

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNDE
PSİKOTEKNİK YÖNTEM

144974

YÜKSEK LİSANS TEZİ

144974

Hazırlayan
Alper GÜRER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR

ANKARA-2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Alper GÜNER'e ait "Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntem" adlı çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :.....

Üye :.....

Prof. Dr. Eyüp G. İSİİR (Tez Danışmanı)

Üye :.....

ÖNSÖZ

Önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için faaliyet gösteren örgütler, teknolojik gelişmelerin hızı, diğer örgütlerle yaşanan rekabet yoğunluğunun sürekli artış göstermesi v.b. nedenlerle daha etkin ve verimli çalışabilmenin yollarını aramaktadırlar.

Günümüzde örgütlerin mal ve hizmet kalitesini artıracak, rekabet ortamında ayakta kalmalarını sağlayacak en önemli unsurun örgüt çalışanları olduğu tartışmasız kabul görmektedir. Bu nedenle; ihtiyaç duyulan en doğru personellerin örgüte kazandırılması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamın temel amacı; personel seçiminin örgütler açısından önemini ortaya koyarak, doğru personelin örgüte kazandırılması için bir personel sisteminin içermesi gereken aşama ve yöntemleri, özellikle de personel seçiminde nesnel değerlendirmeler yapılmasına olanak veren psikoteknik yöntemi incelemektir. Ayrıca, çalışmamda Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerini ortaya koyan bir araştırmaya da yer verdim.

Bu çalışmayı, bugünlere gelmemde hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan anneme ve babama, beni her zaman destekleyen Av. Sadettin ERBAŞ’a ve Fikriye SERT’e ithaf ediyorum.

Tez çalışmamda bana yol gösteren, bilgi ve tecrübesinden her zaman faydalandığım tez danışmanım Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR’e minnettarım.

Ayrıca akademik çalışma yapmam konusunda beni yönlendiren ve her aşamada desteklerini eksik etmeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Ömer ÇAHA’ya, Yrd. Doç. Dr. Celalettin GÜNGÖR’e ve Yrd. Doç. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN’a teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
İçindekiler	ii
Kısaltmalar Cetveli.....	vii
Şekiller Cetveli	viii
Tablolar Cetveli.	ix
Giriş.....	1

BÖLÜM I

PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

1.1 – ÖRGÜTLER İÇİN İNSAN FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ	5
1.2 – PERSONEL SEÇİMİNE TEMEL OLUŞTURACAK ÖN ÇALIŞMALAR.....	8
1.2.1 – İş Analizi.....	8
1.2.1.1 – İş Analiz Yöntemleri.....	11
1.2.1.1.1 – Gözlem Yöntemi.....	11
1.2.1.1.2 – Görüşme Yöntemi.....	11
1.2.1.1.3 – Anket Yöntemi.....	12
1.2.1.1.4 – Kayıtların İncelenmesi Yöntemi.....	13
1.2.1.1.5 – Kritik Olaylar Yöntemi.....	13
1.2.2 – İş Tanımı	20
1.2.3 – İş Gerekleri.....	24
1.3 – İNSANGÜCÜ (PERSONEL) PLANLAMASI	27

BÖLÜM II

PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ

2.1 – ÖRGÜTLER İÇİN PERSONEL BULMA VE SEÇMENİN ÖNEMİ....	31
2.2 – PERSONEL BULMA SÜRECİ.....	32

2.2.1 – Örgüt İçi Kaynaklar	34
2.2.1.1 – Yükselme (Terfi).....	35
2.2.1.2 – İç Transferler.....	35
2.2.2 – Örgüt Dışı Kaynaklar.....	36
2.2.2.1 – Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri.....	37
2.2.2.2 – İş ve İşçi Bulma Kuruluşları.....	37
2.2.2.3 – Düzensiz Başvurular	38
2.2.2.4 – Eğitim Kurumları.....	39
2.2.2.5 – Duyurular.....	39
2.2.2.6 – Sendikalar ve Meslek Örgütleri	41
2.2.2.7 – Danışmanlık Şirketleri	42
2.2.2.8 – Diğer Kaynaklar.....	43
2.3 – PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	43
2.3.1 – Personel Seçim Sürecinin Aşamaları.....	45
2.3.1.1 – Personel Araştırması	46
2.3.1.2 – Başvuruların Kabulü.....	46
2.3.1.3 – Ön Görüşme.....	47
2.3.1.4 – İşe Giriş Testleri	47
2.3.1.5 – İş Görüşmesi	47
2.3.1.6 – Adayın Geçmişinin Araştırılması	48
2.3.1.7 – İstihdam Bölümünde Yapılacak Görüşme ve İlk Amirin Onayının Alınması	48
2.3.1.8 – Sağlık Taraması	49
2.3.1.9 – İş teklifi	49
2.3.2 – Personel Seçim Yöntemleri.....	50
2.3.2.1 – Sınav Yöntemi.....	50
2.3.2.2 – Değerleme Merkezi Yöntemi	52
2.3.2.3 – Görüşme Yöntemi	53

BÖLÜM III

PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

3.1 – PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TANIMI ve ÖNEMİ	60
3.2 – PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TARİHÇESİ	63
3.3 – PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN TESTLERİN TAŞIMASI GEREKEN NİTELİKLER	67
3.3.1 – Geçerlilik	67
3.3.2 – Güvenilirlik	68
3.3.3 – Maliyet Etkinliği	69
3.3.4 – Kabul Edilebilirlik	69
3.3.5 – Nesnellik (Objektif)	69
3.3.6 – Kullanışlılık	70
3.3.7 – Duyarlılık	70
3.3.8 – Homojenlik	71
3.3.9 – Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık	71
3.3.10 – Standartlık	71
3.4 – PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI	72
3.4.1 – Kullanılan Yöntemlere Göre Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması	73
3.4.1.1 – Bireysel Testler-Grup Testleri	73
3.4.1.2 – Kağıt Kalem Testleri-Aletli Testler	73
3.4.1.3 – Hız Testleri-Güç Testleri	74
3.4.1.4 – Psikometrik Testler-Projektif Testler	74
3.4.1.5 – Dile Dayanan Testler-Dile Dayanmayan Testler	75
3.4.1.6 – Serbest Cevaplı Testler-Çok Tercihli Testler	75
3.4.1.7 – Fiziksel Testler – Duyumsal Testler	75
3.4.1.8 – Özel Testler-Genel Testler	76
3.4.2 – Konularına Göre Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması	76
3.4.2.1- Zeka Testleri	76
3.4.2.2 – Yetenek Testleri	82
3.4.2.3 – Kişilik Testleri	85

3.4.2.4 – İlgili Testleri.....	89
3.4.2.5 – Başarı Testleri.....	91

BÖLÜM IV

PSİKOTEKNİK YÖNTEMLER

PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI

4.1 – İŞ ve İŞYERİNİN TANINMASI	93
4.1.1 – Yetenek Çözümlemesi	94
4.1.2 – İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler	95
4.1.3 – İşlere Göre Değerleme Profiline Hazırlanması	97
4.2 – PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ OLUŞTURULMASI	99
4.2.1 – Personel Seçiminde Değerleme Değişkeni Olarak	
Test Bataryası	99
4.2.2 – Test Bataryası Puanları	100
4.2.2.1 – Sıralama Yöntemi	100
4.2.2.2 – Standart Değer Yöntemi.....	100
4.3 – PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ	
UYGULANMASINDA UYULMASI GEREKEN İLKELER.....	101
4.4 – PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNDE	
PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN YARARLARI.....	104
4.5 – PSİKOTEKNİK YÖNTEME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	107

BÖLÜM V

KAMU İKTİSADI TEŞEBBÜSLERİNİN PERSONEL SEÇİM

SİSTEMLERİNİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

KULLANMA DURUMLARINI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

5.1 – ARAŞTIRMANIN AMACI	110
5.2 – ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLAMALARI	110

5.3 – ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	110
5.4 – SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	112
Sonuç	126
Kaynakça	131
Ekler	140
Özet	148
Abstract	150



KISALTMALAR CETVELİ

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
AİD	: Amme İdaresi Dergisi
A.Ş.	: Anonim Şirketi
c.	: Cilt
Ed.	: Editör
H.Ü.	: Hacettepe Üniversitesi
İ.E.T.T	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü	: İstanbul Üniversitesi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayı
S.	: Sayfa
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
v.b.	: Ve bunun gibi
Y.	: Yıl

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil - 1: Analiz Formu Örneği Dış Kapak.....	15
Şekil - 2: Analiz Formu Örneği Sayfa - 1.....	16
Şekil - 3: Analiz Formu Örneği Sayfa – 2.....	17
Şekil - 4: Analiz Formu Örneği Sayfa – 3.....	18
Şekil - 5: Analiz Formu Örneği Sayfa – 4.....	19
Şekil – 6: İş Tanımı Formu Örneği.....	23
Şekil – 7: İş Gerekleri Formu Örneği.....	26
Şekil – 8: Personel Seçimi Ön Hazırlıkları.....	33
Şekil – 9: Personel Seçim Sürecinde Aşamalar.....	45
Şekil – 10: Thurstone'nun Çoklu Faktörler Modeli.....	78
Şekil – 11: İş İnceleme Formu.....	96
Şekil – 12: Değerleme Profili.....	98

TABLOLAR CETVELİ

Tablo - 1: Personel Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı.....	112
Tablo - 2: Personel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	113
Tablo -3: Personel Yöneticilerinin Personel Seçimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı.....	114
Tablo-4: İş Analizi Yapılma Durumunun Dağılımı	114
Tablo -5: İş Analizi Yapılma Sıklığının Dağılımı	115
Tablo - 6: İş Tanımlarının Yapılma Durumunun Dağılımı	115
Tablo - 7: İş Tanımlarının Yapılma Sıklığının Dağılımı	116
Tablo - 8: İş Gereklerinin Belli Olma Durumunun Dağılımı.....	116
Tablo - 9: İnsangücü Planlaması Yapılma Durumunun Dağılımı	117
Tablo - 10: Personel Bulma ve Seçme Sürecinde Yararlanılan Kaynakların Dağılımı.....	117
Tablo - 11: Personel Seçim Sisteminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı.....	118
Tablo - 12: Personel Seçim Sisteminde Başka Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Dağılımı.....	119
Tablo -13: Personel Seçiminde Faydalanılan Kurumların Dağılımı.....	119
Tablo-14: Personel Seçiminde Yaşanan Zorlukların Dağılımı.....	120
Tablo - 15: Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanma Sıklığının Dağılımı.....	121
Tablo - 16: Psikoteknik Yöntem Kullanılarak Seçilen Personellerin Yerleştirildikleri Unvanların Dağılımı...	122

Tablo – 17: KİT’lerde Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanmama Nedenlerinin Dağılımı....	123
Tablo – 18: Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Olması Durumunda Beklenen Faydaların Dağılımı.....	124
Tablo –19: KİT’lerde Gelecekte Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Yapmayı Planlama Dağılımı.....	125



GİRİŞ

Günümüz modern yönetim anlayışı, örgüt içerisindeki insan faktörüne tarihte hiç olmadığı kadar ayrıcalıklı bir konum atfetmektedir. İnsan kaynaklarının bu ayrıcalıklı konuma sahip olmasının kolay olmadığını hatta globalleşmenin de etkisiyle ortaya çıkan çetin rekabet ortamının örgütleri buna zorladığını söyleyebiliriz.

İnsan, tüm üretim girdilerini kullanan, organize eden, yöneten en önemlisi yenilik getirebilen, yaratabilen hiçbir şekilde ikamesi mümkün olmayan tek unsurdur. İnsan kaynakları, güçlü olan örgütlerin diğer örgütler karşısında önemli bir rekabet avantajına sahip oldukları görülmektedir. Çalışan personelin niteliği, örgütlerdeki bütün faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Bu ortamda örgütlerin ihtiyaç duydukları doğru personele ulaşarak, onları örgütlerine kazandırmalarını sağlayacak olan personel seçim sistemleri büyük önem taşımaktadır.

İyi işleyen bir personel seçim sistemi sayesinde “Doğru işe doğru personel” seçebilen örgütler kaliteli hizmet üreterek öne çıkarken, personel seçiminde başarısız olan örgütler, verimsizlik, çatışma, iş kazalarında artış, zaman ve para kaybı v.b. olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Doğru personelin seçimi, örgüte sağladığı avantajlar yanında personelin çalışma ortamındaki manevi doyumu nedeniyle de önemlidir.

Personel seçim sistemlerinin etkinliğine büyük önem veren örgütler, değişik yöntemler kullanmakla beraber sonuç olarak, kendileri için en iyi personelleri seçmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda; personel seçim sistemleri gelişen teknoloji ve bilimin verilerinden de faydalanmak suretiyle öznel olmaktan çıkarılıp nesnel değerlendirmelere imkan verecek,

aday hakkında en doğru bilgilere ulaşılmasını sağlayacak hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Personellerin nesnel sonuçlara ulaşarak seçiminde faydalanılan yöntemlerin başında psikoteknik yöntem gelmektedir. Psikoteknik yöntem ile personel seçiminde kullanılan testler sayesinde seçim işlemi yapan kişinin kişisel değer yargılarından etkilenecek hatalı tercihler yapmasının önüne geçilebildiğinden ve ölçümü zor soyut özellikleri ölçme imkanı bulunabildiğinden örgütler, psikoteknik yöntemin önemini her geçen gün daha iyi kavramaktadırlar.

Bu çalışmanın da konusunu oluşturan; personel seçim sistemi içerisinde psikoteknik yöntemin kullanımı, Türkiye’de de son yıllarda özellikle özel sektörde artış göstermiştir. Bununla beraber kamu kurum ve kuruluşlarında personel seçiminde psikoteknik yöntem uygulamalarının sonuçlarından yeterince faydalanılmadığı görülmektedir. Yöntemden, piyasa içerisindeki özel konumları nedeniyle, özel sektör uygulamalarına ve mantığına daha yakın yönetim uygulamalarına sahip olan Kamu İktisadi Teşebbüslerinde sınırlı olarak faydalanılmaktadır. Ancak Kamu İktisadi Teşebbüslerinde, psikoteknik yöntemin kullanımının ve yöntemin uygulanması neticesinde ortaya çıkan verilerin örgüt verimine olumlu yansıtılabilmesinin oranının, özel sektörle kıyaslamayacak kadar düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Psikoteknik yöntem, örgütlerde farklı alanlarda farklı amaçlar için kullanılabilir. Terfi sisteminin kurulması, ücret yönetimi, eğitim programlarının planlanması, iş kazalarının önlenmesi, hatta pazarlama araştırmaları ve propaganda çalışmalarında yöntemin kullanımı mevcuttur. Bu çalışmada psikoteknik yöntemin personel seçim sistemi içerisinde uygulanması incelenerek, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim

sistemleri içerisinde psikoteknik yöntemin kullanılma durumu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmamızın amacı, bir personel seçim sisteminin içermesi gereken aşama ve yöntemleri inceleyerek bu süreçte psikoteknik yöntemin önemini ortaya koymaktır. Bir diğer amaç ise, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, personel seçim sisteminin gereklerini ne kadar yerine getirdiğini ve psikoteknik yöntem uygulamaları sonucunda elde edilen nesnel değerlendirmelerle, yöntemin diğer faydalarından ne kadar faydalandıklarını tespit etmektir.

Yukarıda belirtilen amaca uygun olarak hazırlanan çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; Örgütlerde insan faktörünün önemi ve personel seçimine temel oluşturacak ön çalışmalar üzerinde durulmuş; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve insangücü (personel) planlaması konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde; örgüte personel bulma işlevi yerine getirilirken faydalanılan kaynaklar ve personel seçim sürecinin aşamaları ile yöntemleri incelenmiştir. Çalışmanın ağırlıklı konusunu oluşturan psikoteknik yöntem dışında kalan sınav yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi ve görüşme yöntemi bu bölümde incelenirken, psikoteknik yöntem, üzerinde daha fazla durulmak istenmesi nedeniyle başlı başına üçüncü bölümün içeriğini oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde; psikoteknik yöntemin tanımı ve tarihçesinden başlanılarak, sınıflandırılması ayrıntılı bir biçimde ortaya konmuştur. Yine bu bölüm içerisinde psikoteknik yöntemle personel seçiminde kullanılan testlere örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde; psikoteknik yöntemle personel seçim sisteminin kurulması üzerinde durularak personel seçiminde psikoteknik testlerin yararları ile yöneme getirilen eleştirilere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise; Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerini, personel seçiminde karşılaştıkları sorunları ve psikoteknik yöntem uygulamalarını değerlendirmek amacıyla yapılmış olan araştırmanın sonuçları ortaya konularak değerlendirilmiştir.



BÖLÜM I

PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMI ve ÖNEMİ

1.1 ÖRGÜTLER İÇİN İNSAN FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt içerisinde insan kaynağının ayrıcalıklı konumunun anlaşılması ve insana hak ettiği değerin verilmesi uzunca bir yönetsel tecrübeden sonra mümkün olabilmiştir. Yönetim olgusunun çok eski çağlardan beri insanları meşgul ettiği Antik Yunandan günümüze kadar bir takım düşünür ve uygulayıcıların bu konuyu açıklama girişiminde bulundukları bilinmektedir (Şaylan, 1978:6). Örgüt içerisinde ki insan faktörünün tarihsel gelişimine bakıldığında ise, XX. yüzyılın başında şekillenmeye başlayan ve Taylor'un ortaya koyduğu "Bilimsel Yönetimin İlkeleri"nin iskeletini oluşturduğu "Bilimsel Yönetim Akımı"ndan günümüz "Modern Yönetim Anlayışı"na kadar geçen yaklaşık bir asırlık zaman diliminde, önemli değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bir zamanlar basit bir üretim girdisi olarak düşünülen, kendisine verilen işi yapmak zorunda olduğu varsayılan, bu ve benzeri nedenlerle bir makine dişlisine benzetilen insan, günümüzde kilit faktör olarak düşünülmeye başlanmıştır (Erdoğan, 1999:19).

Frederick W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Akımı, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik ilke ve teknikler getirmiş, işgörenlerin üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları etüd edilmiştir (Fındıkçı, 2002:7). Taylor'un ortaya koyduğu ve literatürde Taylorizm olarak da adlandırılan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri", günümüze kadar sürececek olan; üretimde verimliliği artırma ve örgütlerin kar maksimizasyonunu sağlamaya yönelik bu ilkelerin insan doğasına ne kadar uygun olduğu tartışmasını da beraberinde getirmiştir. Taylor'un ilkeleri o denli

yankı uyandırmıştı ki Lenin, bir yazısında Taylorizm için “Burjuva istismarının en akıllıca düzenlenmiş hunharlığı” ifadesini kullanmaktaydı (Can, 2001:11).

Taylorizm, yönetim bilimlerinin temellerini atmasına rağmen örgüt ve örgüt içerisindeki işgörenine bütüncül bir bakış sergileyememişti. Bilimsel yönetim akımı, çalışanları etkin hale getirerek üretimi artırmak için bir takım yönetim ilkeleri getirirken; personel ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamakta çok yetersiz kalmış, girdilerden insan unsurunun ayrıcalıklı konumunu göz ardı etmiştir. Taylor’un getirdiği yönetim ilkeleri insan kaynağına, örgütlerin diğer üretim kaynakları olan sermaye, malzeme, yer ve zaman karşısında bir üstünlük atfetmemekteydi. Örgütlerdeki insan faktörünün yeri, 1924-1932 yılları arasında Elton Mayo ve yardımcıları tarafından Hawthorne Fabrikasında gerçekleştirilen ve Neo-Klasik Yaklaşımın başlangıcı olarak sayılan deneylerden sonra farklı bir boyut kazanmıştır. Mayo ve arkadaşlarına göre; Taylor’un gözardı ettiği insan unsuru, örgüt içerisindeki psikolojik ve sosyal tatmini, verimliliği artıracak esas etkindir. “Neo-Klasik Yaklaşım”ın yönetime getirdiği yeni bakış açısı şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2004); verimliliği ve kaliteyi artıran temel faktörler fiziki unsurlardan (Işıklandırma, ısıtma, çalışma süresi v.b.) ziyade sosyal unsurlar olan çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini, insana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, örgütteki sevgi, saygı ve güven ortamı, insan davranışları v.b. şeklinde sayılabilecek olan insan merkezli unsurlardır.

Klasik yönetim anlayışının üretimin verimliliği ve kalitesi noktasında yarattığı sıkıntıları gidermek amacıyla ortaya çıkan Neo-Klasik Yaklaşım, her ne kadar örgüt içerisinde insan faktörünü öne çıkarmaya çalışmışsa da sermaye ve yine bir insan olan müteşebbisi daha ağırlıklı üretim ve yönetim girdisi olmaktan alıkoyamamıştır (Erdoğan, 1991:3).

