvenilir sonuçlar vermesi, uzman kişilerce değerlendirilmesi, çalışanların kişilik özelliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, doğru kişilerin işe alınması, etkin bir kariyer planı yapılması, işten ayrılma sürelerini uzatması, çalışanların yüksek performans göstermesi, işyerinde mutlu çalışanların yaratılması, zaman ve maliyet avantajı sağlaması, sürece objektiflik sağlaması, seçme kararına bilimsellik katması, işe devamsızlık ve stresi azaltması ve personel devrini azaltması gibi alt başlıklara olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Bununla birlikte, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda seçme sürecinde test kullanan ve test kullanmayan iki grup incelenerek elde edilen sonuçların karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu şekilde uygulanan testlerinin sürece etkisi daha net olarak ortaya konulabilecektir.

KAYNAKLAR

Acar, A.C.: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

Acar, A.C.: "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi," **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

Aiken, L.R.: **Psychological Testing and Assessment,** 10th Ed., US., Allyn and Bacon, 2000.

Artan, S.: **Personel Yönetimi,** 2.B., İstanbul, Gül Basım ve Yayıncılık, 1989.

Aydoğan,Ö.: "Mülakatın Sonucunu Neler Belirliyor," **Aktif Gelişim,** (Çevrimiçi) http://www.aktifgelisim.com/insan-kaynaklari/mulakatin-sonucunu-neler-belirliyor.html, 01.12.2007.

Aykaç, S.: "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi," **Sosyal Politika, Çalışma Ekonomisi & Endüstri İlişkileri Bilgi Portalı,** (Çevrimiçi) http://www.calisma.org, 03.03.2008.

Aymir, C.: "Psikolojik Değerlendirme Üzerine,"**Davranış Bilimleri Enstitüsü,** http://www.dbe-online.com, 20.05.2006.

Baltaş, A.: "Geleceğimiz Bugündür," **Baltaş Danışmanlık,** (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/web/y_makaleler.htm, 12.08.2007.

Baysal, A.C., Tekarslan, E.: **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, 2. B., İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.

Bingöl, D.: **Personel Yönetimi,** 3.B., İstanbul, Beta Basım, 1997.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.: **Personel Yönetimi,** Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995.

Cenzo D.A., Robbins, S.P.: **Human Resource Management,** 5nd Ed., New York, John Wiley, 1996.

Coşkuner, E.: **R.B.Cattel 16PF Kavramlarıyla Kişilik Tanımı**, İstanbul, DBE Yayınları, 2005.

Çelebioğlu, F.: "Psikoteknik," **1985 Yılı Seminerleri**, İstanbul, MESS Yayını, 1986.

Çelik, P.: "32 Kişilik Özelliğini Ele Veriyor ," **Milliyet,** (Çevrimiçi) http://kariyerim.milliyet.com.tr/ , 12.07.2007.

Çelikten,M.: "Neden İş Analizi," **Dönüşüm Konağı,** (Çevrimiçi), http://www.donusumkonagi.com/, 03.03.2008.

Doğan, M.: "Yalan Yok Doğru İnsan Var," **Milliyet,** (Çevrimiçi) http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay, 10.08.2007.

Elçi, M.: "GYTE Psikoteknik laboratuarı," **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,** (Çevrimiçi), http://www.gyte.edu.tr/ebulten, 03.03.2008.

Erdemir, E.: "İşe Alma İşlevinde İşletme Odaklılıktan Aday Odaklılığa Geçiş," **İşgüç Dergi,** (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 03.03.2008.

Erdoğan, İ.: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, Küre Ajans, 1991.

Erdoğan, İ.: **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** İstanbul, Küre Ajans, 1990.

Erdoğan, İ.: "İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik," **Yüksek Hedef,** (Çevrimiçi), http://www.yuksekhedef.com, 03.03.2008.

Erdoğan, İ.: **İşgören Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.

Erdoğan,İ.: **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,** 5.B., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.

Eren,E.: **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1993.

Fındıkçı, İ.: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3.B., İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

Finnigan, J.: **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev. Mehmet Kılıç, İstanbul, Rota Yayın Tanıtım,1995.

Gatewood, R.D., Feild, H.S.: **Human Resource Selection,** 2nd ed., Chicago, Dryden Press, 1990.

Gülgöz, S.: **Neo- PI-R, Güzgöz İnsan Kaynakları Dasnışmanlık,** (Çevrimiçi) http://www.assess-tr.com/sub/products/neopir, 14.08.2007.

Gürbüz Özışık, G.: **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci,** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

Hatipoğlu, Z.: **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı,** İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1990.

Hodgetts, R.M.: **Yönetim,** Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5.B., İstanbul, Der Yayınevi, 1997.

Hovardaoğlu, S., Sezgin, N.: "Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Standartları," Ankara, Türk Psikologlar Derneği ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 1998.

İnsanbilim, "Ölçme ve Değerlendirme," **İnsan Bilim,** (Çevrimiçi) http://www.insanbilim.com.tr/hizmetler_olcme.htm, 08.08.2007.