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren örgütte personelin konumu ile ilgili önemli gelişmeler olmuştur. Modern yönetim kavramı, üretim girdilerinden biri olan insan faktörünün ayrıcalıklı konumunu anlayarak, gelecek stratejilerinin insan merkezli olarak belirlenmesi anlayışını getirmiştir. Girdiler arasında yer alan insan kaynağının değeri; yerinin başka kaynakla doldurulamamasından, insanın diğer tüm kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden, yöneten ve çalıştıran ve böylece girdilerin tümüne hükmeden faktör olmasından kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:2). Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu ikame edilebilir duruma gelmelerine rağmen hiçbir teknolojik gelişmenin insan kaynağını ikame edemediği sadece insan kaynaklarının verimliliğinin artırarak, çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olabildiği görülmektedir (Aykaç, 1999:16).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi insanın fiziksel güç gerektiren işlerden çok düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmaya başlamasına neden olmuş, böylece de örgüt içindeki insan her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaya başlamıştır (Fındıkçı, 2002:9). Yenilik, yaratıcılık, farklılaşma gibi kavramların öne çıktığı, üretim ve pazarlamanın uluslararası boyut kazandığı günümüz modern yönetim anlayışında; örgütler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için geçmişe oranla daha büyük çaba göstermek durumundadırlar. Gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan örgütlerin, kaliteli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları mümkün olmazken, tüm bunların gerçekleştirilmesini sağlayabilecek olan; örgütlerin yönetim sistemlerini, tüm üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının bilinci içerisinde şekillendirebilmeleridir (Aykaç, 1999:22-23).

1.2 PERSONEL SEÇİMİNE TEMEL OLUŞTURACAK ÖN ÇALIŞMALAR

Örgütlerin verimlilik derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi personel seçim sistemlerinin sağlıklı çalışmasıdır. Personel seçim sisteminin amacına ulaşması, işin gereklerine uygun personellerin örgütte istihdamını sağlayacaktır. En uygun personelin seçimi içinde ilk aşama, işin özelliklerinin tanımlanmasıdır. Bu nedenle; iş analizlerinde toplanan verilerden örgütlerde hangi işlerin görüldüğüne dair iş tanımları ve bu işleri yapabilmek için personellerde bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri ortaya konulur (Yüksel, 1997:73-74).

1.2.1 İş Analizi

İş analizi, personel seçim sisteminin ilk aşamasıdır. Örgütün ihtiyacı olan en doğru personele ulaşması, personelinde kendi yeteneklerine en uygun işte çalışarak yüksek iş doyumu sağlaması, iş analizi sayesinde; işlerin özelliklerinin, işi yapacak personelde bulunması gereken yetenek ve özelliklerin saptanması ile mümkün olabilmektedir.

“İş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir” (Ergin, 2002:37). Çağdaş anlamda iş analizi kavramı ilk olarak 1909-1910 yıllarında F. W. Taylor tarafından zaman, hareket etüdüleri ile ilişkili kılınmış, I. Dünya Savaşı sırasında A.B.D.’de kamu personelinin sınıflandırılmasında, bir süre sonrada banka ve sigorta şirketlerinde kullanılmış, II. Dünya Savaşı’nda ise iş analizi en parlak dönemini yaşamıştır (Aldemir ve başk., 2001:63). Avrupa’da İkinci Dünya Savaşından sonra, ulusal ekonomiler yeniden kurulduğunda, ücret yapılarını rasyonelleştirmek ve böylece verimliliği artırmak için iş analizi çalışmaları yapılmaya

başlanırken, Türkiye’de ise 1952 yılından sonra adil ücret politikalarını uygulamaya yönelik iş değerlendirme çalışmalarına baz oluşturması amacıyla yapıldığı görülmektedir (Kitapçı, 1989:44-45).

Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır (Erdoğan, 1991:15):

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş, neyin yapılmasıdır?
- İş, nasıl yapılır?
- İş, ne zaman yapılır?
- İş, nerede yapılır?
- İş, neden yapılır?

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler örgüt içindeki pek çok amacın gerçekleştirilmesinde kullanılabilir. Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Cemalcılar ve başk., 1975:263):

1. İşgücünün bulunması: İş nitelikleri personel seçme sisteminin temelini oluşturur.

2. Eğitim: Görevlerin tanımında ve buna göre eğitim programlarının hazırlanmasında büyük ölçüde yardımcı olur.

3. İş değerlemesi: İş niteliklerinin insanla ilgili yönleri, işin değeri ile belirlenerek işin paraca değeri saptanır.

4. Başarı gösterenlerin takdir edilmesi: İş amaçlarını belirledikten sonra kişilerin çalışmalarının bu amaçlara uygunluğunu ölçme ve başarı gösterenleri takdir etme yönünde bir eğilim vardır. Değerlemede iş tanımları, hangi alanlarda iş amaçlarının belirlenmesi gerektiğini göstermeye yarar.

5. Terfi ve nakil: Terfi kanallarının belirtilmesini ve aynı düzeydeki başka işlere aktarmaları sağlar.

6. Örgütlenme: İş analizi, fonksiyonel benzerlik ilkesine aykırılıkları ortaya çıkartır. Kişilerin yaptığı işler örgüt yapısının en küçük ünitesini

oluşturur. İş analizi programlarının, görevlerde yeni düzenlemeler yapmadan sona ermesi çok seyrek görülen bir durumdur.

7. Asıl kadroya geçme: İşe yeni alınanların, işe uyabilmesi ve sonuçta sürekli kadroya geçebilmeleri yönünde iş tanımları çok yararlıdır.

8. Danışma: İşle ilgili görüşmelerde işe ilişkin bilgiler çok değerlidir.

9. Personel – Yönetici ilişkileri: Bir personelin ne yapip ne yapmayacağı hakkında personellerle yöneticiler arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkması durumunda; standart iş yükümlülüklerinin yazılı olarak belirlenmesi; bu tür anlaşmazlıkların çözümünde yardımcı olur.

10. İşin yeniden planlanması: Yönetici, yalnız belli nitelikleri olan veya belirli gruplardan, personel almayı tercih edebilir. İş analizi, işlerin özel nitelikte personeller tarafından yapılmasını sağlayacak gerekçeleri ortaya koyabilir.

İş analizi yapılırken işe ilişkin özellikleri toplayıcı yapıda bir analiz formu oluşturulur. Örgüt için bu denli önemli olan iş analizi yapılırken, elde edilen bilgilerin mukayeseli olarak karşılaştırılmasına da imkan verecek olan iş analiz formunda aşağıda belirtilen bilgilerin bulunması gerekir (Erdoğan, 1991:17).

- İşletmenin Unvanı,
- İş analizini Yapan Kişi ya da Kişiler,
- İşin Yapıldığı Bölüm,
- İşin Unvanı,
- Personelin İlk Amirinin Unvanı,
- Genel Olarak İşin Özeti,
- İşin Yapılış Biçimi,
- İş İçin Kullanılan Araç-Gereç, Makine, Malzeme vs.
- Görev ve Sorumluluklar (her sorumluluk ayrı ayrı ve dereceli olarak),
- Bireysel Özellikler,
- İşin Gerektirdiği Tecrübe,

- Analizi Kontrol Edenler ve Düzeltenler.

1.2.1.1 İş Analiz Yöntemleri

İş analizi yapılırken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bu yöntemlerin başlıcaları gözlem yöntemi, görüşme yöntemi, anket yöntemi, kayıtların incelenmesi yöntemi ve kritik olaylar yöntemi olarak sıralanır.

1.2.1.1.1 Gözlem Yöntemi:

Personelin, çalışması sırasında gözlemlenerek işin nasıl yapıldığına dair bilgi toplaması sürecidir. İşin gözlemlenerek kayıt formuna geçirilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu şekilde bilgi toplamak, yapılan işin zaman içinde büyük farklılıklar göstermediği yani görece olarak durağan işler yapıldığında daha uygun olacaktır (Ergin, 2002:42). Uygulanması zor bir yöntem olan gözlemde, iş analizcisinin iyi bir göz hafızasına, işlerin öğeleri arasındaki bağlantıları çözecek bir zekaya sahip olması ve işi yapan kişinin, iş analizcisinin varlığının farkına varması durumunda abartılmış davranışlar göstererek analiz sonucunda yanıltıcı olabileceğinden dolayı kendisini göstermeden gözlem yapması gerekir (Aldemir ve başk., 2001:74).

1.2.1.1.2 Görüşme Yöntemi:

Bu yöntem ile bilgi toplanırken iş analizcisi işi yapan personel ile yüz yüze görüşmektedir. “Bu yöntem iş analizcisine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme olanağı tanır” (Can ve başk., 2001:58). Görüşme yönteminin başarılı olmasında, iş analizcisinin işi yapan kişiye yaklaşımı, iletişim kurma becerisi gibi bireysel özellikleri öne çıkmaktadır. Ergin, Görüşme yönteminde başarı

sağlanabilmesi için sorular hazırlanırken soruların bazı özellikleri taşımasına dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (2002:43);

- Sorular, analizin amaçlarıyla uygunluk göstermelidir.
- Kullanılan kelimeler açık olmalı, belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Sorular, cevaplayan kişileri yönlendirmemelidir; yani, hangi cevabın beklendiğine ilişkin bir ipucu vermemelidir.
- Sorular, anlam yükü taşımamalıdır; yani bazı cevapların sosyal açıdan daha beğenilir olduğunu düşündürmemelidir.
- Cevaplayan kişinin bilemeyeceği konularda soru yöneltilmemelidir.
- Cevaplayan kişinin konuşmaktan çekineceği özel ya da mahrem konulara girilmemelidir.

1.2.1.1.3 Anket Yöntemi:

İş analizi yöntemleri içerisinde, çok sayıda personelden kısa sürede bilgi toplanılmasına imkan veren anket yöntemi, anket formlarının hazırlanmasının ve personele doldurtulmasının zorluğu nedenleriyle eleştirilmektedir. İş analizi anket formu düzenlenirken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar mevcuttur (Kalkandelen, 1976:98-99):

- Anket, elde edilmesi gereken bilgileri eksiksiz olarak derleyecek bir şekilde düzenlenmelidir.
- Anket sorularının herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır olması sağlanmalıdır.
- Anket dilinin sade ve kolay anlaşılabilir olması gerekmektedir.
- Anketin iyi anlaşılabilmesi için, anket ve anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin bir açıklama yer almalıdır.
- Anket soruları içeriği, konu ve benzerlikleri bakımından sınıflandırılmalıdır.

-Anket sonunda, anketi dolduranların başka görüşlerini de belirtmelerini sağlamak amacıyla açık bir yanıt sorusu bulunmalıdır.

-İş analizi anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gerekir.

-Personelin ankete verdiği yanıtların o personelin gözetmenine kontrol ettirilmesi, sonuçların sağlıklı olması açısından yararlı olacaktır.

1.2.1.1.4 Kayıtların İncelenmesi Yöntemi:

Analizi yapılan işlere ilişkin yönergeler, teknik bilgiler, eğitim materyalleri, performans kayıtları, işin yapımında kullanılan araçlara ilişkin el kitapları, üretim miktarları, üretim kayıplarına ilişkin bilgiler vb. gibi kayıtlar iş analizi yapılırken bilgi sağlayan araçlar olarak kullanılabilir (Öztürk, 1994:17).

1.2.1.1.5 Kritik Olaylar Yöntemi:

İşten çok işi yerine getiren personele önem veren bu yöntemde personelin, iş analizinin tüm aşamalarına katılması gerekirken; yöntemin uygulanmasında izlenen aşamalar aşağıdaki gibidir (Aldemir ve başk., 2001:80).

1. Personel adını, ne kadar zamandır o işte çalıştığını, deneyimini ve işinin işletmedeki fiziksel konumunu belirtir.

2. Personel iş alanlarını sıralar.

3. İş alanları belirlendikten sonra her iş alanında başarılı olabilmek için yerine getirilmesi gerekli önemli veya kritik denilebilecek görevler saptanır. Görevler, personelin yerine getirmesi beklenen gözlemlenebilir çalışma davranışlarıdır.

4. Her iş alanındaki kritik görevlerini belirten personel daha sonra bunların ne kadar sık yerine getirildiğini belirtir. Bundan sonra her görevin görece önem dereceleri saptanır.

5. Personel her görevi yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğuna karar verir.

6. Görevleri yerine getirebilmek için gerekli fiziksel özellikleri belli eder.

7. İş yerine getirebilmek için gerekli diğer özellikler sıralanır (sürücü ehliyetine sahip olma, güvenlik soruşturması, fazla mesai yapma, dış seyahatlere çıkma vb. gibi).

Yukarıda başlıcaları sıralanan iş analiz yöntemleri ile ulaşılmak istenen, işin niteliği konusunda bilgi sahibi olmaya çalışmaktır. Elde edilen bu bilgiler, personel seçiminden eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine, başarı değerlemesinden ücret yönetime kadar bir çok çalışmada örgüt yönetimine yol gösterici olabilmesi açısından örgütler için hayati önem taşımaktadır.

Şekil – 1: Analiz Formu Örneği Dış Kapak

ARTEK A.Ş. İŞ ANALİZ FORMU	
İŞİN ÜNVANI	:.....
BÖLÜM	:.....
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ	:.....
YÖNETİCİ	:.....
ANALİZ GRUBU	:.....
FORMU GETİRENLER	:.....
ANALİZİ YAPAN	:.....
KONTROL GRUBU	:.....
ANALİZİN YAPILDIĞI TARİH:.....	

Şekil – 2: Analiz Formu Örneği Sayfa - 1

İŞİN YAPILMASI SIRASINDA KULLANILAN MAKİNE, ARAÇ – GEREÇ:
İŞİN YAPILIŞ BIÇIMI (Yapılan işler maddeler halinde yazılacak)
KISACA İŞ ORTAMI TANIMI :

Şekil – 3: Analiz Formu Örneği Sayfa - 2

İŞİN SORUMLULUK DAĞILIMI :

BU İŞ %Yönetim Sorumluluğu ister.
 %Denetim Sorumluluğu İster.
 %İşgörence Doğrudan Yapılır.

**İŞİN YAPILMASI İÇİN
 YERİNE GETİRİLEN ARIZİ SORUMLULUKLAR:**

.....

İŞİN GEREKTİRDİĞİ BAŞARI SINIRI NELERDİR:

.....

İŞİN GEREKTİRDİĞİ EĞİTİM, TECRÜBE VE ÖN YETİŞTİRME

	En az					En Çok				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İlkokul Tahsili										
Ortaokul Tahsili										
Yüksek okul – Fakülte Eğitimi										
Lisansüstü Eğitim										
1 Yıldan Az Tecrübe Yeterli										
1-3 Yıl Tecrübe										
3 Yıldan Fazla Tecrübe										
1 Aylık Ön Yetiştirme Gerekli										
1 Aydan Fazla Ön Yetiştirme										

Şekil – 4: Analiz Formu Örneği Sayfa - 3

İŞ İÇİN GEREKLİ OLAN BEDENSEL VE ZİHİNSEL ÖZELLİKLER										
	En az								En çok	
ÖZELLİK VE YETENEKLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ellerini Kullanma										
Ayaklarını Kullanma										
Bedensel Ağırlıklı Çalışma										
Hassas Duyma										
İyi Konuşabilme										
Dokunarak Hissetme										
Eİ – Göz Koordinasyonu										
Eİ – Göz - Ayak Koordinasyonu										
Ağırlık Kaldırma										
Oturarak Çalışma										
Yürüyerek Çalışma										
Ayakta Çalışma										
Ağırlık Taşıma										
Sözlü Talimat Ağırlama										
Yazılı Talimatı Hatırlama										
Şahıs ve İsim Hatırlama										
Basit Karar Verme										
İnisiyatif Kullanma										
Okuyup Anlama										
Yazılı Rapor Verme										
Sayısal İşlem Yapma										
Basit Plan Yapma										
Yeni Yöntemlere Uyma										
Sözünü Dinletme										
Kendini Saydırma										
İkna Etme, Fikrini Kabul Ettirme										
Çevresi ile İyi İlişki Kurma										
Kendine Güven Duyma										
Yeni Bilgiler Kazanma										
Öğrendiklerini Uygulama										
Sürekli Aynı İş Yapma										
Karmaşık İşleri Yapma										

Şekil – 5: Analiz Formu Örneği Sayfa - 4

İŞİN GEREKTİRDİĞİ SORUMLULUKLAR										
	En az									En çok
SORUMLULUK ALANI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Araç – Gereç Sorumluluğu										
Bozulur Malzeme Sorumluluğu										
Kırılır Malzeme Sorumluluğu										
Araç - Gereç Geliştirme										
Malzeme Geliştirme										
Kontrol Sorumluluğu										
Talimatı Anlama										
Başkalarını Geliştirme										
Denetim Sorumluluğu										
Rapor Verme										
İş Güvenliği Sorumluluğu										
Diğer Kişilerin Güvenliği										
Başkalarının İşini Geliştirme										

BU İŞ İÇİN TECRÜBE :

Gereklidir () Olsa İyi Olur () Gereksiz ()

İŞBAŞI EĞİTİMİ

Gereksiz () Olmalı, Konular

.....

.....

BAŞARI (performans) STANDARTLARI :

Bu İşte Başarı Nasıl Ölçülür

.....

İşte Başarıyı Artıracak Faktörler Nelerdir

.....

.....

İŞE İLİŞKİN ÖZEL NOTLAR

.....

.....

Kaynak: Erdoğan, 1991:22

1.2.2 İş Tanımı

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerin sistemli bir şekilde düzenlenmesiyle ortaya çıkan iş tanımı işin örgüt içerisindeki pozisyonunu belirler. İş tanımı, iş analizinin bir uzantısı olma özelliği taşıdığından iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşmekle beraber aralarındaki farklılık şu şekilde özetlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:65).

İş tanımı yapılırken iş analizi sonucu elde edilen bilgiler bir iş tanım formunda toplanır. Bu iş tanım formunun her örgütte farklı özellikler gösterebilir. Ancak formlarda bulunan bilgileri genel olarak şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Yalçın, 1994:60-61):

- **İşin tanınması:** Bu kısım iş ünvanı, işin ait olduğu bölüm, şube, daire ile işin kod numarasını içerir.

- **İşin özeti:** İş ünvanı işi tanıtmaya yeterli olmadığı zaman, bunu diğer işlerden ayırmak için tanım özetlenir. Bu özet ile tanımı okuyacak kişinin daha sonraki bilgileri kolayca kavraması sağlanır.

- **İş gereklerinin yerine getirilmesi:** İş tanımının önemli bölümünü iş gereklerinin yerine getirilmesinin açıklanması oluşturur. Bu kısımda belirtilecek husus; iş gereklerinin, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için ne yapılmalıdır? Nasıl yapılmalıdır? Amaç ne olmalıdır? Sorularının cevabıdır.

- **Denetim:** Ele alınan işin altında ve üstünde bulunan iş ünvanları ve bunlarla ilgili denetim derecesinin saptanmasıdır.

- **İşin diğer işlerle ilgisi:** Yukarıdan aşağıya, dikey ilişkiler, yükselme ve yatay ilişkiler belirtilir.

- **Makineler, araç ve malzeme:** İş yapılırken ne tür makine, araç ve malzemelerin kullanıldığı belirlenir.

- **Çalışma koşulları:** İş yerinin sıcak, soğuk, kuru, nemli, tozlu, yağlı, gürültülü olup olmadığı gibi unsurlar iş tanımının bu kısmında yer alır.

Personel seçimine temel oluşturacak ön çalışmalardan birisi olan iş tanımı, personel seçim sistemi içerisinde önemli bir yere sahiptir. “Öncelikle iş gereklerinin geliştirilmesinde ilk kaynaktır. Zaman içerisinde meydana gelen değişiklikler dinamik olarak iş tanımlarına yansıtılırsa sürekli olarak personel özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini korur. Yeterli bir iş tanımı insan gücü planlaması ve adayların müracaat safhasında ön analizinin yapılması için de faydalı olacaktır. İş tanımlaması, işe yeni alınan personelin de temel sorumluluklarını kavramasında işine etkin yönleniminde de kullanılabilir” (Erdoğan, 1991:25).

Ataay, (1990:148-149) İş tanımı yapılırken üzerinde önemle durulması gereken bazı noktalara dikkat çekmektedir:

1- İş analizlerinden iş tanımlarına aktarılabilecek bilgilerde ne kadar ayrıntıya inileceği önceden belirlenmelidir.

2- Cümlelerde geniş zaman ve 3. tekil şahıs kullanılmalı, her cümle ...er; ...ar; ...ir; ya da ...mek, mak gibi eklerle bitirilmelidir.

3- İş tanımlarında cümlelerde karışıklığa neden olan ve konular arasındaki bağı koparan engellerden birisi, o işte kullanılan araç, gereç, form gibi yardımcı unsurların açıklanması için aralarına konulan notlardır. Bu tür yardımcı unsurlar için bir kod sistemi düzenlenerek, iş tanımlarında bu kod sisteminin kullanılması yararlı olacaktır.

4- İşe ilişkin bilgiler sistematik biçimde yazılmalıdır. İşin bazı kısımları gereksiz; her işte varolan rutin bölümler olarak düşünülebilir. Gerçekte böyle bir yaklaşım iş tanımlarındaki bütünlüğü bozabilir.

5- Çalışma zamanının görevlere dağılımı o görevin önemini yansıtmaktadır. Bir iş tanımında çok seyrek yapılan bir işin ilk sırada

yazılması tamamen yanıltıcı sonuç verir. Bu nedenle, iş tanımında zaman ve işlem sıklığı belirtilmelidir.

6- Bazı görevler yapılış zorluğu yanında seyrek yapılmış olsa bile personelde farklı ve üst düzey nitelikler gerektirir. Bu görevler açıkça belirtilmelidir. Bazı görevlerdeki personeller, grubun bir üyesi olarak çok değişik işler yapabilirler. Bu görevlerde ayrıca belirtilmelidir.

7- İş tanımlarının yazımı tamamlandıktan sonra yazılanların anlaşılır, doğru ve tam olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Bu konuda değişik yollar izlenebilir. Ancak genellikle bu kontrol işlemi, tanımları yapan kişi tarafından başlatılır, daha sonra o işi yapan kişi ve bölüm sorumlularınca gözden geçirilerek tamamlanır.



Şekil - 6: İş Tanımı Formu Örneği

İŞ TANIMI FORMU	
I. BÖLÜM : İşin Kimliği	
İşletmenin adı :.....	İş Kodu :.....
İşin Adı :.....	İş Kategorisi:.....
Bağlı Olduğu Bölüm:.....	Tarih :.....
II. BÖLÜM : İşin Özeti:.....	
.....	
.....	
III. BÖLÜM : Kullanılan Araç ve Gereçler :	
.....	
.....	
IV. BÖLÜM : Diğer İşlerle İlişkileri:.....	
.....	
.....	
V. BÖLÜM : Temel Görev ve Yetki Alanı :.....	
.....	
.....	
VI. BÖLÜM : İş Yapan Kişide Olması Gereken Nitelikler :	
1. Yetenek	:.....
2. Çaba	:.....
3. Sorumluluk	:.....
4. Çalışma Koşulları	:.....
ONAY VE İMZA	

1.2.3 İş Gereklere

İş analizi sonucu ortaya çıkan işin özelliklerine dair verilerin ikinci bir kullanım alanı da iş gereklere belirlenmesidir. İş analizi sonucu ortaya çıkan iş tanımı ve iş gereklere birbirlerini tamamlayan çalışmalar olmakla beraber, işin tanımının çalışma öznesi olarak işi, iş gereklere ise personeli ele alması yönüyle birbirlerinden ayrılırlar. İş gereklere, iş tanımı sonucu genel çerçevesi belirlenmiş olan işi yapabilecek olan personelde aranması gereken asgari niteliklerin ortaya konulduğu bir çalışmadır.

İş yapacak personelde aranacak asgari nitelikler beş grupta toplanarak ortaya konulmaktadır (Jago, 1997:17'den aktaran, Gürbüz, 2002:21-24):

Fiziki Gereklere: Sağlık, personelin işe devamını ve iş başarımını etkileyen önemli bir faktördür, bu nedenle personelin öncelikle sağlıklı olması gerekir ki bu durum sağlık taramasında ortaya çıkacaktır. Ayrıca işin yapılabilmesi için belli fiziksel özellikler önem taşıyabilir. Örneğin bir hostes adayının boyu ve kilosunun belli sınırlar dahilinde olması ya da bir halkla ilişkiler uzmanında konuşma bozukluğu olmaması o işler için gerekli, önemli koşullardır.

Eğitim – Deneyim: Kişinin iş başarımı için çoğu zaman eğitimin yanı sıra o konuda deneyimi de gereklidir. İş gereklere asgari kaç yıl deneyimin yeterli olacağının belirtilmesinde fayda vardır.

Yetenek: İş için gerekli olan ya da olabilecek yetenek gereklere (güzel konuşma, organizasyon, insan ilişkileri, kavrama gibi) bu tanımda belirtilmelidir.

Kişilik: Seçilecek adayın kişiliği iş başarımını etkileyen önemli bir faktördür, bu nedenle aranan kişilik özellikleri iş gereklerinde yer alması gereken önemli bir koşuldur. Personel ne kadar eğitilmiş, yetenekli ve deneyimli olursa olsun, eğer firmanın kültürüne uyum sağlayamıyorsa çalışma arkadaşları ile anlaşamıyorsa verimli çalışamaz.

Çalışma Koşulları: İş, mesai sonrası uzun toplantılar, kısa aralıklarla seyahat gerektirebilir. Ya da mesai süresince sigara içmek yasak olabilir. Bunlar iş için gerekli olan önemli çalışma koşulları olarak iş gereklerinde belirtilmelidir.

Personelin işe alınmasından performans değerlemesinin yapılmasına kadar pek çok alanda örgütlere yol gösterici olan iş tanımı ve iş gerekleri uygulamaları gerçekleştirilirken, işin en verimli şekilde yapacak personel tarafından yerine getirilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak personelden iş tanımı ve iş gereklerine sıkı sıkıya bağlı kalmalarını istemek, gelişmelerini, yetişmelerini engelleyerek, sahip oldukları potansiyel verim gücünü tam olarak kullanamamaları sonucunu doğuracağından; uygulamada yetki ve sorumluluk sınırları örgütsel basamaklaşmada yukarıya doğru gidildikçe daha esnek tutulmalı ve bir işin gerekçeleri ne kadar kısıtlanırsa aynı oranda kişisizleştirilmiş dolayısıyla motivasyonel etmenlerini yitirmiş olacağı unutulmamalıdır (Kaynak, 1996:152).

Şekil – 7: İş Gerekleri Formu Örneği

İŞ KİMLİĞİ	
İŞİN ADI : TARİH : İŞİN KODU: BÖLÜM :	
BECERİ GEREKLERİ	
Eğitim :	
Deneyim:	
Özel Bilgi ve Yetenek:	
ÇABA GEREKLERİ	
Bedensel Çaba:	
Düşünsel Çaba:	
SORUMLULUK	
Malzeme-Makina Sorumluluğu:	
Gözetim Sorumluluğu:	
Diğer Kişilerin Korunması :	
Mali Sorumluluk:	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İş Çevresi:	
İş Riski :	

1.3 İNSANGÜCÜ (PERSONEL) PLANLAMASI

İnsan faktörünün örgütlerin başarısında oynadığı kritik rol anlaşıldıkça, örgütlerin sahip oldukları insangücünün nitelikli olmasını sağlayan insangücü planlaması da giderek önem kazanmaktadır. İşletmelerde insangücü ve insangücü planlamaya daha fazla önem vermeyi gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Öztekin, 1977:61-62):

1- Hemen her yönde süregelen teknolojik gelişim ve değişme, çok farklı uzmanlık derecelerinde beceri ve bilgi sahibi personel gereksinmesini artırmaktadır. Personelin yetiştirilmesi, yani eğitiminin yıllarca süren bir zaman evresini kapsamaması, işletmelerin kendi gelişme, plan ve politikalarına uygun insangücü plan ve politikalarını da geliştirmelerini gerekli kılmaktadır.

2- Büyüdükçe sorunların ve işlerin karmaşıklaştığı işletmelerde çeşitli unsurların koordine edilmesi, başka bir deyişle ahenkleştirilmesi gerekmektedir. Yönetim, diğer kaynakların yanında insangücünü de sıkı bir denetim altına alma gereği duymaktadır.

3- Yukarıda bahsi geçenlerden daha önemli bir neden olarak da insangücü maliyetinin kontrolü ve olanaklar elverdiğince en küçük kılınması yolundaki çabalar gösterilebilir.

İnsangücü planlaması, örgütün genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmaları olarak tanımlanmaktadır (Aytek, 1978:6).

Timur, (1989, 130:131) insangücü planlaması için yedi aşama öngörmektedir:

- 1- İşletmenin mevcut ve ileriye dönük amaçlarının açık ve net olarak saptanması,
- 2- Saptanan amaç ya da amaçlar doğrultusunda örgütsel yapının yeniden dizayn edilmesi,
- 3- Oluşturulan yeni örgütsel yapıda yer alan tüm pozisyonların iş analizleri sonucu elde edilen bilgilerin ışığı altında görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi (iş tanımlarının yapılması),
- 4- Her göreve atanacak personelde öğrenim, deneyim, eğitim dahil gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi (iş gereklerinin saptanması),
- 5- Mevcut personel envanterinin çıkarılması,
- 6- Mevcut personel ile işletmenin öngördüğü amaçları doğrultusunda yeniden dizayn edilen organizasyon şemasının gerektirdiği personel arasındaki farkın işe alma ve hizmet içi eğitim programları aracılığıyla giderilmesi,
- 7- İş ölçümü yöntemlerinden yararlanmak sureti ile her bir birim için gerekli personel sayısının saptanması (Norm kadronun saptanması).

İnsangücü planlaması, örgütlerin geleceğinin planlanmasıdır ve bir süreç gerektirir. Sürekli değişen bu süreçle birlikte örgütlerde hem kendi içlerinde hem de çevreleri ile olan ilişkilerinde farklılıklar gösterirler. Bu nedenle insangücü planlaması bir defa yapılarak sonuca ulaştırılan bir çalışma değildir. Değişen şartlarla birlikte yenilenme ihtiyacı duyar. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır (Öktem, 1990:72): Bu esneklik eğitimin niteliklerinde, iş hareketliliğinde, örgütün yapı ve birimlerinde, kadro sayısı ve işlerin düzenlenmesinde, ücret-maliyet arasında, personelin davranış ve anlayışında görülebilir.

İnsangücü planlaması kavramının stratejik insangücü planlaması şeklinde değerlendirilmesi örgütün değişen çevre şartlarına uyumunu kolaylaştırır. Örgüt hedeflerine ulaşmak için oluşturulan örgüt stratejileri ile

insangücü planlaması arasında paralellik sağlanması bu örgüt hedeflerine ulaşmayı mümkün kılacaktır.

Aşağıda belirtilen noktaların gözönünde bulundurulması durumunda insangücü planlanmasından beklenen yararların gerçekleşmesi olasılığı yükselecektir (Mangum ve başk., 1987:7-12)

1- İnsangücü gerekleri uzun dönemde tahmin edilebilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşebilecek konularla ilişkilendirilmesi ihmal edilmemelidir.

2- Geleceği doğru tahmin etmek için tarihsel koşullara ve şimdiki duruma ilişkin veriler temel oluşturmaktadır. Ancak eldeki verilerin çoğu zaman yeterli düzeyde olmadığı unutulmamalıdır.

3- Planlama yüksek nitelikte eğitim görmüş insangücü üzerinde yoğunlaşırken, diğer kesimleri ihmal etmemelidir.

4- İnsangücüne ilişkin sorunlar temelde nitelikselidir. Ancak, insangücü planlamasıyla getirilen önlemler ise niceliksel olabilir. Konunun bu yönü de gözden kaçırılmamalıdır.

5- Politikaların yön değiştirmesi ve bazı özel durumlarda, eleman bulmakta güçlük çekileceği tahmin edilen mesleklerle fazlalıkla karşılaşılması gibi durumlarda, insangücü planlaması başarısızlığa uğrayabilir. Bu nedenle, başarısızlığın nedenleri iyi incelenmeli, çözümlenmelidir.

6- Planlama, oldukça biçimsel, kayıtlara geçen ve yazımlanan bir etkinliktir. İzlenen yöntem ne olursa olsun, tahmin için yeterli bilginin bulunmadığı durumlarda, bir kez geniş kapsamlı ve uzun soluklu plan yapılması nedeniyle, değerlendirmeye ve eleştiriye uğrayacaktır. Bu gerçek de göz önünde bulundurularak, soruna bu yönüyle daha çok titizlik ve dikkat gösterilmesi gereklidir.

İnsangücü planlamasının amaçlarını mevcut insangücünün en iyi ve etkin şekilde kullanımını sağlamak ve örgütlerin gelecekteki insangücü gereksinmelerini belirlemek, karşılamak olmak üzere iki ana grupta toplamak

mümkünken, bu iki temel amacı gerçekleştirmek için gereken sayı, yetenek ve becerideki personeli tedarik etmek, bunları en uygun işlere en uygun zamanda yerleştirmek, en verimli olacakları faaliyetleri yapmalarını sağlamak ve tüm bu uğraşları işletmenin genel amaçlarıyla uyumlu kılacak şekilde ahenkleştirecek tüm faaliyetleri yerine getirmek, insangücü planlamasının kapsamına girer (Öztekin, 1977:62).



BÖLÜM II

PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ

2.1 ÖRGÜTLER İÇİN PERSONEL BULMA ve SEÇMENİN ÖNEMİ

İnsan, bir örgütün taklit edilemeyen ve onu diğer örgütlerden ayıran yegane faktörüdür. Geçmiş dönemlerde teknolojik olanaklar ve diğer maddi varlıklar örgütün rekabet avantajını artıracak kaynaklar olarak görülüyordu. Günümüzün global ekonomik anlayışı içerisinde örgütlerin bu kaynaklara ulaşması pek de zor değildir. Ancak kolaylıkla elde edilemeyen veya yaratılamayan fakat örgütleri birbirinden farklı kılan temel kaynak; insan kaynağının değeri gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenledir ki örgütlerin sahip oldukları personelin işin gereklerini yerine getiriyor olması ve ihtiyaç duyulan yeni personelin örgüte kazandırılması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

Personel Bulma ve Seçme Süreci, personel ihtiyacının öngörülmesi, ihtiyaç duyulan personelin tedariki için duyuruların yapılarak personelin başvurusunun sağlanması, değişik personel seçim yöntemleri vasıtasıyla işe en uygun adayların yerleştirmesi aşamalarını içerir.

Personel Bulma ve Seçme Süreci, örgütler açısından bir çok fayda getirecek sonuçlar üretebilecekken bu süreç, doğru kullanılmadığında örgütlerin zarar görmesine neden olabilir. Yanlış personelin seçilmesi; personel bulma ve seçme sürecinde harcanmış olan tüm zaman, para ve enerjinin boşa gittiği anlamına gelir (Gürbüz, 2002:5). Doğru işe doğru personel alınmadığı takdirde, örgüt içinde iş-kişi veya kişiler arasında uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış, işten çıkarma veya çıkarılma kaçınılmaz olurken, boşalan

pozisyona yeniden personel alınması ihtiyacının doğması da giderleri artıracaktır (Sabuncuoğlu, 2000:72).

İhtiyaç duyulan personelin seçiminde hata yapılmasının doğuracağı sıkıntılar, personel seçiminde mümkün olduğunca objektif değerlendirmelerin yapılmasına imkan verecek bir personel seçim sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu amaçla; ilk olarak işin gerektirdiği nitelikleri belirlemek yani dikkatli bir iş analizi yaparak işletmedeki mevcut her işin iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkarılmalı, ikinci olarak da adayın niteliklerinin bu ihtiyaçlara uyup uymadığını tespit edebilecek organize edilmiş bir sistem kurulmalıdır (Gürbüz, 2002:7).

2.2 PERSONEL BULMA SÜRECİ

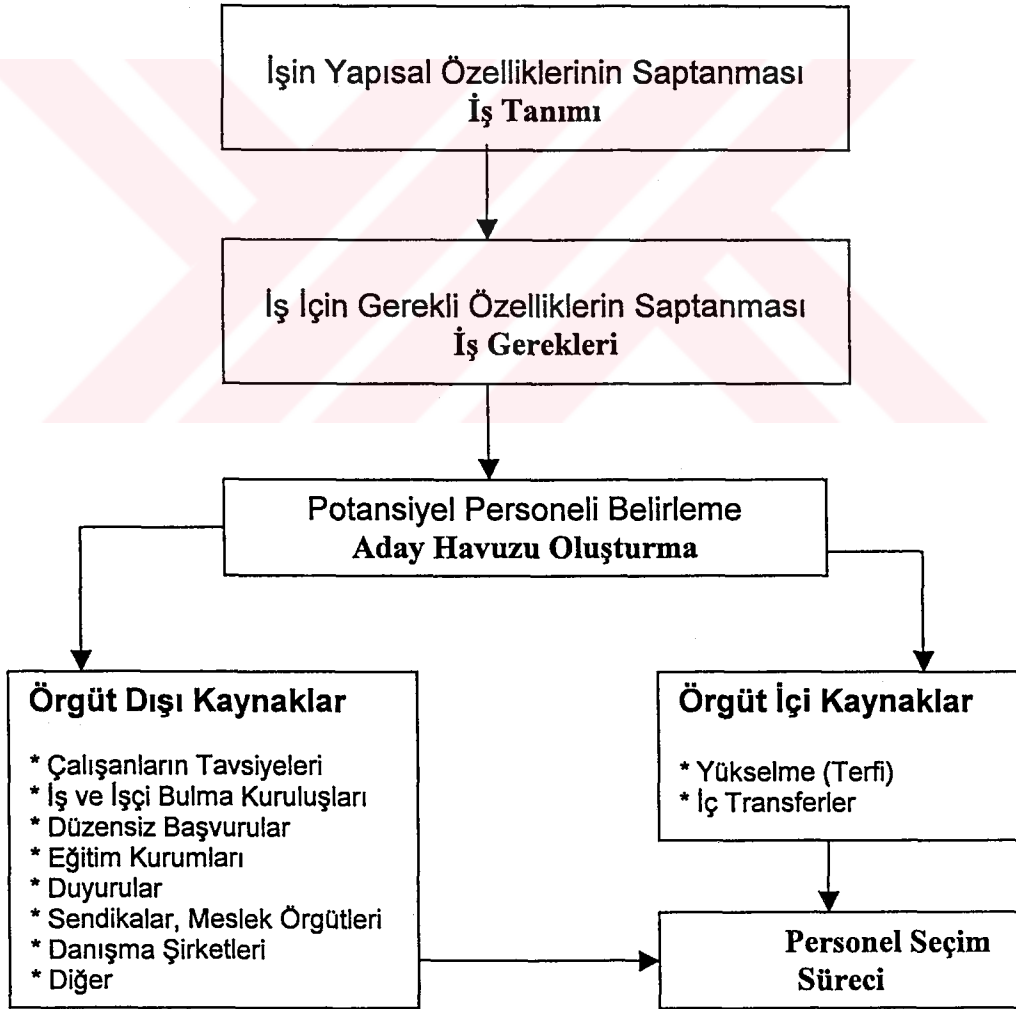
Yeni kurulan bir örgütte her göreve, faaliyette bulunan bir örgütte ve geliştirilip genişletilen örgütlerde yeni açılan görevlere, böyle bir gelişme veya genişleme olmadığı halde de boşalan görevlere atamaları yapılacak personel adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına personel bulma adı verilmektedir (Aşkun, 1982:28). Örgütte yapılan faaliyetlerin tümü, verimliliği ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik olduğu gibi insan kaynağı bulma faaliyeti de örgüt menfaatleri açısından en doğru kararların alınmasını gerektirir.

Bu nedenle Ergin, (2002:27-28) personel bulma sürecinde bazı önemli noktalara dikkat çekmekte: Bunlardan birincisi stratejik insangücü planlaması yapılması yani örgütün kendi eski ya da yeni stratejilerine uygun bir başvuru sağlama işlemi yapılmasıdır, bir başka önemli nokta kişinin özellikleri ile örgütün özellikleri arasında uyuma olması böylelikle de bağlılığın sağlanabilmesidir, yine bir başka önemli nokta esneklik, yani belirsizliklere ve karışıklıklara uyum sağlanabilecek personel yapısının oluşturulmaya

çalışılması son olarak da örgütlerin potansiyel adaylar için çekici olabilmeyi başarabilmeleridir.

İhtiyaç duyulan personelin sağlanmasında örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklar değerlendirilmektedir. Kaynakların hangisinin tercih edileceği, örgütün izlediği personel politikası, ihtiyaç duyulan personelin ve işin özellikleri, personel bulma maliyeti gibi bir çok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterir.

Şekil – 8: Personel Seçimi Ön Hazırlıkları



Kaynak: (Erdoğan, 1991:34)'den uyarlanmıştır.