Kalem,E.: "Psikometrik Testler," **Psikometri,** (Çevrimiçi) http://www.psikometri.com/test, 12.08.2007.

Kalfazade C.G.,Topaç,B.: "D.I.S.C.," **Baraka,** (Çevrimiçi) http://www.barakaconsulting.net/n/tr/index.asp, 10.06.2007.

Kaser, E.: "Predictive Index," **PI Europe,** (Çevrimiçi) http://www.praendexeurope.com/, 10.08.2007.

Kaynak T.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1997.

Kocabaş, M.: "Predictive Index," **Kocabaş Eğitim,** (Çevrimiçi) http://www.kocabasegitim.com/pi., 12.08.2007.

Konuk, E.: "Psikometrik Araçlara Yaklaşımınız Etik Olsun," **Yenibiriş,** (Çevrimiçi) http://www.yenibiris.com, 23.07.2007.

Kozak Akdoğan, M.: "İş Analizini Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi," **Dönüşüm Konağı,** (Çevrimiçi), http://www.donusumkonagi.com/makale, 03.03.2008.

Lawshe C.H., Balma, M.J.: **Principles of Personnel Testing**, New York, McGraw-Hill, 1996.

McCormick E.J., Ilgen, D.: **Industrial Psychology**, Englewood Cliffss, New Jersey, Prentice Hall, 1980.

Mellcher, A.J.: **Structure and Process of Organizations**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1976.

Öner, N.: **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3.B., İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, 1997.

Öner, N.: " Psikolojik Testlerle İlgili Eleştiriler ve Tartışma Konuları," (Çevrimiçi), www.insankaynaklari.com, 03.03.2008.

Öner, N.: **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3.B., İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, 1997.

Öner, N.: **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testlerden Örnekler,** İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi , 2006.

Özdalga, Ş.: "Bireysel Kariyer,"**Genbilim Türkiye Bilim Sitesi,** (Çevrimiçi) http://www.genbilim.com/index.php, 10.05.2007.

Özden, M.C.: "Bireysel Yönetim," (Çevrimiçi) http://www.insanbul.net/kitap/kisim3.htm, 04.05.2005.

Özgün, D.N.: "Seçme ve İşe Alma," **Barut İnsan Kaynakları,** (Çevrimiçi) http://www.rcbadoor.com/rcba/barinska.html, 08.08.2007.

Özgüven, İ.E.: **Psikolojik Testler,** Ankara, Sistem Ofset, 2007.

Pfeffer, J.: **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan,** Çev.: Sinem Gül, 2.B., İstanbul, Sabah Kitapları, 1995.

Power HRM, "DISC Kişilik Envanteri,"(Çevrimiçi) http://www.powerhrm.com/tr/disc_KisilikEnvanteri.htm, 11.08.2007.

"Sakatların İstihdamı Hakkında Tüzük" , 16.3.1987 ve 19402 sayılı Resmi Gazete.

Schmindt, F.L.: "Personnel Selection : Methods, Interviews," **HR Guide,** (Çevrimiçi)http://www.hr-guide.com/data/H311.htm, 12.07.2007.

Shepard J.M.and Hougland, J.G.: **Academy of Management Review,** New York, Amacom, 1978.

SHL, "Kişilik Testleri," **OPQ Eğitim Klavuzu**, 18.09.2007.

Sinangil Kepir, H.: "Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalar," **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed. Suna Tevrüz, İstanbul, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.

Sinangil Kepir, H.: "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları," **Mercek Dergisi**, Ocak 1998.

Soydan, S.: "Psikoteknik ve Psikolojik Testler," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1975.

Sözen, U.: **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçimini Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara, Emel Matbaacılık, 1973.

Şenatalar, F.: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,** İstanbul, Der Yayınevi, 1975.

Şencan, H.: "Psikoteknik/Psikometri," **İkademi,** (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/psikoteknik, 03.03.2008.

Tahiroğlu, F.: **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.B., İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.

Telman, N.: "Eleman Seçimi," **İnsan Kaynakları,** (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet, 03.03.2008.

Thomas Türkiye, "Thomas Davranış Envanterleri,"**Thomas Türkiye,** (Çevrimiçi) http://www.thomasturkiye.com/index.htm, 08.08.2007.

Thorne, J.D., Mercer, M.W.: "Legal Rules and Bottom Line Reasons for Pre-Employment Testing," Die Casting Engineer,1993.

Usluer, E.: "Personel Seçiminde Psikodrama," **Kalder,** (Çevrimiçi) http://www.kalder.org, 08.09.2007.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O.: "Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları," **TC Erciyes Üniversitesi,** (Çevrimiçi) http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/ kongrecd/oturumbir2.html, 12.07.2006.

Velipaşalar, S.: "Personel Seçim Sürecinde Yaralanılan Testler," **İkademi,** (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/psikoteknik, 15.07.2007.

Velipaşalar, S.: "Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler," **İkademi,**

(Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/psikoteknik, 20.05.2006.

Veres, J.G.: "Job Analysis in Practice : A Brief Review of the Role of Job Analysis in Human Resource Management, " **Human Resources Management,** 2nd Ed., 1990.