2.2.1 Örgüt içi Kaynaklar

Personel ihtiyacı duyulan pozisyonun iş gereklerini sağlayabilecek niteliklerde personelin örgüt içerisinde bulunması durumunda, örgütün mevcut insan kaynakları değerlendirilebilir. Personel ihtiyacının karşılanmasında hangi kaynakların öncelikli olarak kullanılacağı konusunda genel görüş; örgüt içi kaynaklardan faydalanılması yönündedir. Dış kaynakların kullanılması için, mevcut kaynakların araştırılması ve ihtiyacı örgüt içinden karşılamanın hiçbir yolu olmadığından emin olunması gerektiğini vurgulayan Finnigan, (1997:36) tüm iç kaynaklar tüketilip hiçbir uygun aday bulunmadığı takdirde, ama yalnızca bu takdirde dış kaynakların kullanılabileceğini belirtmektedir.

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması gerek personel gerekse örgüt açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır; İşletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağladığı için tercih edilmektedir (Yüksel, 1997:93). Yönetim, kendi personelinin becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dış kaynaklardan sağlanabilecek adaylarınkinden daha iyi değerleyebileceğinden bu şekilde seçim ve yerleştirmede hata yapma riski daha az olur (Bingöl, 1998:110). Mevcut personellerin örgüte adaptasyon ve diğer personellere uyum için zamana ihtiyaçlarının olmaması, onların yeni işlerini en kısa sürede ve en verimli şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlar (Gürbüz, 2002:34). Yönetim – personel işbirliğini geliştiren, az zaman alan ekonomik bir uygulamadır (Can, 2001:114). Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçü önlenmiş olur (Fındıkçı, 2002:172).

Bu sıralanan yararlarının yanında iç kaynaklardan personel sağlama yönteminin bazı sakıncaları da şöyle özetlenebilir; “Aşırı bir iç kaynaktan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler. Bu durum “örgütsel tutuculuk” olarak adlandırılmaktadır. Sadece

amirleri tarafından biçimlendirilmiş astlar, bir şeyi yapmanın başka bir yolunu bilmezler, modası geçmiş uygulamaları ve yöntemleri tekrar edip dururlar” (Bingöl, 1998:112). Bu yöntem ile aranan niteliklere sahip personeli bulmak her zaman mümkün olmayabilir (Can, 2001:115).

Personel bulma faaliyetinin örgüt içi kaynaklardan faydalanılarak gerçekleştirilmesinde yükselme ve iç transferler yöntemleri kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000:76-77):

2.2.1.1 Yükselme (Terfi):

Yükselme, bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Yükselmenin işgücü ihtiyacının giderilmesine katkıda bulunması yanında personelin motivasyonuna da yüksek düzeyde katkısı vardır (Fındıkçı, 2002:174). Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükler taşıırken bazı sakıncaları da vardır. Alt basamakta yer alan bir personelin üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik yeteneği ve niteliği taşıması gerekir. Kaldı ki her defasında alt basamakta personel boşluğu yaratılır ve bu boşluğun dışardan doldurulması zorunluluğu doğar. Yükselme, kıdem veya performans kriterleri göz önüne alınarak gerçekleştirilebilir. Performansa dayalı yükselme daha fazla tercih edilmekle beraber bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının; üstlendikleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmayacağı unutulmamalıdır..

2.2.1.2 İç Transferler:

Örgütte bir görev boşaldığı zaman bu pozisyona aynı düzeyde bir başka personelin atanmasıdır. İç transfer yoluyla personel sağlama, örgüt açısından en ucuz ve kolay yoldan personel bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı örgüt içerisinde bir iş değişikliği söz konusu olduğundan örgüte uyum

sorunu olmaz. Buna karşın bir personelin eski işini bırakması, boşalan pozisyona yeni personel bulma sorunu doğuracaktır. İç transferler yapılırken iş genişletme (mevcut personelin görev tanımında değişiklik yapılması), iş zenginleştirme (ihtiyaç duyulan birimdeki uygun kişilerin sorumluluklarının artırılması) ve rotasyon (çalışanların belirli sürelerde başka birim ya da kurumlarda kendi işlerini yapmaları) yöntemleri kullanılır (Fındıkçı, 2002:173).

2.2.2. Örgüt Dışı Kaynaklar

Personel ihtiyacının karşılanmasında genellikle iç kaynaklardan yararlanılmakla beraber bu her zaman mümkün olmamaktadır. Bazı durumlarda örgüt menfaatleri personel ihtiyacını dış kaynaklardan karşılamayı gerektirir. Örneğin örgütün yeni kurulduğu ya da büyümenin konusu olduğu durumlarda ayrıca yeni değişme ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personellere gereksinim duyulduğunda dış kaynaklardan faydalanmak kaçınılmaz olur (Sabuncuoğlu, 2000:78).

Örgüt dışı kaynaklardan faydalanmanın yararları; yeni düşünce ve yöntemlerin örgüte girmesini kolaylaştırması (Can, 2001:118), örgüt içerisinde halihazırda çalışanlar ile dışarıdan temin edilecek personeller arasında doğacak olan rekabetin yöneticiler tarafından kontrol altında tutulabilmesi durumunda tüm çalışanları başarılı olmaya doğru güdülemesi (Gürbüz, 2002:38), örgütte vitrin değişikliği sağlaması (Fındıkçı, 2002:176) şeklinde sayılabilir. Dış kaynaklardan personel bulmanın bazı sakıncaları da mevcuttur (Yüksel, 1997:94): Dışarıdan örgüte yeni gelen personelin örgüt içi çevreyi tanınması, uyum sağlaması zaman alır. Dışarıdan gelen personele mevcut örgüt personeli tepki gösterebilir, çalışmasını engellemeye çalışabilir. Dış kaynaklara başvurmada araştırma ve seçme maliyetleri ile başlangıç ücretleri daha yüksek olur.

Dış kaynaklardan faydalanılarak personel bulunmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.

2.2.2.1 Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri:

Özellikle küçük ve orta büyüklükteki örgütlerde personel ihtiyacının karşılanmasında sıkça başvurulan bu yöntem, mevcut çalışanların kendi tavsiye ettikleri personelin işe alınmasından duyacakları gururun yaratacağı motivasyonun örgüte yansıyacak olması bakımından da önemlidir (Aşkun, 1982:35). Yöntemin örgüte kazandıracağı çeşitli yararlar vardır (Gürbüz, 2002:41): Mevcut personel kendisi gibi bulunduğu bölgede, şehirde hatta bazen ülkede o işi iyi yapanları bilebilir, tavsiye sonucu gelen yeni personeller örgüt hakkında ön bilgiye sahip oldukları için işe ve çevreye uyum sağlamaları örgütü hiç tanımadan gelenlere oranla daha kısa sürede olabilir. Örgüt çalışanları referans oldukları kişilerden kendilerini sorumlu hissedeceklerinden dolayı, kişilik yapısı ve iş bilgilerinden emin olmadıkları arkadaş ya da yakınlarını boş pozisyon için önermeyeceklerdir.

Yapılan bir araştırmada, bu şekilde sağlanan personellerin örgütten ayrılma oranlarının, diğer yollarla bulunan personellerinkinden daha düşük olduğu saptanmış (Bingöl, 1998:114) olmasına karşın; bu yöntemin personellerin kendi tanıdık ve yakınları ile bir araya gelerek örgüt içerisinde hihipler kurmaya çalışmalarına imkan verebilecek olması şeklinde olumsuz bir yönü de olduğundan yöneticiler, tavsiyeleri alınacak mevcut çalışanların belirlenmesinde seçici davranmalıdırlar (Aşkun, 1982:35).

2.2.2.2 İş ve İşçi Bulma Kuruluşları:

Personel ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak karşılamak üzere kurulan bu kuruluşlar hem kamu hem de özel nitelik taşıyabilmektedirler. Dünyada ve ülkemizde iş ve işçi bulma kurumlarının büyük bir kısmı kamuya

aittir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1948 yılında Cenevre'de yapılan 35. toplantısında benimsenen 88 sayılı sözleşme ile her ülkede kar amacı gütmeksizin çalışan bir iş ve işçi bulma kurumunun oluşturulmasını zorunlu kılmıştır (Can, 2001:116).

Sözleşme şartları gereğince ülkemizde de 25.01.1946 tarihinde 4837 sayılı yasa ile "İş ve İşçi Bulma Kurumu" kurulmuş, sonraları kurumun adı 2000 yılında "Türkiye İş Kurumu" olarak değiştirilmiştir. Kendilerine bildirilen açık işler ile iş başvurularını toplayarak, personel ile örgütün en iyi koşullarda bir araya gelmesini hedefleyen kurumun başlıca görevleri; ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek, işgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, iş ve meslek analizleri yapmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek olarak sıralanmıştır.

2.2.2.3 Düzensiz Başvurular:

Örgüt tarafından duyurulmuş bir personel talebi olmadığı halde; iş arayan kişiler tarafından bizzat veya özgeçmiş göndermek suretiyle iş başvurusu yapılabilir. Yapılan bu başvuruların kayıt altına alınarak arşivlenmesi suretiyle aday havuzu oluşturulması durumunda, personel ihtiyacı doğduğunda bu havuzdaki adaylar değerlendirilir. Örgüte ek bir maliyet getirmemesi nedeniyle tüm örgütler tarafından cazip bulunan ve sıkça kullanılan bir yöntemdir.

2.2.2.4 Eğitim Kurumları:

Örgütler için personel bulma kaynaklarından bir diğeri de eğitim kurumlarıdır. Bu amaçla okullardan yeni mezun olmuş kişilerle görüşmeler yapılarak, onların okuldaki başarı durumları ile ahlaki yönleri ve mezuniyet dereceleri incelendikten sonra uygun olanları seçilebilir (Bingöl, 1998:117). Örgütler personel bulma sürecinde eğitim kurumlarından faydalanırken farklı yollar kullanırlar (Aşkun, 1982:39): Örgütlerin insan kaynakları birimleri personel kaynağı olabilecek akademi, fakülte ve okulların durumlarını yakından izleyerek; işe uygun en iyi personel adaylarını hangi eğitim kurumlarının yetiştirdiğini, o okulları daha önce bitirmiş olanların durumlarını da değerlendirerek bulabilirler, profesörlerden ve öğretmenlerden en başarılı öğrencilerini mezun olunca göndermeleri istenebilir, mezun derneklerinden yararlanılabilir, personel ihtiyacını karşılayabilecek nitelikte mezun veren okulları bitirenler arasında yarışma sınavı açılabilir. Eğitim kurumlarından personel temin etmek için kullanılan yaygın yöntemlerden birisi de düzenlenen kariyer günleridir (Öner, 1999:61).

2.2.2.5 Duyurular:

Personel ihtiyacının duyurulması yöntemi, dış kaynaklardan faydalanırken en çok kullanılan yöntemdir. Masraflı bir yöntem olmasına rağmen en etkin açılımı sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir. Duyurular yapılırken günlük gazeteler, dergiler, radyo, televizyon, internet vb. gibi kitle iletişim araçları kullanılır. Kullanılacak kitle iletişim aracının tercihi örgüte katılmak istenen personelde aranan özelliklere göre farklılık gösterir. İşe alma duyuruları, iş arayan kişilere görevi açıklar; örgütün pazardaki yerini tanıtır, saygınlığını belirler; görevin sağlayacağı ödülleri, yan ödemeleri ve diğer olanakları açıklar; personelde aranan deneyim, yaş gibi nitelikleri gösterir (Aldemir ve başk., 2001:107). Duyuruların amacı, örgütün ihtiyacı olan personelin başvurusunu sağlamak iken; uygulamada prestij, reklam amaçlı

olarak kullanıldıkları görülmektedir. İçerik olarak yeterli bir duyuruda bulunması gerekenler sırayla ele alınacak olursa (Erdoğan, 1991:37-40):

a- Örgütün Ünvanı ve Çalışma Alanı: Tercihen duyurunun baş kısımlarında belirgin olarak örgütün unvanı ve çalışma alanının belirtilmesi gerekir. Duyuru veren örgüt, ilgililerin büyük bir kısmı tarafından tanınıyorsa çalışma alanının belirtilmesine gerek yoktur. Fakat verilen duyuru geniş kitleleri etkileyecek biçimde bir prestij duyurusu olarak düşünülüyorsa; bu durumda örgütün unvanı duyurunun genel düzenlemesi içerisinde büyük bir yer tutacaktır. Bazı örgütler bütün adaylara cevap verme yükünden ve çevre baskısından kurtulmak, sık sık personel değiştiren bir örgüt imajı yaratmamak, duyuruya mevcut personelinden de başvuru olup olmayacağını gözlemlemek amacı ile açık adres yerine posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermektedirler (Sabuncuoğlu, 2000:79). Büyük bir zorunluluk yoksa bu tür duyurular ile personel aday havuzu oluşturulmamalıdır. Çünkü bu tür duyuruların, bazılarının oluşturduğu olumsuz etki nedeniyle iş değiştirmek isteyenlerin ve bayan personelin ilgisini çekmediği görülmektedir.

b- Görev Ünvanı: Aranılan personelin yapacağı işin görev ve unvanı açık olarak belirtilmelidir. Eğer personel aranılan görev yeteri kadar tanınan türden değilse veya örgütün bünyesine uygun olarak örgüt içerisinde isim bulunmuş bir görev ise ayrıca ilanda kısaca tanıtılmasında yarar vardır.

c- Adayda Bulunması Gereken Özellikler: Adayların taşınması gereken bilgi, varsa özel bedensel ve zihinsel özellikler ile gerekiyorsa yaş, boy, cinsiyet, şayet isteniyorsa tecrübe gibi özelliklerin belirtilmesi gerekir.

d- Başvuru Biçimi ve Başvuru Şartları: Başvurular yazılı ve postayla olabilir. Posta yoluyla yapılacak başvurular için posta adresi, şahsen yapılacak başvurular için ise gün, saat, yer gibi özellikler duyuruda açıkça

belirtilmelidir. Başvurular şahsen, el yazısı ile ve resimli vb. istenebilir. Böyle bir arzu varsa mutlaka belirtilmelidir.

e- Son Başvuru Tarihi: Personel seçim çalışmaları planlanırken şüphesiz son aday kabul tarihi de saptanmış olacaktır. Seçim havuzuna personel toplamak için yapılan duyurularda son başvuru tarihinin tam olarak belirtilmesi yararlı olacaktır. Bu tarih verilirken; belirtilen günün tatil günlerine gelmemesine, çeşitli nedenlerle gecikmeler olacağı da düşünülerek birkaç gün toleranslı olmasına dikkat etmek gerekir.

f- Çalışma Yeri: Örgütün yapısı ve tanınmışlığı nedeniyle personelin çalışacağı yer belirli değilse, çalışma yerinin de belirtilmesi gerekir. Eğer yapılacak iş yıl içerisinde belirli ölçüde seyahati gerektiriyorsa, bu seyahatin yılda yaklaşık ne kadar olacağını da belirtmek seçim havuzunu gerçekçi hale getirmek için yararlı olacaktır.

g- Gizlilik Güvencesi: Bazı görevlere başvuranlar halen başka örgütlerde çalışanlar olabilirler. Bu kişiler, iş aradıklarının halen çalışmakta oldukları örgütler tarafından bilinmesini istemeyebilirler. Bu tür ihtiyaçları karşılamak için başvuruların gizli tutulacağına dair bir notun duyuruda yer almasında yarar olacaktır.

2.2.2.6 Sendikalar ve Meslek Örgütleri:

Bu yöntem kullanılarak daha çok el işleri ile ilgili personel açığının karşılanmasında, sendikalar, uzmanlık bilgisi gerektiren alanlarda ise meslek örgütleri vasıtasıyla personel bulunabilir. Bu yöntem de karşılıklı olarak hem sendikalar ve meslek örgütleri üyelerinin istihdamı için örgütlere başvurabilir hem de örgütler ihtiyaçları olan personelin özelliklerini sendikalara ve meslek örgütlerine bildirerek aranan niteliklere uygun üyelerinin başvurularının sağlanmasını isteyebilirler.

2.2.2.7 Danışmanlık Şirketleri:

Bu şirketler kendilerine başvuran örgütler ile iş arayan personelleri buluşturan aracı kurumlardır. İş arayanların çeşitli zamanlarda bu danışmanlık şirketlerine yapmış oldukları başvurular şirket tarafından kayıt altına alınarak bir personel aday havuzu oluşturulur. Örgütler personel ihtiyacı için danışmanlık şirketlerine başvuru yaptığıında gerek oluşturulan bu personel aday havuzu gerekse başka kaynaklar değerlendirilerek örgütün ihtiyaç duyduğu personel bulunur.

Finnigan, (1997:43) personel bulma sürecinde danışmanlık şirketlerine başvurulmasının nedenlerini şöyle sıralamakta: Örgüt içerisinde personel bulma ve seçme işlevini yerine getirebilecek usta bir personelin olmaması, insan kaynakları yöneticisinin zaman ve dikkatinin başka alanlarda yoğunlaşmış olması, mevcut işinden memnun olan çok iyi bir elemanı çekebilmek için prestij amaçlı kullanmak, emniyet ve gizlilik nedenleriyle örgütün adını açıklamak istememesi, rahatlık için ve hem maliyetten hem de zamandan tasarruf etmektir. Bu nedenlere ek olarak Öner (1999:59), insanların herhangi bir şekilde riske girmemek için yazılı ilanlara cevap vermeyebileceğinin düşünüldüğü halleri ve üst düzey yöneticilere, spesifik iş alanlarında çalışan insanlara ihtiyaç duyulduğu durumları da eklemekte.

Danışmanlık şirketleri kimi zaman personel seçimi sürecine danışmanlık yaparlar kimi zamansa personel seçimine ilişkin tüm süreci yürütürler. Bununla birlikte bir danışmanlık şirketi ile çalışılmış olsa dahi personel bulma ve seçme işlevinin sorumluluğu örgütün kendisindedir (Fındıkçı, 2002:179-181).

2.2.2.8 Diğer Kaynaklar:

Emek arzının k t olduğu durumlarda örgütler, ev kadınlarını iş piyasasına çekmek için çeşitli önlemler alırlar; işlerde çeşitlenmeye giderek, ağır olmayan işlere kadınların alınması, çocuklu kadınlar için kreşlerin kurulması bu önlemlere örnektir (Bingöl, 1998:118). Yine personel bulmanın güç olduğu dönemlerde, ek görevli personellerden faydalanılabilir; iş yoğunluğunun fazla olduğu zamanlarda ek görevliler çalıştırılabilir, tatillerde, öğrenciler ve ev içlerinden vakit ayırabilen kadınlar da ek görevli personel kaynağı olabilirler (Aşkun, 1982:40).

Personel kiralama yöntemi de bir kaynak olarak kullanılabilir. Aslında personel kiralayan şirketin kadrolu çalışanı olan personel karşılıklı yapılacak kiralama sözleşmesi ile personel ihtiyacı olan örgütte görev yapar (Sabuncuoğlu, 2000:84). Özellikle  st düzey yönetici adaylarının bulunmasında kullanılan yöntem kelle avcılığı yöntemidir (Finnigan, 1997:44): Kelle avcılığı yöntemi, iş için uygun personelin işten haberdar olmasının ya da iş için başvuru yapmasının olasılık dış olduğu ilkesine dayanır. En uygun adaylar piyasada olmayabilir; belki de mevcut işlerinde yeterince tatmin buluyorlardır. Iř duyurusu yapmanın asla başarılı olamayacağı bu koşullarda, piyasa dışındaki uygun adaylar araştırılacak yani "kelle avı" yapılacaktır.

2.3 PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

Personel seçim süreci, personel alınacak görevin gerektirdiği niteliklere en uygun özellikleri ve yetenekleri taşıyan personellerin belirlenmesini kapsar. Bu aşama personel bulma sürecinin tersi özellik gösterir. Personel bulma süreci ile örgütteki boş pozisyonun gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır (Can, 2001:118).

Tecrübeler kanıtlamıştır ki, örgütlerin sahip olduğu kaynaklar (insan, para, malzeme, yer ve zaman gibi) aynı olduğu halde değişik zamanlarda istihdam edilen yönetici ve personele göre başarı oranı çok farklı olabilmektedir (Tortop, 1997:16). Uygun personelin seçimi örgütlere büyük yararlar sağlar (Adal, 1986:397): İş tanımı da gözönünde bulundurularak yapılan isabetli bir personel seçimi, üretimde miktar ve kalite verimliliğini artırır. Koordinasyon ve kontrol için harcanan zaman ve çaba azalır. Çalışma ortamının iyileşmesi, normal bir işgücü devri ile de örgütte istikrarın artmasına neden olur. Davranış bozuklukları ve yeteneksizlik sonucu ortaya çıkabilecek kusur ve kazaları işe girişte önler. İş yerinde işbirliği arzusu yaratılır. Örgüt dışı olayların, örgüte yansıyan olumsuz etkileri asgariye iner.

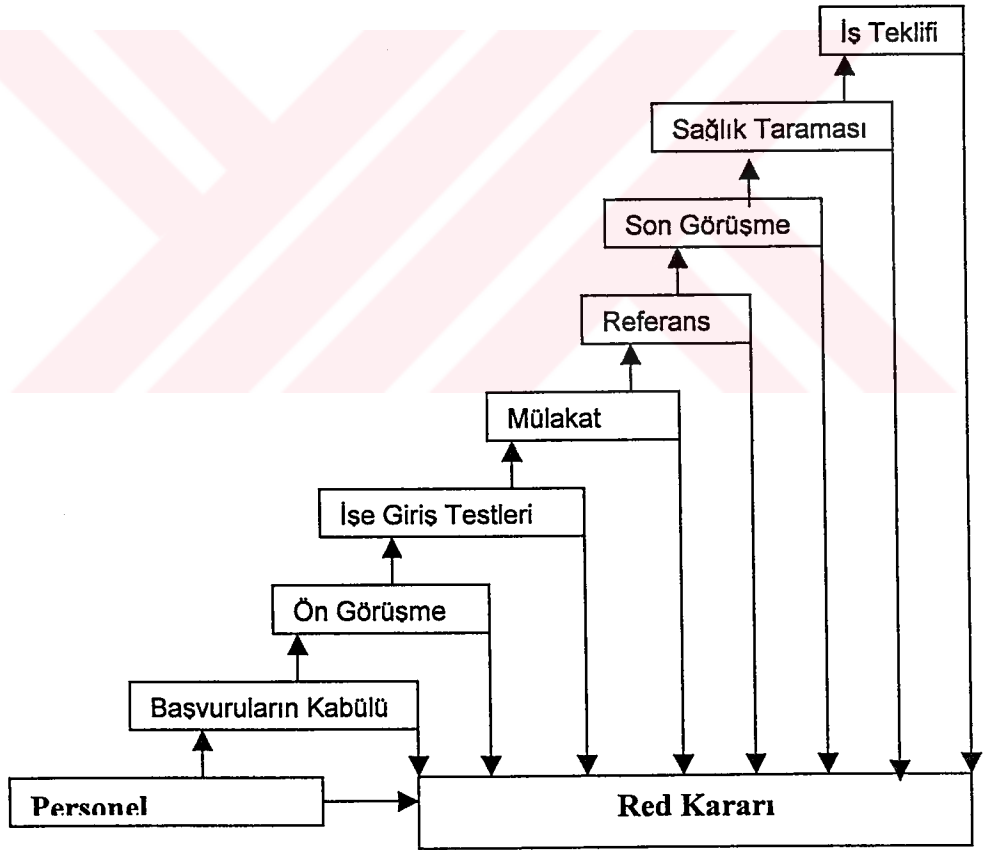
Personel seçme süreci maliyet ve psikolojik boyutları nedeniyle de oldukça önemlidir. Maliyet bakımından düşünüldüğünde, zaten kendisi maliyeti yüksek bir faaliyet olan personel seçme sürecinde yapılacak hatalı seçim sonucunda oluşacak personel devri, örgütlere yeni bir maliyet yükü getirecektir. Psikolojik açıdan da bir ülkede çalışan insanların kendi ilgi, yetenek ve isteklerine uygun bir işte istihdam edilmeleri, toplumun tatmini açısından bir denge unsurudur (Bakioğlu, 1987:463).

Her örgüt madde ve insan öğelerini girdi olarak kabul etmeden önce bir kontrolden geçirdiği için bu kabul sürecinde bir takım ölçütler belirler ve girişte bu ölçütlere uygunluğu arar (Açıkalın, 1996:103). İş gereklerine uygun olmayan personelleri istihdam etmenin örgüt için yaratacağı sakıncaların yanında işin gerektirdiği niteliklerin çok üzerinde niteliklere sahip olan adayın seçiminin de sakıncaları vardır (Bingöl, 1998:123-124): Böyle bir personel, işini ciddiye almaz, işini önemsemez, isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır.

2.3.1 Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Personel seçim sürecinin birbirini takip eden aşamalar şeklinde düzenlenmesi ve her aşamada başvuran adayların farklı niteliklerinin incelenerek işe uygunluklarının araştırılması, sürecin en uygun personelin seçimini sağlayarak başarı ile sonuçlandırılmasında etkili bir yöntemdir. Her aşamada, önceden iş gerekleri ile ortaya konulmuş niteliklere sahip olmayan adaylar elenerek örgüt için en uygun personellerin seçimi sağlanır.

Şekil – 9: Personel Seçim Sürecinde Aşamalar



Kaynak: (Can ve başk., 2001:119)'den uyarlanmıştır.

Tüm örgütler için genel kabul gören bir süreç yöntemi yoktur. Seçim sürecinde kullanılan aşamaların sayısı veya kullanılan araçlar, örgütün

büyükluğüne, doldurulmak istenen pozisyonun düzenine, türüne ve örgütün insan kaynakları yönetimi felsefesine göre değışiklik gösterir (Bingöl, 1998:124). Personel seçim süreçleri genellikle dokuz aşamadan oluşur (Gürbüz, 2002:45-52):

- 1-Personel Araştırması
- 2-Başvuruların Kabulü
- 3-Ön görüşme
- 4-İşe Giriş Testleri
- 5-Mülakat
- 6-Adayın Geçmişinin Araştırılması
- 7-İstihdam Bölümünde Yapılacak Görüşme ve İlk Amirin Onayının Alınması
- 8-Sağlık Taraması
- 9-İş Teklifi

2.3.1.1 Personel Araştırması:

Her personel seçme işleminde atılması gereken ilk adımdır. Önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi işe en uygun personelin seçilebilmesi için, öncelikle o örgütte çalışmaya istekli, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir grup adaya ihtiyaç vardır.

2.3.1.2 Başvuruların Kabulü:

Bu aşamada en önemli olan, iş gerekleri üzerinde odaklaşmak gereğidir. İşin gerekli kıldığı temel nitelikleri karşılayamayacak olan adaylar elenmelidir. Bu da genellikle mümkün olan en ucuz yolla, özgeçmişleri ve başvuru formlarını gözden geçirmek suretiyle yapılır.

2.3.1.3 Ön Görüşme:

Personel departmanında çalışan bir yetkili tarafından yapılan 15 dakikayı geçmeyen kısa görüşmelerdir. Ön görüşme aşamasında adayın dış görünüşü ve konuşma durumu hemen değerlendirilir, adayların işletmeden neler bekledikleri ve nasıl bir iş aradıkları öğrenilmeye çalışılır (Bingöl, 1998:126). Bu aşamada amaç daha fazla ilgi gösterilmesi gerekmeyen adayları belirlemektir. Böylece ilgilenilmesi gereken adaylara yeterince vakit ayrılabilir.

2.3.1.4 İşe Giriş Testleri:

Adayların davranışsal özellikleri, yetenek ve kişilikleri psikolojik testler yardımıyla objektif olarak belirlenmeye çalışılır. Bu yöntem yardımıyla işe ve örgütün yapısına uygun adayların seçimi, özellik ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri daha kolay bir hal alır. Bu aşamanın uygulanması sırasında işin gerekleri ile uyumlu olmayan testlerin, ne kadar geçerli ve güvenilir bilgi sağlasa da yararlı olamayacağı, yanlış personel seçimine yol açacağı unutulmamalıdır (Can, 2001:120).

2.3.1.5 İş Görüşmesi:

Bu aşamada esas amaç mülakattır. Çünkü mülakat çoğu zaman adayın işe alınmasını ya da elenmesini sağlayan temel karar verme noktalarından biridir. Örgütler personel seçmek için tek bir yöntem kullanacak olsalar hiç kuşkusuz yalnız görüşme yöntemini kullanırlardı (Yalçın, 1994:69). Personel bölümünden bir uzman, adayın önceden belirlenmiş iş gereklerini karşılayacak kabiliyete sahip olup olmadığını değerlendirecek ilk görüşmeyi yapabilir. Daha sonra aday sırasıyla personel (insan kaynakları) müdürü, iş başvurusunda bulunduğu bölümde çalışacağı en yakın amir, bölüm müdürü

ya da yardımcısı tarafından görüşmeye tabi tutulabilir. Ya da örgütün belirleyeceği bir grup yetkili hep birlikte adayla görüşme yapabilir.

2.3.1.6 Adayın Geçmişinin Araştırılması:

Son kararı vermeden önce, seçilme şansı diğerlerinden fazla olan adayların verdikleri referansların kontrol edilmesi yerinde bir karar olur. İşe başvuranların çoğunun işe girme konusunda sabırsız olmasından dolayı, onların bir çoğu yetenekleri veya deneyimleri ile ilgili bilgileri çarpıtacak; bazıları da amaçlarına ulaşmak için tamamıyla asılsız bilgiler vereceklerdir (Bingöl, 1998:130). İşle ilgili bir konuda dürüst olmama adayın elenmesi için önemli bir sebeptir.

Okul kayıtları, çok az iş deneyimi olan adaylar hakkında en iyi bilgi kaynağıdır. Okul kayıtlarını alabilmek için adayın izni alınmalıdır. Daha deneyimli başvuru sahiplerinin geçmişteki ya da şimdiki amirleri ile görüşülmek isteniyorsa mutlaka başvuru sahibinin izni alınmalıdır. Adayın iş başvurusunda isimlerini verdiği kişisel referanslar doğal olarak aday hakkında olumlu izlenimleri olan kişilerdir. Kişisel referanslardan iyi bilgi almanın bir yolu; görüşmecilerin keşfetmiş olduğu zayıf bir nokta hakkında soru sormaktır. Aday hakkında mümkün olduğunca doğru bilgi edinebilmek için aynı anda adayın referans olarak gösterdiği birkaç kişiyle bağlantıya geçmek yerinde bir karar olacaktır.

2.3.1.7 İstihdam Bölümünde Yapılacak Görüşme ve İlk Amirin Onayının Alınması:

Bu aşamada yapılacak görüşmenin amacı hem adayın –seçilecek olursa- hem de birlikte çalışacağı en yakın amirin birbirlerini tanımasını sağlamak ve amirin, adayın işe uygunluğu konusundaki görüşlerini almak ve adaya nasıl bir ortamda çalışacağını göstermektir. Adayın işe alınması için

amirin onayının alınması durumunda ilerideki ortak çalışmalarda daha olumlu sonuçlar alındığı görülür (Yalçın, 1994:70).

2.3.1.8 Sağlık Taraması:

Sağlıklı bir personel istihdam etmek her örgüt için önemlidir. Bu nedenle örgütler işe yeni başlayacak personellerinin bir sağlık taramasından geçmelerini arzu ederler. Yapılacak olan sağlık taramasının derinliği, personelin istihdam edileceği pozisyona göre farklılık gösterir. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlık gibi problemleri daha başlangıçta önlemek açısından, yüzeysel bir muayene yerine adayın ciddi ve detaylı bir sağlık kontrolünden geçmesinde çok büyük yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2000:105).

2.3.1.9 İş Teklifi

Tüm personel seçim aşamalarını başarıyla geçen adaya iş teklifi yapılarak işe başlaması sağlanır. İş gereklerine uygun aday belirlendikten sonra iş teklifi zaman geçirmeden yapılmalıdır. Aksi halde aday başka bir işe başlayabilir ve örgüt için faydalı olabilecek bir personel baştan kaybedilmiş olur. Tüm aşamalar sonucunda işe alınacak aday belirlendikten sonra iş için başvuru yapmış fakat işe alınmayacak adaylara ulaşılarak işe kabul edilmeme nedenleri uygun bir dille anlatılmalıdır. Bu adaylar, ileride ihtiyaç duyulacak pozisyonlar için uygun niteliklere sahip olabilirler. Böyle bir durum gerçekleşmese dahi personel seçme sürecinin örgüte ihtiyaç duyduğu personel sağlamak kadar önemli bir diğer işlevinin de örgütü çevreye açmak, tanıtmak olduğu unutulmadan hareket edilmelidir.

2.3.2 Personel Seçim Yöntemleri

Personel seçim aşamalarında adayların farklı özellikleri değerlendirilerek iş gereklerine uygunluk derecelerini saptamak amacıyla, değişik bilgi toplama yöntemlerine ihtiyaç duyulur. Bu yöntemlerin başlıcaları sınav, görüşme, değerlendirme merkezi ve psikoteknik olarak sayılabilir.

2.3.2.1 Sınav Yöntemi

Adayın bilgi, beceri, deneyim, sorun çözme, anlama vs. yeteneklerinin ölçüldüğü yöntem uygulanırken iş için gerekli olduğu düşünülen ve adayda bulunması zorunlu olan yetenekler varlığı saptanmaya çalışılır. Bu yöntem uygulanırken adayın işi yaparken kullanacağı yeteneklerinin ölçümü üzerinde odaklanılmalıdır. İş için gerekli temel yetenek ve becerileri ölçmeyen bir seçim sınavı amacına ulaşmayacaktır. Sözen, (1973:19) durumla ilgili bir örnek getirmekte: İşin yapılması iyi niyet sahibi olmayı gerektirebilir. İyi niyeti ölçmek için henüz bir sınav geliştirilmediği için, iyi niyetin seçim sınavında belirleyici faktör olarak seçilmesi yersiz olacaktır. Yine seçim sınavlarının başarılı olmasında bir başka önemli hususta sınavların düzenlenmesinde hazır örneklerden yararlanmak yerine, örgütün yapısına ve özelliklerine göre değişikliklere gidilmesidir (Aldemir ve başk., 2001:119).

Etkin bir seçim sınavı uygulanış ve içerik açısından bazı özellikler taşıır (Erdoğan, 1991:52-55):

a-Sınav, işe ve örgüte gerekli bilgileri ölçmelidir: Seçim sınavında sorulan soruların karşıtı olan bilgiler örgüt ile ilgili, işin yapılmasında kullanılacak türden olmalıdır. Aşırıya kaçmamak kaydıyla yönetim kademesinde yer alacak personellerin seçim sınavında, genel iş kültürüne ilişkin sorular yer alabilir, ancak ağırlık işe ilişkin bilgilerde olmalıdır. İş ile hiçbir zaman doğrudan ilişkisi olmayan, güncel eğitimde yer almayan, genel

kültür sorularının seçim sınavında yer almamasına dikkat etmek gerekir. Bu tür sorular potansiyel aday kütlenin yetersiz değerlendirilmesine yol açmaktadır.

b-Sorular açık olmalıdır: Seçim sınavında yer alan sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Amaç bilgi ölçmekse, gereksiz yere şaşırtıcı kavram karmaşasına dayalı sorularla seçim sınavı yapılamaz. Adayın neyi bilmesi isteniyorsa o istikamette soru sorulmalı, soruyu soranların mantığına göre hatta tecrübelerine göre önyargılı ya da şaşırtmacalı sorulara seçim sınavında yer verilmemelidir. Soru hazırlanırken, nasıl bir cevap alınmak istendiği düşünülmeli ve sınav sorusu istenen cevaba göre düzenlenmelidir.

c-Sınav süresi ve ortamı adaylar arası fark yaratmamalıdır: Bilgi sınavlarında süre en fazla üç saat kadar olmalı. Daha uzun sınavlar bazı adayların sıkılmasına ve sınav ciddiyetinden uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Böyle bir gelişme de sınav bilgisinin tutarlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı değerlendirme döneminde adaylara sorulacak soruların cevaplama süreleri de birbirine yakın olmalıdır. Adayların sınav ortamları da olanaklar ölçüsünde homojen olmalıdır.

d-Sınav geçici veya kısa sürede elde edilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir: Sınav geçici bilgileri analize dönük olmamalıdır. Bu tür soruların adayları karşılaştırma, bilgili ile bilgisizi ayırmakta yeterli olduğunu düşünmek doğru olmayacaktır.

Personel seçim sistemi içerisinde sınav yöntemi, personel aranan boş pozisyonun iş gereklerine göre tercih edilerek; yazılı sınav (klasik sınav ve test), sözlü sınav, karma sınav ve uygulamalı sınav şekillerinde kullanılır.

2.3.2.2 Değerleme Merkezi Yöntemi

Önceleri yönetsel pozisyonlara personel seçimi için kullanılan yöntem, günümüzde her türlü pozisyon için uygulanmakla beraber çoğunlukla yönetsel pozisyonlar için tercih edilmektedir. Değerleme merkezi yöntemi bir grup değerleyici tarafından kapsamlı ve bütünlük gösteren teknikler dizisi kullanılarak adayların önderlik, planlama, örgütleme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik ve analitik yetenekleri, gerilime direnme, yetki devri kullanımı, davranışsal esneklik v.b. davranış potansiyellerinin değerlendirilmesini içerir (Can, 2001:129).

Değerleme merkezi yöntemi uygulamalarında genellikle kullanılan yöntemlerden birisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 1991:82):

- Görüşme sonrası elemeyi kazanan ve referans incelemesi de yeterli olan, aynı pozisyon için seçilecek 10 veya 12 aday aynı zamanda merkeze davet edilirler.

- Adaylar merkezde belirli bir zaman içerisinde (3-5 gün) çeşitli faaliyetlere katılırlar.

- Bu faaliyetler arasında, ara mülakatlar, lidersiz grup tartışmalarına katılma, özel olarak düzenlenmiş bilgileri alma ve kullanma çalışmalarını yürütme, işine ilişkin özel konularda çalışma yapma, işletme oyunları veya simülasyon teknikleri ile ilgili etkinliklere katılma, değişik yetenek ve özellik testlerine tabi olma gibi çalışmalar yer alabilir.

- Adaylar bu çalışmalar sırasında yöneticiler, personel değerlendirme uzmanları veya psikologlar tarafından izlenirler.

- Gözlemler ve görüşmeler birleştirilerek her bir eleman hakkında karar vermede kullanılacak bilgilerin geliştirilmesi sağlanır. Elde edilen bilgilerin ışığında adaylardan işe alınacaklar belirlenir.

2.3.2.3 Görüşme Yöntemi

“Personel seçiminde görüşme; bir işletme veya kurumun personel gereksinmesi duyulan iş ya da mevkilerine atanmak isteğinde bulunan adaylarla, örgütçe görevlendirilen bir yahut birden fazla kişinin karşılıklı konuşup, bunların örgütte çalışıp, çalışamayacaklarına ilişkin değerlemenin yapılmasında yararlanılacak izlenimlerin sağlanması eylemidir” (Aşkun, 1982:43). Personel seçiminde en çok kullanılan yöntem olan görüşme aynı zamanda aday ile kendisini işe alacak yetkiliyi ilk defa karşı karşıya getirir.

Görüşme yönteminin kullanılmasının bir takım amaçları vardır (Fındıkcı, 2002:196-197): Görüşmenin temel amacı işe en uygun personeli belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç aslında bütün seçim sürecinin de amacıdır. Görüşme yöntemi iyi düzenlendiğinde sınav ve benzeri değerlendirme yöntemlerinden çok daha kolay gerçekleşir. Bu kolaylığına rağmen personel seçim sürecinde karar varmak için detaylı bir bilgi sağlar. Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir. Personel seçimi tek yönlü bir süreç olarak görülmemelidir. Sadece kurum personel seçmemekte, aynı zamanda aday, söz konusu işin ihtiyaçlarına uygun olmadığı kanısına varırsa o işi reddedebilmektedir (Bingöl, 1998:148). Son olarak görüşmenin en önemli amaçlarından birisi de adayların, başka herhangi bir yolla edinilemeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin sağlanmasıdır. Nitekim bu bilgiler yüz yüze görüşmede rahatlıkla tespit edilebilir. Adayın konuşması, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları çeşitli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir.

Personel seçiminde uygulanan görüşme, öncesinde hazırlık yapılmasını gerektirir. Öncelikle görüşme esnasında hangi konulara ilişkin bilgilerin edinilmesinin amaçlandığı bilinmeli ve bu amaca yönelik sorular hazırlanmalıdır. Görüşmenin amacına ulaşması için, sorular hazırlanırken bazı hususlara dikkat edilmelidir (Laçiner, 1997:8): Her sorunun bir amacı olmalıdır, sorular iş gereklerine bağlanmalıdır, sorular açık ve odaklı olmalıdır, tüm adaylara sorulabilecek kadar genel olmalıdırlar, Sorular anlamlı bir sıra içerisinde yöneltilmelidir. Görüşme planlı ya da plansız olabilir, not tutulabilir, görüşme belleğe alınabilir ya da teybe alınabilir vs. kullanılacak yöntemin önceden belirlenmesi gerekir (Ergin, 2002:75). Adaylar hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Görüşme zamanının iyi seçilmesi gerekir. Genellikle görüşme için; görüşülecek kişiler zinde, dinlenmiş ve dolayısıyla istenilen bilgiyi sağlamaya hazır olacaklarından günün erken saatleri önerilir (Gürer, 1990:18). Görüşme öncesi hazırlık yapılırken dikkat edilmesi gereken, görüşmenin başarısını etkileyecek bir diğer faktörde görüşmenin yapıldığı ortamdır. Görüşme için sessiz, sakin, gürültüsüz rahat iletişim kurulabilecek özel bir ortam hazırlanmalıdır. Adayın kendisini rahat ifade etmesini sağlamak için ortamın dekarasyonunda rahatlatıcı renkler seçilmeli, aydınlatmaya özen gösterilmelidir.