Yaşar, N.: "Psikoteknik ve Kullanım Alanları," **Türk Tabipleri Birliği,** (Çevrimiçi), http://www.ttb.org.tr, 03.03.2008.

Yenibiris, "Kurumlar Niçin Psikometrik Test Kullanır," **Yenibiriş,** (Çevrimiçi) http://kurumsal.yenibiris.com/customer /producttest.aspx, 20.08.2007.

Zeidner, J., Scholarios, D., Johnson, C.D.: "Classification Techniques for Person-Job Matching ," **Kybernetes.**

Welford, A.T.: On **The Nature Of Skill**, Ed: D. Legge, "Skills," Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books Ltd., 1970.

EK: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Ekte yer alan anket formu gerçekleştirilmekte olan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı, kurumunuzda işe alım sürecinde uygulanan kişilik testine karşı tutumlarınızı değerlendirmektir.

Anket sonuçları hiçbir şekilde kişi bazında değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle ankette yer alan ifadeleri içtenlikle yanıtlamaya özen gösteriniz.

Saygılarımla

Hasret Şen

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1	Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi	(a) 0–1 yıl (b) 1–2 yıl (c) 2–3 yıl (d) 3–4 yıl (e) 5 yıl ve üzeri
2	Katılımcının Şirketteki Pozisyonu	(a) İnsan Kaynakları Müdürü (b) İnsan Kaynakları Uzmanı (c) İnsan Kaynakları Elemanı (d) Diğer
3	Şirketinizde işe alım sürecinde kişilik testi kaç yıldır uygulanmaktadır?	(a) 0–1 yıl (b) 1–2 yıl (c) 2–3 yıl (d) 3–4 yıl (e) 5 yıl ve üzeri
4	Şirketinizde kişilik testi kimler tarafından uygulanmakta ve değerlendirilmektedir?	(a) İnsan Kaynakları Müdürü (b) İnsan Kaynakları Uzmanı (c) İnsan Kaynakları Elemanı (d) İşyeri Psikologları (e) Danışmanlık Firmaları (f) Diğer

(a)Kesinlikle Katılıyorum, (b)Katılıyorum, (c) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, d) Katılmıyorum, (e) Kesinlikle Katılmıyorum

Bu ifadeye

1	İşe alım sürecimizde çalışanların kişilik testine tabi tutulması adaylar arasında ayrımcılık yapılmasına engel oldu.	(a) (b) (c) (d) (e)
2	İşe alım sürecimizde uygulanan kişilik testi, adaylar arasında işe en uygun olanların seçilmesini sağladı.	(a) (b) (c) (d) (e)
3	İşe alım sürecimizde uygulanan kişilik testinin ölçümleri itibariyle geçerli sonuçlar verdiğini düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
4	İşe alım sürecimizde kişilik testi kullanmamız adayların eşit şartlarda değerlendirilmesini sağladı.	(a) (b) (c) (d) (e)
5	İşe alım sürecimizde uygulanan kişilik testinin adayların iş başarısını tahmin etmede uygun bir araç olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
6	İşe alım sürecimizde uygulanan kişilik testinin sonuçlarının güvenilir olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
7	İşe alım sürecimizde yapılan kişilik testi sonuçlarının konu ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip kişilerce değerlendirildiğini düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
8	Şirketimizde çalışanların kişilik özelliklerine uygun pozisyonlara yerleştirildiğini düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
9	İşe alım aşamasında uygulanan test yardımıyla doğru kişilerin işe alındığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
10	İşe alım aşamasında uygulanan kişilik testi ile çalışanlara kişilik özelliklerine uygun daha etkin bir kariyer planı yapıldığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)

11	İşe alım sürecimizde uygulanan kişilik testinin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
12	Test yardımıyla işe alınan kişilerin işten ayrılma sürelerinin daha uzun olacağını düşünüyorum. *(İstifaların azalması)*	(a) (b) (c) (d) (e)
13	İşe alımda uygulanan kişilik testi yardımıyla işe alınan kişilerin daha yüksek performans gösterdiğini düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
14	İşe alım sürecinde uygulanan kişilik testinin işyerinde daha mutlu çalışanların seçilmesine yardımcı olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
15	Personel seçme sürecinde kişilik testleri yardımıyla yapılan elemelerle görüşülen kişi sayısının azaldığı ve bunun da insan kaynakları bölümüne zaman ve maliyet avantajı sağladığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
16	Seçme sürecinde uygulanan kişilik testleri seçme kararında objektiflik sağladığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
17	Kişilik testlerinin aday değerlendirmede sayısal veriler yardımıyla süreci profesyonelleştirdiğini ve alınan kararların bilimsel verilere dayandığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
18	İşe alım sürecinde uygulanan kişilik testi doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesini sağladığından hastalık izni/ işe geç gelme/ stres gibi olumsuzlukları giderdiğini düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
19	İşe alım sürecinde uygulanan kişilik testinin şirketteki personel devrini azalttığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)

.