Görüşmeler çeşitli teknikler kullanılarak gerçekleştirilir. Örgütün yapısına ve personel alınacak pozisyonun özelliklerine göre mevcut teknikler arasından en uygunu seçilerek görüşme yapılır.

- **Standart Görüşme:** Aday sayısının çok olduğu durumlarda görüşme önceden belirlenen bir plana göre ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000:96). Bu yöntemle göre; görüşmeden önce sorulacak sorular belirlenir ve bunlar bir form biçimine getirilir, kolaylık olsun diye yanıtlar için formda bir yer ayrılır. Form ya görüşme sırasında ya da görüşmeden hemen sonra doldurulur. Sorular, önceden iyice düşünülerek hazırlandığı için unutkanlığa meydan vermez.

Ancak bu yöntemde esneklik söz konusu olmadığı ve belirli bir kalıba bağlı kalındığı için görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilemeyecek ve bilgi kaybına neden olunacaktır. Aynı zamanda, sorular standart olduğu için adayların özel ve yaratıcı yönleri öğrenilemeyebilir (Bingöl, 1998:152). Yöntemin bir diğer olumsuz yönü de görüşmenin yapıldığı ortamdan ayrılan adayların görüşme için bekleyenlerle temas kurup soruları aktarmaları sonucu zaman içerisinde adaylardan alınan cevapların benzerlik göstermeye başlamasıdır (Erdoğan, 1991:68).

- **Serbest Görüşme:** Bu yöntemde görüşme yapılan kişiye, ele alınacak konuların belirlenmesinde serbestlik tanınır. Aday, görüşmenin gidişini istediği gibi yönlendirebilir. Bu yöntemin temel varsayımı, olanak tanınırsa ve isteklendirilirse bireylerin kişilik yapısı itibarıyla önemli gördüğü konularda bilgi vereceğidir (Can, 2001:127). Serbest görüşme yönteminde görüşmeci, adayın konuşmasını kesmemeli ama görüşmenin amacına ulaşmasına yardımcı olmayacak konularla ilgili bilgi vermesini engellemeli, adayla tartışmaya girmemelidir. Serbest görüşme, adayın heyecanını azaltacak bir ortam yaratacağından çok fazla bilgi alınmasına yardımcı olur. Yöntem önceki tecrübeler, aile yaşantısı ve bireyin kişilerarası ilişkileri hakkında çoğu kez geniş bilgi sağlarken, işe alma kararı konusunda açık bir bağıntı getirememektedir (Aşkun, 1982:46).

- **Baskılı Görüşme:** “Bu görüşme yönteminin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir” (Sabuncuoğlu, 2000:96). Baskılı görüşme, her türlü iş için personel seçiminde kullanılabilecek bir görüşme yöntemi değildir. Bu görüşme yöntemi daha çok baskılı bir çalışma ortamında yerine getirilecek görevlere başvuran adaylara uygulanır (Aldemir ve başk., 2001:132). Görüşmeci; adaya ters gelebilecek, adayı rahatsız edebilecek sorular sorarak baskı altına girmesini sağlar. Yalnız yöntem uygulanırken görüşmeci, saygı kurallarını ihlal etmemeli ve gereğinden fazla gergin bir ortam yaratarak

adayın kendisini ifadesini güçleştirmemelidir. “Stres Mülakat olarak adlandırılan mülakat türünü, baskılı mülakatın bir versiyonu olarak kabul edebiliriz. Stres Mülakat daha çok yöneticilere ve yönetici adaylarına uygulanan bir yöntemdir. Amaç olarak kişileri çeşitli ve farklı boyutlarda soru bombardımanına tutarak, bu ortamdaki ruhsal ve fiziksel dengelerine hakimiyetlerini ölçmeyi hedefler” (Çığ, 1993:59).

- **Grup Görüşmesi:** Görüşmecinin sayısının bir veya daha fazla da olabileceği yöntemde “belli sayıda aday bir masaya oturtulmakta, ellerine bir sorun hakkında özet verilmekte ve belirli bir süre içerisinde bu sorunun tartışılarak bir sonuca varılması istenmektedir. Bundan sonra grup başkansız olarak kendi kendine terk edilmektedir. Tartışma gözlemciler tarafından izlenerek değerlendirilmektedir. Adaylar kendilerine test uygulandığını anlamakta; fakat hangi özelliklerin değerlendirileceğini bilmemektedirler” (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990:35). Grup görüşme yönteminin başlıca iki üstünlüğü vardır (Aşkun, 1982:47): Birincisi tüm adaylarla aynı zamanda görüşüldüğünden, görüşmecilerin fazla vakit kaybı olmaz. İkincisi, bu yöntemde adayların tepkilerini, birbirlerine karşı takındıkları tavırları daha iyi görmek mümkündür.

- **Heyet Görüşme:** Adaylar tek tek ortak bir heyetin önüne görüşmeye çıkarlar. Görüşmeyi yapan heyette konu ile ilgili bütün departman müdürleri bulunur. Heyet içerisindeki personel (insan kaynakları) müdürü de heyetin üyeleri arasındaki uyumu sağlamaya çalışır (Adal, 1975:25). Heyeti oluşturan görüşmeciler soracakları sorular yardımıyla adayı değerlendirirler. Heyetin kolay karar alması için değerlendirme formunun kullanılması ve puan ortalamasının alınması uygun olur (Sabuncuoğlu, 2000:97). Bu yöntem, işin gerekleri açısından birden fazla uzmanın değerlendirmelerini gerektiren durumlarda yararlı olmakta, adayın ofis ofis dolaşarak farklı uzmanlarla tek tek görüşmesine de gerek kalmamaktadır (Can, 2001:128).

Personel seçilecek pozisyonun özelliklerine, örgütün yapısına göre görüşme yöntemlerinden birisi veya birkaçı seçilerek kullanılır. Hangi yöntem seçilirse seçilsin görüşmenin amacına ulaşmasında en büyük görev görüşmeciye düşmektedir. Erdoğan, (1991:74-77) başarılı bir görüşmenin gerçekleşmesi için alınması gereken önlemleri ve görüşmecilerin uymaları gereken kuralları aşağıdaki şekilde sıralıyor:

1-Görüşmeden ne elde edileceğinin ve hangi özelliklerin görüşme yoluyla saptanacağını çok iyi kararlaştırılması gerekir. Mülakat sırasında görüşmeci, araması gereken özelliklerin adayda varlık derecesini saptamaya dönük davranış içerisinde bulunmalı, yeni özellikler arama ve adayda kendisini bulma davranışından uzak olmalıdır.

2-Görüşmecinin bireysel tahmin ve öngörülerinin mülakattan uzak tutulması gerekir. Görüşmeyi yapan kişi aldığı basit cevaplara dayanarak, kişinin genel yapısını uzun süreli veya geniş boyutlu tahminden uzak kalmalıdır. Merak edilen özelliğin tahmin yerine konuşularak öğrenilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

3-Görüşmeci veya görüşmeciler adaylar hakkındaki kararlarını bireysel olarak vermelidirler. Görüşmeciler birbirleriyle aday hakkında kısa görüşmeler yapabilirler ancak bu görüşmeler esnasında birbirlerinin etkisi altında kalmamalıdır.

4-Görüşmeci aday ile görüşmesini iki tarafında dikkatlerinin dağılmaması açısından özel ortamda yapmalı. Oda örgütün olanaklarına göre iyi düzenlenmeli, abartılı olmamalı, adayın davranış serbestisine ulaşması için, çay-kahve içmesine olanak hazırlanmalı, ikramda bulunulmalıdır.

5-Standart görüşme yöntemi izleniyorsa, görüşmeyi açık ve kısa tutmakta yarar vardır. Bu yöntemle alınacak bilgiler belirlidir ve görüşmecinin de aşırı uzmanlaşmış olmasına gerek yoktur.

6-Görüşme sırasında benimsenen yöntem ne olursa olsun, adaya yönelecek sorular planlı ve adaya göre kronolojik olmalıdır. Özel olarak baskılı görüşme yöntemi uygulanmıyorsa adayın cevaplamaını kolaylaştırmak için alınacak bilgiler kronolojik bilgi şeklinde düzenlenmeli, zaman zaman görüşmeci araya girerek adayın vereceği cevapları yönlendirmelidir.

7-Görüşmeci adayı dikkatli bir biçimde dinlemelidir. Görüşme sırasında adayın verdiği cevapların ciddiye alındığı adaya hissettirilmelidir. Görüşme sırasında adaya dostça davranmalı, görüşme bir sohbet havası içinde yürütülmelidir.

8-Görüşmenin bir sosyal etkileşim olduğu, adayın göndereceği sözel ve sözel olmayan mesajların önemli olacağı bilinmelidir. Aday, iş ve iş şartları hakkında soru sormaya cesaretlendirilmeli, böylece görüşme iş üzerinde yoğunlaştırılmalıdır.

9-Görüşmeciler bazı adayları daha önceden tanıyor olabilirler. Bu tanıma çok yönlü değilse görüşmecinin aday hakkındaki fikri olumlu veya olumsuz olarak yetersiz sayılmalı ve görüşmeci bu tür önyargılardan uzak olarak çalışmasını yürütmelidir.

10-Görüşmeci çok kişi ile mülakat yapacaksa, görüşme sırasında gerekli bilgileri kaydetmeli, aday görüşmeden ayrılır ayrılmaz onun hakkındaki kanaatini belirlemelidir. Daha sonra adayların verdikleri bilginin karışması, aday hakkındaki bazı ipuçlarının unutulması mümkündür.

11-Gerekiyorsa bir aday ile ikinci görüşmenin de yapılabileceği unutulmamalıdır. Adayın veya görüşmecinin kişisel sorunlarından dolayı görüşme istenildiği gibi gitmeyebilir. Bu durumda ikinci bir görüşmenin yapılması doğru olacaktır.



BÖLÜM III

PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

3.1 PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TANIMI ve ÖNEMİ

Günümüz modern yönetim anlayışında, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en etkin rolü örgütlerde çalışan personellerin oynadığı kabul edilmektedir. En son teknoloji ile donatılmış her türlü araç, gereç ve hammaddeye sahip örgütlerin bile bu araçları bir araya getirerek etkin ve verimli kullanma yetisine sahip personeli istihdam edememeleri durumunda yoğun rekabet ortamında kaliteli hizmet üretmeleri olanaksızdır.

Özellikle bu gerçeğin anlaşılmaya başlandığı 20. yüzyılın başlarından beri doğru işe doğru personel seçilmesi yani başka bir ifadeyle iş ile personelin uyumunun sağlanması ve personelin yaptığı işte kişisel doyuma ulaşması, örgütler için hayati önem taşıyan konuların başında gelmektedir. Personel, ancak işe uygunluğuna göre seçilirse hem kendini hem de işini geliştirir. Kişi yeteneklerine uygun olmayan bir işte çalışırsa, gerek sağlık gerekse performans açısından her zaman sorun yaşar ve bu ne kendisini ne de işini geliştirmesine imkan sağlar (Telman ve Ö.Türetgen, 2004:10).

Örgütlerin personel seçiminde yanlış tercihlerde bulunmaları neticesinde gerek örgüt için kaynak israfı, zaman kaybı v.b. gerekse personel açısından iş yerinde mutsuzluk, yeni iş aramanın getireceği psikolojik sıkıntılar türünden istenmeyen sonuçlarla karşılaşılır. Doğru iş için doğru personellerin seçilmesi ise verimliliğin artırılması, iş memnuniyetinin sağlanması, yaratıcılığın kullanılması ve başarıma duygusunun tadılması sebebiyle örgüte kar olarak dönecektir (Telman ve Ö.Türetgen, 2004:10).

Bu nedenlerle örgütler hatalı personel istihdamının yaratacağı olumsuzlukları yaşamamak için personel seçim sürecinde aday hakkında en doğru bilgilere ulaşmanın yollarını ararlar. Personel seçiminde adayın işe yeterliliğine dair ihtiyaç duyulan bilgilerin nesnel bir biçimde elde edilmesinde ve değerlendirilmesinde psikoteknik seçme yöntemi öne çıkar.

Psikoteknik yöntem, en kısa anlatımla kişinin kabiliyet ve davranış özelliklerinin çeşitli tekniklerle ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1989:154). Yine psikoteknik yöntem, insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir (Öztürk, 1994:67). Daha kapsamlı bir tanım yapacak olursak psikoteknik yöntem, esas itibarıyla bazı kişisel özelliklerin yanı sıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini tespiti, bu yeteneklerini gelişme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur (Erdoğan, 1977:67).

Psikoteknik yöntemin, personel seçim araçları içerisinde son zamanlarda öne çıktığı görülmektedir. İşe almada psikoteknik yöntemin öne çıkmasının çeşitli nedenleri vardır (Soydan, 1975:65): Herşeyden önce testlerin diğer yöntemlere göre daha nesnel sonuçlar verebilmesi, başka bir deyişle; değerlemede, değerlemeyi yapanın kişisel değer hükümlerinden etkilenmemesi, bu yöntemin oldukça başarılı sayılabilecek tahminler yapabilmesi psikoteknik yöntemi arzulanan bir seçim aracı haline getirmiştir.

Psikoteknik yöntemin örgütlere sağladığı farklı bazı avantajlar da şunlardır: Yöntemin uygun bir biçimde kullanıldığı örgütlerde eğitim masraflarında düşmeler olmuş, iş kazası sayısında ve personel dönüşüm hızında azalmalar meydana gelmiştir (Bingöl, 1998:138). Yöntem uygulanırken çoğu tip testler aynı anda bir grup insana birden yapılarak zamandan kazanılır (Bakioğlu, 1987:464). Psikoteknik yöntemi diğer seçme

yöntemlerinden ayıran önemli bir özelliği de bireyin mevcut durumu dışında gelecekteki muhtemel başarı derecesi hakkında da bilgi verebilmesidir.

Psikoteknik yöntem uygulamada genellikle personel seçme sürecinde kullanılmaktadır. Bununla beraber yöntemin örgüt içerisinde farklı alanlarda farklı amaçlar için kullanımı da mevcuttur. Terfi sisteminin kurulması, ücret düzeyinin belirlenmesi ve ücretlerin artırılması, grup dinamiğinin düzenlenmesi, eğitim programlarının planlanması ve yapılan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi, hatta pazarlama araştırmaları ve propaganda çalışmalarında da psikoteknik yöntemin başarı ile uygulandığını belirtmek yerinde olacaktır (Erdoğan, 1977:68).

Personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin amacı, diğer seçim yöntemlerinin de amaçladığı gibi örgütün yapısına uyum sağlayacak, işin gereklerini yerine getirebilecek, gelecekte değişebilecek şartlara uyum sağlayabilecek ve bu özellikleri sayesinde de örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak en uygun personellerin örgüte kazandırılmasıdır. Pamukbank'da personel seçimi sırasında psikoteknik yöntem uygulanarak seçilen personelin iş performansı ve eğitime yaklaşımlarının çok daha yeterli olduğu görülmüştür (Bilginer, 1989:152).

Personel seçiminde en sık rastlanılan sorunlardan birisi adayların soyut özelliklerinin tespitinin güçlüğüdür. Psikoteknik yöntemle, soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, birleştirme, ilişki kurabilme gibi bir takım özelliklerin ölçülebilir hale getirilmesi mümkün olabilmektedir (Öztürk, 1994:69). Ölçümü zor olan soyut özelliklerin sayısal veriler haline dönüştürülmesi sonucunda personel seçiminde daha doğru kararlar verilmektedir.

Psikoteknik yöntem, bütün adaylara aynı şartlar altında uygulandığında, adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapılmasına olanak verir. Ancak, çok çeşitli amaç ve yararları bulunan psikoteknik

yöntemin kullanımında tam bir nesnellik sağlanmasına da olanak yoktur. Bu bakımdan, sadece test sonuçlarıyla yetinmek olumsuz uygulamalara yol açabilir (Bingöl, 1998:139-140). Yöntemin diğer personel seçim yöntemleri ile beraber kullanılması personel seçim sürecinin verimliliğini artıracaktır.

3.2 PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TARİHÇESİ

Tarihin ilk dönemlerinden beri insanların iş bölümü yaparken kişisel özelliklerin belirlenmesi ile yapılan değerlendirme sonuçlarından faydalandığı bilinmektedir. İnsanların vasıflarına uygun işlere seçilmesini tarihin her devrinde görmek mümkündür (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:13): Taş devrinde insanlar taştan yaptıkları savunma malzemelerini başlangıçta elle, sonrasında sapana benzer bir düzenele düşmanlarına atıyorlardı. Taşı elle daha uzun mesafeye fırlatanlar iyi bir savaşçı olarak kabul görüyordu. Maden devrine geçildiğinde madende çalıştırılan esirler üç gruba ayrıldı. Çok kuvvetli yetişkin erkekler sahip oldukları kol kuvveti nedeniyle kayaları kırma, elle kaldırma ve katranlama işlerinde çalışıyorlardı. Çocuklara, küçük maden parçalarını toplayıp sepete doldurma ve dar, baca şeklindeki gibi açılmış yollardan bu sepetleri çıkarma görevi veriliyordu. Kadınlar ve yaşlı erkekler ise ellerinin kuvvetli olması nedeniyle, çocukların dışarı çıkardıkları madeni elle ufalama işini yapıyorlardı.

Ancak insanların zihinsel ölçümlerinin sistematik bir biçimde yapılması için 19.yüzyılı, bazı bedensel özelliklerin ölçümü için ise 20. yüzyılı beklemek gerekmiştir. Özellikle sanayileşmeye bağlı olarak makineleşmenin hızlanması, kişi-iş uyumu için bazı özel yeteneklerin aranır olması kişilerin bedensel özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin analizini zorunlu hale getirmiştir (Erdoğan, 1999:61-62).

Kişilerin seçimi ve değerlendirilmesinde kullanılan zeka testlerinin ilk uygulayıcıları arasında Sir Françis Galton ve Alfred Binet sayılabilir. Galton,

1886'da antropometrik laboratuvarını kurmuştur. Galton, bu laboratuvarında ki çalışmalarında insanların fiziksel özellikleri ve psiko-motor özelliklerini analiz etmeye ve bu özellikleri ile iş başarıları arasında bir ilişki aramaya başlamıştır (Erdoğan, 1999:63). İlk Amerikalı psikologlardan olan Raymond Cattell, 1880'lerde Galton'un fikirlerinden etkilenecek çok sayıda test geliştirmiş ve ilk defa zeka testi terimi kullanılmıştır.

Psikoteknik uygulamaların yoğunluk kazanması için 1900'lü yılları beklemek gerekmiştir. Bu dönemde Pizolli, mesleki yetenekle ilgili bir takım çalışmalar yapmış, Wissler, bazı fiziksel özellikler ile zihinsel ve eğitsel sonuçlar arasında ilişki analizlerini ortaya koymuştur. 1904'te Jung ve Rikkin, ilk projektif testi oluşturmuşlardır. 1905'te ilk psikoteknik laboratuvarı denebilecek olan Fransız Binet'in laboratuvarı açılmıştır. Bu laboratuvarında Binet ile Simon, normal ve normal olmayan çocuklar arasındaki sınırı belirleyen bir zihinsel eşik oluşturmuşlardır. 1901 yılında İtalyan Psikolog Ugo Pizolli'nin Modano'da çıraklık için yetenek muayenesi yapması, psikolojik testlerin iş yaşamında insan yeteneklerinin ayırt edilmesi için ilk kullanımı olmuştur (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:16-17). Pizolli'nin hemen arkasından 1907'de Lahy, Paris'de, tramvay kondüktörlerinin seçimi için bir test geliştirmiştir. 1910 yılına gelindiğinde ise Fransa'da ve A.B.D.'de psikoteknik yöntemle şoför, telgraf teknisyeni ve kondüktörlerin seçildiği görülmektedir.

1915'den sonra gelen dönem özellikle 1920 yılı civarı test geliştirme ve ölçmede patlama dönemi olarak adlandırılabilir. 1920 yılı psikoteknik uygulamalar için önemli bir yıldır. Bu yıl içerisinde Cenevre'de ilk defa Uluslararası Psikoteknik Konferansı toplanmış ve konferanslar 1921, 1922, 1927, 1931 ve 1938 yıllarında da devam etmiştir. Psikoteknik alanında, bu dönemde yaşanan diğer önemli gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1999:65): 1932 yılında Thurstone çoklu faktör teorisini oluşturmuş, aynı yıl Fransa'da demiryolları idaresi bir psikoteknik laboratuvarı kurmuştur. 1936'da Lahy ve Pacaud, iş kazaları ile ilgili psikoteknik çalışmalarını yapmaya

başlamışlardır. Bu dönemde iş hayatı ve orduda psikoteknik uygulamalarının yaygınlık kazandığı görülmektedir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, İngiltere'de devlet birimlerinde çalışacak memurların seçiminde test yönteminin yoğun olarak kullanıldığı görülürken Amerika'da da Telefon ve Telgraf Şirketi (AT&T), 1950'li yıllarda yönetimi geliştirme programı içine bu yöntemi eklemiştir (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:19). 1950'den sonraki dönem de bilgisayar uygulamalarının artması ile psikoteknik yöntemin istatistiki değerlendirmelerinin daha kolay ve işlevsel hal aldığı görülmüştür.

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere pek çok ülkede psikoteknik uygulamalarla gerçekleştirilen çalışmalara rastlanmakta ve psikoteknik laboratuvarlarının kurulduğu görülmektedir. Örgütlerde, insan faktörünün değerinin ve dolayısıyla personel seçiminin öneminin bilincine daha fazla varılmasıyla psikoteknik yöntemden de her geçen gün daha fazla faydalanılmaktadır.

Türkiye'de psikoteknik uygulamaların etkin olarak kullanılmaya başlanması 1950'li yıllardan sonra olmuştur. 1950 öncesinde de bir takım çalışmalar yapılmış olmakla beraber genel olarak psikoteknik yöntemden çok faydalanılamamıştır. Bu dönemde İstanbul'da İbrahim Alaaddin Geşa Laboratuvarları kurulmuş ve bu laboratuvarlarda eğitim, planlama ve bazı mesleki seçim çalışmaları yapılmıştır. Aynı şekilde Prof. Brunsvick ve Ziya Dalat'ın, Ankara'da benzeri türden çalışmalar yaptıkları bilinmektedir. Eskişehir'de Nuvit Osmay tarafından kurulan "Demiryolu Okulu Laboratuvarı" da ülkemizdeki ilk psikoteknik laboratuvarlarından birisidir (Erdoğan, 1999:66).

1955'den sonra Sümerbank bünyesinde Alman Psikoteknisyen ekibi tarafından özel seçim ve değerlendirme sistemlerinin kurulduğu, İstanbul'da

İ.E.T.T. tarafından bir psikoteknik laboratuvarının kurulup şoförlerin seçiminde psikoteknik yöntemden yararlanıldığı görülmektedir. Yine aynı yıllarda T.C.D.D. bünyesinde bir psikoteknik laboratuvarının kurulması çalışmalarına başlanmıştır. Zamanın demiryolu denetimi, personel seçimi sorunlarını “Fransız Demiryolu Teşkilatı”nda incelediklerinde bu işte en etkin görevin psikoteknik laboratuvarı tarafından yürütüldüğünü görmüşler, “Fransız Demiryolu Teşkilatı”nda bulunan testlerin aynısı yine Fransız demiryolları idaresinin hibesi olarak getirilerek 1959 yılında bir laboratuvar kurulmasına rağmen uzman personel yokluğu nedeniyle uzun süre faaliyete geçilememiştir (Çırpar, 1989:59).

1955’ten sonra tıp fakülteleri bünyesinde tedavi maksadı ile bazı psikometrik ölçümlerin yapıldığı laboratuvarlar kurulmuştur. 1973’te hizmet vermeye başlayan “İ.Ü. İşletme Fakültesi Psikoteknik Laboratuvarı” bazı özel ve resmi kuruluşlarımız için personel seçim ve terfi sistemi kurma çalışmalarını yürütmüştür. 1978’de hazırlıkları tamamlanan “İş ve İşçi Bulma Kurumu Mesleğe Yönelme Laboratuvarı” aracılığıyla vasıflı işçilerin çalışacakları işkollarının belirlenmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır.

Tüm bu gelişmelere rağmen psikoteknik yöntemin Türkiye’de kullanımının artması 1980’lere rastlar. Ulusal ve Uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşanmaya başladığı, Türkiye’de çok uluslu şirketlerin yatırımlarını artırdığı ve bu ortamda örgütlerin birbirlerine sahip oldukları insan kaynakları ile fark yaratabileceğinin daha iyi anlaşılmaya başladığı bu tarihlerde; psikoteknik uygulamalar nesnel bir yöntem olarak yoğun şekilde gündeme gelmiştir.

Psikoteknik yöneme ilginin artmasıyla beraber Batılı danışmanlık şirketlerinin de girişimleriyle yurtdışında kullanılan testler Türkiye’de de kullanılmaya başlandı. Halbuki Türk insanı farklıdır; tutumu, olaylara bakış açısı, davranışı, değer yargıları diğer toplumlara benzemez. Bu nedenle

kendisiyle hiçbir benzerliği olmayan bir ülkenin yapısına uygun olarak geliştirilmiş olan testlerin kullanılması doğru değildir (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:20-24). Bu sakıncadan yola çıkılarak Türkiye'nin sosyo-kültürel şartları ile uyum içerisinde olarak doğru sonuçlara ulaşılmasına imkan verecek testlerin oluşturulması psikoteknik yöntemin verimliliği açısından son derece önemlidir.

Türkiye'de psikoteknik yöntemin kullanılması halen batılı ülkeler düzeyine ulaşamamıştır. Ancak özellikle özel sektörün, konunun önemini kavrayıp artan bir şekilde psikoteknik yöntemden faydalanma oranlarını artırdıkları gözlemlenmektedir.

3.3 PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN TESTLERİN TAŞIMASI GEREKEN NİTELİKLER

Personel seçimi amacıyla oluşturulan ya da uyarlanan testler ile bu testlerden oluşan psikoteknik yöntemin nesnel sonuçlara ulaşarak ihtiyaç duyulan en uygun personelin seçimini sağlayabilmeleri için bir takım nitelikler taşıması gerekir. Bu nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öztürk, 1996:51-54):

3.3.1 Geçerlilik

Geçerlilik, personel seçiminde başarı tahmininin ne ölçüde yapılmış olduğunu saptamayı amaçlar. Geçerliliğin kontrolü için, seçim zamanındaki ölçümler ve daha sonraki bir tarihe ait başarı ya da başarısızlık değerlemesi gereklidir. Geçerlilik, tahmini başarı ve gerçek başarı arasındaki uygunluk derecesinin analiz edilmesinden oluşur.

Geçerliliğin spesifik bir yapısı vardır. Bir test yöntemi, bir amaç için geçerli ancak bir başka amaç için geçersiz olabilir. Bir test ölçmesi gereken

şeyi tam olarak ölçemiyorsa ya da ölçmesi gereken davranışlarla beraber kendisinden ölçümü beklenmeyen davranışları da ölçüyorsa geçerliliği düşük demektir. Bir testin geçerliliğinin ölçülebilmesi için her şeyden önce neyi ölçmek amacı ile kullanıldığı iyice belirlenmelidir (Yalçın, 1994:72).

Geçerlilik yalnızca amaca göre değil, aynı zamanda örgüt yapısına göre de değişiklik gösterir. Bir örgütte uygulandığında geçerli sonuç veren bir testin başka bir örgütte uygulanması sonucu aynı başarı elde edilemeyebilir. Çünkü örgütlerin yapıları farklılık gösterir.

Psikoteknik yöntem ile personel seçimi amacıyla kullanılan psikolojik testlerin geçerliliğinden emin olunmadan kullanılması testlerin amacına ulaşmaması sonucunu doğuracağı gibi örgütleri, hatalı personel seçiminin ortaya çıkaracağı bir çok sorunla karşı karşıya bırakacaktır. Bu nedenle geliştirilen veya uyarlanan psikolojik testler uygulanacak örgütte bir geçerlilik çalışmasından sonra uygulanırsa, hata oranları bilinebilir veya testin geçerliliğini artırmak için gerekli önlemler alınabilir (Erdoğan, 1999:128).

3.3.2 Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir tahmin edicinin aynı başarı derecesiyle tahmin etmeyi sürdürdüğü tutarlılık ölçüsüdür. Başka bir anlatımla, seçim yöntemi adayların günlük yapılarını ve özelliklerini değil, genel yapı ve özelliklerini değerlemelidir. Seçim yöntemi, belli aralıklarla aynı birey ya da bireylere uygulandığında benzer sonuçlar verdiği ölçüde güvenilir olabilir.

Testin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen pek çok faktör vardır (Öner, 1997:15): 1) Test maddelerinin (a) hatalı olması, (b) çok zor ya da kolay olması, (c) sayısının yetersizliği, (d) homojen (benzeşik) olmaması; 2) Yanıtlayıcı bireylerin nitelikleri; 3) Test uygulamasındaki hatalar ve 4) Test puanlamasındaki hatalardır.

Testlerin güvenilirliği, ölçümün sonuçlarının kişilerin gerçek durumlarını olduğu gibi yansıtması olarak düşünülmelidir. Testlerin güvenilir olması durumunda bireyin test puanının yükselmesi ile birlikte, işteki başarısının da yükseleceğini beklemek gerekecektir (Erdoğan, 1999:128-129).

3.3.3 Maliyet Etkinliği

Örgütler, güvenilir ve geçerli olmasa bile yapmış olduğu personel seçimleri için oldukça yüklü harcamalar yapmak zorundadır. Psikoteknik yöntemin uygulanmasında kullanılan testlerinde, örgütlere belli bir maliyeti olmaktadır. Testin maliyetinden söz ederken yalnız test formları veya malzemesi için ödenecek para hesaplanmamalı, testin verilmesi ve puanlaması için gereken masraf da düşünülmelidir (Soydan, 1975:68). Gelişmiş seçim yöntemlerine yapılan harcamalar, sonuçta örgüte olumlu katkılar yapacağından, maliyeti fazla da olsa örgüt için pahalı olmayacaktır.

3.3.4 Kabul Edilebilirlik

Test içeriğinin; uygulandığı çevre tarafından kabul görmüş olması, eleştirilere maruz kalmaması gerekir (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:61). Bazen seçim yöntemleri geçerlilik, güvenilirlik ve maliyet etkinliği gibi niteliklere sahip olsalar bile kabul edilebilir olmayabilirler. Bunun nedeni, yasalar olabileceği gibi, bireyin kişilik özelliklerinin ayrıntıları ile incelenmesinin adayları rahatsız etmesi de olabilir.

3.3.5 Nesnellik (Objektiflik)

Sınav konularının saptanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde öznel (subjektif) koşullar yerine nesnel (objektif) koşulların egemen olmasıdır. Nesnellik niteliği iki farklı nesnellik kriterini kapsar. Bunlardan birincisi;

testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ve aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınılmasıdır (Telman ve Ö. Türetgen, 2004:57). İkincisi ise ölçme işlemini değişik kişilerin yapmasıyla elde edilen sonucun değişmemesi gereğidir.

3.3.6 Kullanışlılık

Testi uygulayanlar açısından kullanılabilirlik, uygulayıcıların uygulama sırasında herhangi bir zorlukla karşılaşmamaları anlamına gelir. Testin kolay puanlanacak şekilde hazırlanmış olması, bir anahtarının olması ve sonuçlarının kolaylıkla sayısallaştırılabilmesi gerekir.

Kendilerine test uygulanan adaylar bakımından kullanılabilirlik ise, testin uygulanışında testi alanların sıkılmaması, testin çok uzun zaman almaması anlamındadır. Test, baskı ve dil yönünden düzgün olmalı, kolay anlaşılır biçimde düzenlenmelidir.

3.3.7 Duyarlılık

Bir testin sahip olması gereken duyarlılık niteliğine göre; soruların sayısı, bu soruların güçlüğü, test için verilen zaman öyle olmalıdır ki, adayların sonuçları birbirinden uzak olsun, böylece test edilen bireyler birbirlerinden farklılaşsın (Soydan, 1975:67).

Testlerde duyarlılığı sağlamak amacıyla, testteki soruları zorluk derecelerine göre sıralamak ve testi zaman analizine tabi tutmak gerekir. Örneğin, süresi çok kısa olan bir testte süre uzatıldığında, teste tabi olan bireylerde, soruların hepsini doğru cevaplama oranı yükselebilecektir.

3.3.8 Homojenlik

Test, ölçmek istediği özelliklerle ilgili sorulardan oluşmalıdır. Tek bir testle farklı işler veya olaylarla ilgili bireysel yetenekler ve özelliklerin değerlendirilmeye çalışılması durumunda, yorum gücünü ortaya çıkacaktır (Bingöl, 1998:141). Bu nedenle bir testle birden fazla özellik ölçülmeye çalışılmamalıdır.

3.3.9 Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık

Bireylerin bir takım özelliklerini ölçmek amacıyla hazırlanan testler, mutlaka hazırlandığı kültüre uygunluk göstermelidir. Ancak, ölçülmek istenen özellikler kültürden kültüre farklılık göstermeyecek nitelikte, başka bir anlatımla evrensel nitelikte iseler bu kez kültürden bağımsız testler kullanılmalıdır. Örneğin; yöneticilerde bulunması gereken ikna yeteneği, düzgün konuşma, temsil yeteneği gibi evrensel özellikler ölçülürken hazırlanan testlerin kültüre bağımlı olması gerekmez.

3.3.10 Standartlık

Bireyin özelliklerinin ölçülerek sayısal olarak sonuçlandırılması yeterli değildir. Çıkan sonuçların karşılaştırılacağı bir takım standartların bulunması gerekir. Çünkü testlerin uygulanması neticesinde ortaya çıkan bireylerin aldıkları puanların genel durum içerisindeki yeri saptanmadıkça doğru bir değerlendirme yapılamaz.

Bu nedenle, testin uygulandığı grubun özellikleri göz önüne alınarak ve defalarca denenerek norm (standart) değerinin bulunması gerekir. Bulunan standart değer tutarlı olabilmesi için, standart değeri sağlanan grup ile testin daha sonra uygulayacağı gruplar arasında benzer özellikler aranmalıdır.

“Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanlar karşılaştırılmak isteniyorsa, test uygulama ve planlama koşul ve standartlarının hiç değişmemesi gerekir. Uygulamacılar değişir, testi alan bireyler değişir, ancak test işlemleri büyük çapta değişmezliğini korur. İşte standartlık budur (Öner, 1997:13).”

3.4 PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI

Psikoteknik yöntem içerisinde personel seçmek için kullanılan testler, adaylar arasındaki farklılıkları ortaya çıkararak en doğru seçimin yapılmasını amaçlamaktadır. Bir işin gerektirdiği kimsenin o işin başında bulunmasının çeşitli yararlar sağlayacağını farkına varılmasının ardından, bu yetenekli kimseleri bulmak nasıl mümkün olacak? Sorusuna cevap aranması ve bu nedenle nesnel ölçütler saptama çabası personel seçim sisteminde kullanılan psikoteknik testlerin gelişmesini sağlamıştır (Soydan, 1975:64).

Psikoteknik testler, bireyler arasındaki farklılıkları saptamada önemli bir işlev görmüş ve nesnel sonuçlara varılarak doğru personellerin örgütlere kazandırılmasını sağlamıştır. Psikoteknik yöntem ile personel seçiminin sağladığı başarı sonucu, bireylerin farklı özelliklerini ölçmek için çok sayıda psikolojik test geliştirilmiştir.

Psikoteknik testleri sahip oldukları farklı ortak özellikleri bakımından çok sayıda gruba ayırarak incelemek mümkündür.

3.4.1 Kullanılan Yöntemlere Göre Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması

3.4.1.1 Bireysel Testler – Grup Testleri

Testlerin türleri ve uygulanacağı kitle dikkate alınarak testlerin bazıları bireylere tek tek uygulanırken bazı testlerin uygulanmasında da bir çok birey toplu halde teste tabi tutulabilir.

Eğer bireyler çalışacakları yerde görevlerini bir araç yardımıyla yapacaklarsa, bireyleri tek tek araçlar vasıtasıyla testten geçirerek onların davranış ve yeteneklerini daha iyi gözlemlemek şekliyle bireysel test uygulamak daha iyi sonuç verecektir (Eren, 1998:254-255). Grup testleri ise bireysel testlerle karşılaştırıldığında örgütlere zaman, uygulama ve maliyet avantajları sağlar. Bireylerin ölçülmek istenen özelliklerinin birebir takip gerektirmemesi ve aday sayısının çok olması durumlarında grup testleri tercih edilir.

3.4.1.2 Kağıt Kalem Testleri – Aletli Testler

Kağıt kalem testlerinde, adaylardan kendilerine sorulan soruları yazılı olarak cevaplamaları istenir. Bu tür testlerin okuma yazma bilmeyen adaylara uygulanması mümkün değilken, bu testler gerektiğinde kolaylıkla çoğaltılabildiğinden aynı anda geniş gruplara uygulanabilirler.

Aletli testler, adayların bir takım araç gereç yardımıyla değerlendirildiği testlerdir. Belirli özellikleri taşıyan çeşitli araç, gereç ve objeler adaylara verilerek; adayların bunları kullanarak bazı işlemleri gerçekleştirmeleri, bir takım parçaları birleştirmeleri istenir (Öztürk, 1994:73). Bireysel test uygulamalarında aletli testler daha çok tercih edilir. Bedensel yeteneklerin tespiti için aletli testlerin kullanımı zorunludur (Erdoğan, 1999:113). Aletli

testlerin yardımıyla değerlendirilecek aday grubunun okuma - yazma bilmesinin gerekmemesi ve genellikle bireysel testler olmaları sebebiyle adayın gözlemlenmesine olanak vermeleri, uygulamada avantaj sağlar. Uygulamasının zor ve masraflı olması ise aletli testlerin dezavantajlarıdır.

3.4.1.3 Hız Testleri – Güç Testleri

Bu sınıflandırma; testin davranış hızını mı, yoksa davranış gücünü mü ölçmek istediği tercihinə göre yapılır (Yalçın, 1994:73): Hız testlerinde zaman sınırlaması vardır. Adaylar belirli bir süre içerisinde kendilerinden istenileni doğru olarak yerine getirmek zorundadırlar. Güç testlerinde ise zaman sınırlaması yoktur. Sorular kolaydan zora doğru sıralanır. Adayların gittikçe zorlaşan sorulara cevap vermesi istenerek, yeteneklerinin üst limitleri tespit edilmeye çalışılır. Doğru cevapların toplamı, alınacak puanı belirler.

3.4.1.4 Psikometrik Testler – Projektif Testler

Psikometrik testler ile projektif testler arasındaki temel ayrım; psikometrik testlerin, uygulama sonucunda sayısal verilere ulaşmasına imkan verirken, projektif testlerin vermemesidir.

Projektif testler, psikometrik testler gibi sadece “ne kadar” ile değil, “ne ve niçin” soruları ile de ilgilenir (Yalçın, 1994:73): Örneğin, bir kimsenin geçmiş hakkında bilgi toplamak için psikometrik yöntemle göre adaylara bir soru listesi doldurtulur. Ve sadece evet, hayır cevapları vermeleri istenir. Projektif yöntemde ise aynı amaçla adaya otobiyografisi yazdırılır.

3.4.1.5 Dile Dayanan Testler – Dile Dayanmayan Testler

Testlerin sınıflandırılmasında görülen bir diğer grupta da testlerin “dile dayanan” ya da “dile dayanmayan” testler oluşudur (Özgüven, 2003:16): Dile dayanmayan testlerde, soruların sorulması ya da açıklamanın yapılması için sözlü veya yazılı dile gereksinim duyulmamaktadır. Testin içeriği ve test soruları resimlerden, diyagramlardan, şekillerden, dil gerektirmeyen sembollerden oluşturulmaktadır. Dile dayanmayan testler özellikle okur-yazar olmayan, yabancı dil konuşan, sağır-dilsiz olan kişiler için düzenlenmiştir.

3.4.1.6 Serbest Cevaplı Testler – Çok Tercihli Testler

Bu tür grupta, testleri, cevaplanmaları sırasındaki farklılar açısından ayırmaktadır. Serbest cevaplı testlerde bireyin sorulan soruya istediği gibi cevap vermesi beklenir. Birey vereceği cevap ile ilgili bir yönlendirmeye veya kısıtlamaya maruz kalmaz. Çok tercihli psikoteknik test uygulamalarında ise, bireye sorulan sorularla birlikte içlerinden birisini seçmesi için tercihlerde verilir. Cevap tercih sayıları en az iki olmakla beraber çoğaltılabilir.

3.4.1.7 Fiziksel Testler - Duyumsal Testler

“Bazı işler, belirli bir kol ya da vücut kuvveti gerektirebilir. Bunun için el kuvvetini ölçen dinamometreler ile ağırlık kaldırma testleri uygulanmaktadır. Ayrıca, kişilerin çeşitli atmosferik koşullara olan reaksiyonları ölçülebilmektedir. Adayların soğuk ya da sıcak hava koşullarında çalışabilme gücü ve sürati incelenebilmektedir (Eren, 1998:260).”

3.4.1.8 Özel Testler – Genel Testler

Özel testler, adayın sadece bir niteliğini ölçebilmek için hazırlanmış testlerdir. Genel testler ise aynı anda adayın birkaç niteliğini ölçmeye yöneliktir. Genel testlerde değişik konularla ilgili sorular karşılıklı olarak yazılır ve adayın genel performansının ölçülmesi amaçlanır (Yalçın, 1994:73).

3.4.2 Konularına Göre Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması

3.4.2.1 Zeka Testleri

Personel seçim sistemi içerisinde kullanılan zeka testlerine geçmeden önce zeka kavramının anlaşılmasında fayda vardır. Zeka, konu üzerinde araştırmalar yapan çeşitli bilim adamları tarafından farklı şekillerde, farklı boyutları öne çıkarılarak tanımlanmıştır.

1890'da zekanın ilk tanımını veren Binet'e göre zeka; dış dünyanın algılanması, algılamaların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner, 1997:28). Zeka'nın, "Bireyin yeni durumlara, yeni problemlere uyabilme yeteneği", "öğrenebilme yeteneği" ve soyut düşünebilme yeteneği" olarak da tarif edildiği görülmektedir.

Thorndike zekayı, "Soyut Zeka", "Sosyal Zeka" ve "Mekanik Zeka" olmak üzere üç tür içinde sınıflandırmıştır (Özgüven, 2003:167): Soyut zeka, sayı ve sözcük cinsinden sembolleri, sosyal zeka insanları anlama ve onlarla iyi ilişki kurabilme, mekanik zeka ise çeşitli araç, gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Bulutay (1987a:60), zekayı; tabii öğrenmek, bilmek ve yaratmak şeklindeki üç öğenin katkısı ile değerlendirir: Bir sorunun çözümünün

geleneksel, alışılmış, bilinen yollarını kavramak, öğrenebilmek elbette bir zeka işidir. Ama aynı sorunun çok büyük olasılıkla başka çözüm yolları da vardır. Ayrıca dünya sürekli değişmekte, eski çözümler geçerliliğini yitirmektedir. Dolayısıyla yeni çözüm ve olanaklara gereksinim vardır. Zeka bu olanaklarında farkına varılmasını, bu olanak ve seçenekler arasından seçim yapılarak yeni bir çözüm yolunun oluşturulmasını, yenilik yaratılmasını da gerektirir.

Thurstone, zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü 7 faktör elde etmiş ve bu faktörleri “Temel Yetenekler” olarak nitelendirmiştir (Özgüven, 2003:168-169):

Sözel Yetenek: Bu faktör, okuduğunu anlama, sözel analogiler, cümlecikler düzenleme, sözel muhakeme, atasözlerinin eş anlamlısını bulma ve kelime hazinesi gibi testlerde yer alan yeteneklerdir.

Kelime Akıcılığı: Belli bir sürede belli bir türden çok sayıda sözcük bulabilme şeklinde ölçülmektedir.

Sayısal Yetenek: Bu faktör, basit aritmetik işlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilişkili görülmektedir.

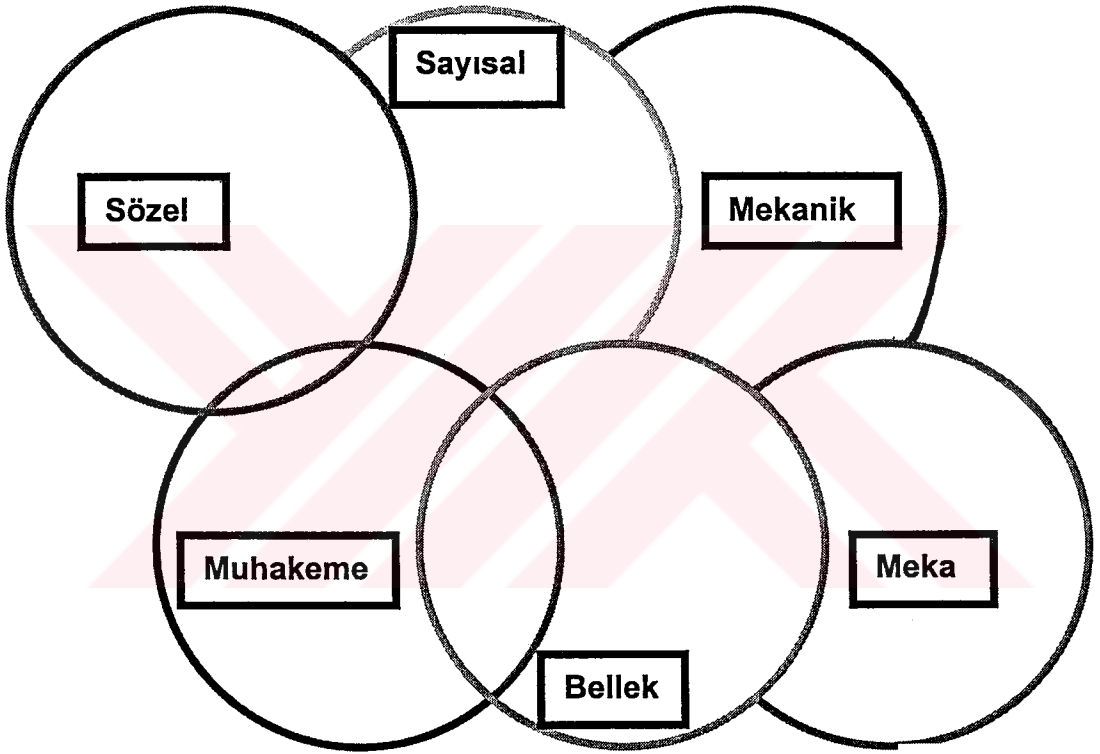
Genel Muhakeme Yeteneği: Bu faktör, tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tamamlamayı gerektiren sözel ve sayısal testlerde uygun olanı bulma veya bir serideki kuralı bulma gibi test durumları şeklinde ölçülmektedir.

Yer-Mekan İlişkisi: Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer-mekan ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

Bellek Faktörü: Anlamsız şeyleri, sayısal, sözel ve şekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntıları ile hatırd tutabilme gibi faktörleri içine alır.

Algısal Faktörler: Görsel olarak çeşitli şekiller arasında benzerlikleri, farkları ve ayrıntıları süratle algılayabilme yeteneğidir.

Şekil – 10: Thurstone'nun Çoklu Faktörler Modeli



Kaynak: Özgüven, 2003:168

Zekanın değerlendirilmesini bir çok faktöre bağlayan bu bakış açısı sayesinde; tek puan veren testler yanında yeni bir yöntem olarak çok puan veren testler geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, belirli bir faktörü ölçen test maddeleri bir araya getirilmek suretiyle testler “alt ölçekler” şeklinde

düzenlenmektedir. Sonuçta alt ölçeklerden elde edilen puanlar sayesinde bireylerin güçlü ve zayıf yönleri bilinebilmektedir. Yapılan farklı araştırmalarda zekayı oluşturan temel faktör sayılarının değişebildiği; fakat zekanın tek bir yeteneği belirtmediği, pek çok alt yeteneğin toplamı olduğu üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmektedir.

Psikoteknik yöntem ile personel seçiminde kullanılan zeka testlerinin bazıları şu şekildedir (Deniz, 1987:430-431, Öztürk, 1994:82-84, Telman ve Ö. Türetgen, 2004:83-90):

Wesman Personel Sınıflama Testi: Bu testte sözel ve sayısal olmak üzere iki alt test bulunmakta ve bunların her biri ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Wechsler Yetişkinler Zeka Ölçeği: "Wechsler Adult Intelligence Scale" kelimelerinin ilk harfleri ile WAIS şeklinde sembollenmiştir ve bu sembolle bilinmektedir. Farklı zihinsel işlevleri değerlendiren bölümlerden oluşan bir zeka testidir.

Bu test sözel ve performans olmak üzere iki alt testten oluşmaktadır, Sözel bölümde kendi içinde; genel bilgi, anlama yeteneği, aritmetik, sayısal alan, benzerlikler ve kelime hazinesi olmak üzere altı bölümden oluşmuştur. Performans bölümü ise kendi içinde; resim tamamlama, resim düzenleme, sayısal semboller, geometrik formlar ve nesnelerin toplanması (kesilerek şekillendirilmiş parçaları bir araya getirip monte ederek bir şekil oluşturma) olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır.

Adaylar tek tek test edilir ve her adayın cevapları özel bir test formuna kaydedilir. Pahalı ve uygulanması uzun zaman alan bir test olması nedeniyle daha çok üst kademedeki personelin seçiminde kullanılır.

Thurstone Zihni Yetenek Testi: Thurstone'un temel yetenekler adını verdiği faktörleri ölçmeyi amaçlayan test, kendi içinde sayısal, sözel, yersel, kelime akıcılığı, akıl yürütme, anlamsız belleme ve algısal olmak üzere yedi alt testi kapsamaktadır.

R.B. Cattell: Sözlü yeteneğe dayanmayan, ortaöğretimi tamamlamış, 25 yaşın altında olanlar için hazırlanmış bir testtir ve endüstride grup testi olarak kullanılır.

Wonderlic Personel Testi: Bu test adayların ön elemesini yapmak ve zamandan kazanmak amacıyla geliştirilmiş olup, büyük oranda sözel ve sayısal yeteneği ölçer.

Porteus Labirenti: Kağıt üzerinde çizili, basitten karmaşığa giden, labirent bulmacasından oluşan, sözlü cevaba dayanmayan görsel zeka testidir. İlköğretim eğitimi almış ya da almamış herkese uygulanabilmesi nedeniyle, özellikle talimat almada zorlanan çalışanlar için kullanılabilecek basit bir testtir.

Kaliforniya Zihinsel Olgunluk Testi: Bu testler grup olarak uygulanır. Sözel kavramlar, sayısal muhakeme, mantıki muhakeme, uzaysal ilişkiler, bellek, dil gibi testlerden oluşur. Puanlarını makine ile hesaplamak mümkündür. Elde edilen zeka puanı, adayın zeka yaşının hesaplanmasında kullanılabilir.

Kohs Küpleri: Endüstride soyut örneklerden hareket ederek somut işlerde ilişkiyi yakalayabilme yeteneğini test etmek için, yaygın kullanılan bir testtir. 16 adet birer yüzleri mavi, kırmızı, sarı ve beyaz ve iki yüzünde köşeleme olarak mavi-sarı ve beyaz-kırmızı renkte boyalı küpler ve bunlarla yapılacak şekillerin resmedilmiş olduğu bir kitapçıktan oluşur. Sekreter ve alt kademe yönetici seçimlerinde kullanılan bir testtir.

Mekanik Zeka Testi: Zihinsel yeteneğin teknik yönünü ölçen bir testtir. Üzerinde delikler bulunan bir levha, yine üzerinde delikler bulunan muhtelif boylarda çubuklar ve kafası deliklere girebilecek kadar büyük çivilerden oluşur. Çubuklar, levha üzerine talimat kağıdında gösterildiği gibi yerleştirilir ve vidalarla belli hareketi yapabilir şekilde sabitlenir.

Analitik Düşünce Testi: Bu test, Cattell testinin içinde bulunan bir bölümdür. Belirli kombinasyonda dizilmiş şekiller arasından eksik olan ilişkili şeklin bulunmasıyla yürütülen bir testtir. Grup testi olarak, özellikle beyaz yakalıların zihinsel becerilerini ölçmek için kullanılabilir.

Açılım Testi: Açılımı verilmiş olan geometrik şeklin, sunulan şekiller arasından hangisinin açılımı olduğunu seçmeye dayanır. Bu test, soyut düzeyde ilişkileri kavrayarak çözüm bulma konumunda olan yönetici kademesine personel seçmede kullanılabilecek testlerdendir.

Personel seçim sürecinde; daha çok işin gereklerine göre adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ortaya koyabilecek testler kullanılır. Zeka testleri uygulanırken sonuçta tek bir puana ulaşılarak adayın işi yapabilme yeterliliği hakkında karar vermek yerine, adayın farklı zeka yeteneklerini ölçen alt testlerden aldıkları puanlar, iş gerekleri göz önünde tutularak değerlendirilmelidir. “Örneğin; tasarım işleriyle uğraşanlar ile sekreterlik işleri ile uğraşanlar zeka testlerinde genellikle birbirine yakın puanlar alırlar. Oysa tasarım işi ile uğraşanlar, uzaysal ilişkiler ve sayılarda yüksek puan alırken, sekreter pozisyonunda olanlar sözel kavram hızı ve sözel akıcılık bölümlerinde yüksek puan alırlar (Öztürk, 1994:85).”

Araştırmalar zeka ile kazanma gücü arasında olumlu bir bağlantının var olduğunu; zekanın başarı için olumlu bir etmen olduğunu; zeka ile kıdemin olumlu yönde birbiri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Bingöl, 1998:43). Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin, mekanik işlerin zeka ile ilişkisi

çok az olurken, daha çok düşünsel ve yönetsel işlerle uğraşan kimselerde zeka seviyesi ile iş başarısı ya da verimliliği arasında sıkı ilişkiler vardır (Eren, 1998:269).

Zeka testlerinde çok başarılı olan adayların daha düşük seviyede zihinsel yetenek gerektiren rutin ve kolay işlerde başarısız oldukları görülmüştür. Bu nedenle fazla zihinsel yeterlilik gerektirmeyen işlerde, zeka seviyesi yüksek personellerin istihdam edilmesi örgüt için verimsizlik, çalışan memnuniyetsizliği ve personel devir hızının yüksekliği gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Doğru elemanın seçiminde zeka testlerinden optimal verim almak için yapılması gereken; işlerin tanımlanması, iş gereklerinin belirlenmesi süreçlerinin ardından her bir iş için ideal zihinsel yeterlilik seviyesinin saptanarak aday seçiminin bu ideal seviyeler baz alınarak yapılmasıdır.

3.4.2.2 Yetenek Testleri

Yetenek, bir bireyi herhangi bir işe yerleştirirken özel bir eğitmeden geçirmeden önce soya çekim potansiyeline, işe girene kadar geçirdiği eğitime ve daha önceki tecrübelerine bağlı olarak sahip olduğu niteliklere denir (Eren, 1998:255).

Adayların bir iş türünü öğrenme kapasitelerini ve bir kişinin yapması gereken bir işi ne ölçüde başarabileceğini ölçmek için yetenek testleri geliştirilmiştir (Bingöl, 1998:144). Yetenek testleri sadece adayın işle ilgili mevcut yeteneklerini değil, eğitim alması durumunda açığa çıkabilecek potansiyel yeteneklerini de ölçmeyi amaçlar. Potansiyel yetenek kullanılmadığında ne olduğu bilinmediği için bu yetenek kullanılmayınca hiç ortaya çıkmaz, yoktur (Bulutay, 1987b:63). Belki de adayın kendisinin bile farkında olmadığı yeteneklerini keşfedip bu yeteneklerden örgüt menfaatleri yönünde yararlanmak yetenek testlerinin amaçlarındandır.

Yetenek testleri genel olarak iki grupta toplanabilir (Ergin, 2002:97): Duyumla ilgili testler daha çok görme, işitme ve algısal dakiklik gibi özellikleri; motor yetenekleri ölçen testler ise, parmak esnekliği, el çabukluğu ve kasların kontrolü gibi daha genel motor yetenekleri ölçmeyi amaçlar. Kalem (2004) ise yetenek testlerini farklı iki grup altında genel yetenek testleri ve özel yetenek testleri olarak değerlendirmekte: Genel yetenek testleri, üç ana kısımdan oluşmaktadır ve bireylerin sayısal, sözel ve şekilsel muhakeme yeteneklerini değerlendirmektedir. Özel yetenek testleri, insan zihninin belli özelliklerine odaklanmış ve sadece bir özelliği değerlendiren testlerdir: Algılama testi, hafıza testi, el becerileri testi, dil testi gibi.

Günümüzde kullanılan testlerin çoğunluğu yetenek testleridir. Örgütlerin çoğu işe aldıkları personeller için gereken eğitimi sağlarlar. Fakat eğitim için gereken yatırımlara girişmeden önce, personelin çalışacakları pozisyon için gerekli yeteneklere sahip olup olmadıklarını bilmek isterler (Eren, 1998:256). Personel seçim sistemi içerisinde kullanılan yetenek testlerinin bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özgüven, 2003:252-254, Telman ve Ö. Türetgen, 2004:104-112):

D2: Her sırasında 47 adet üstünde ve / veya altında bazı noktalar olan 'd' ve 'p' harflerinin bulunduğu, 14 sıradan oluşan tek sayfalık bir dikkat testidir. Test 10 dakika içerisinde tamamlanır ve kişinin hız ve dikkat oranını, hıza mı yoksa doğru yapmaya mı daha çok önem verdiğini, konsantrasyonunu ve hata yapma olasılığını ölçer. Bu özellikleri nedeniyle D2 yetenek testleri, büro işi yapan beyaz yakalıların personel seçiminde kullanılan testlerdendir.

Matematiksel Dikkat Testi: A3 kağıt üzerinde 15 satırın her birinde 45 matematiksel işlem bulunan bir dikkat testidir. Dört ayrı işlem (toplama, çıkarma, çarpma, bölme) için ayrı versiyonları vardır. Matematiksel işlemlerle

uğraşan muhasebe ve bankacılık gibi alanlara personel seçiminde kullanılması uygun olur.

Şekil Kopyalama: Milimetrik çizgili bir kağıt üzerindeki, günlük yaşam görüntülerinden birini canlandırmayan geometrik şeklin diğer milimetrik çizgili kağıda kopyalanması esasına dayanır. Tekstilde ya da diğer sektörlerde özellikle modelden kopyalamanın gerektiği bir alana seçilecek personelin şekle dikkatini, uzay algısını, görme keskinliğini, motor koordinasyonunu ölçmek için ayırt edici bir test olarak kullanılır.

PTV: Fizik alanında bir problemin resimlerle anlatıldığı 50 sayfalık A ve B formu olarak iki kitapçıktan oluşur. Resimlerin altında verilmiş olan alternatiflerden biri sorunun cevabı olarak seçilir. Bu test mühendislik, teknik işler, bakım – onarım gibi meslek alanlarına personel seçmek üzere kullanılır.

Flanagan Endüstri Testleri: Sayfa içindeki sıraların başında iş alanına ait aletlerin tek tek resimlerinden birinin olduğu bir kare ve onu takip eden satırda aletin benzerinin resimleri küçük detay farkıyla yer alır. Bunlardan sadece bir tanesi karenin içindekiyle tıpa tıp aynıdır. Adaydan bunu bulması istenir. Üretimde, kalite kontrolde ve bakım onarımda çalışacak personellerin seçiminde dikkat düzeylerinin belirlenmesinde kullanılacak önemli testlerden biridir.

Noktalama Testi: Bir sayfa üzerinde ortalama bir santim çapında daire dizilerinden oluşan birkaç satırlık bir testtir. Aday sınırlı bir zaman içinde dikkatli ve hızlı bir şekilde bu dairelerin içine üçer nokta koyar. Noktalama testi çeşitli ölçüm işleri yapanların seçilmesinde kullanılır.

Çizgi Testi: Test sayfasındaki bir numaradan başlayıp, karmaşık bir şekilde numaralanmış noktalardan geçirerek, sayı atlamadan bir çizgi çekmeye dayanır. Kişinin geçmesi gerektiği noktaları ne kadar çabuk

algıladığı önemlidir. Bu test özellikle elektrik ve tamirle ilgili bütün işler için personel seçiminde kullanılabilecek bir test olarak önerilir.

Çizgi Takip Testi: Karşılıklı çizilmiş ve harflerle belirlenmiş noktalar arasında karmaşık bir yol takip ederek çizgiler çizilmiştir. Kişinin, başlangıç noktalarından başlayarak sırasıyla bu birbiri içine geçmiş çizgileri takip edip, hangi harfte sonlandığını en kısa zamanda bulması istenir. Özellikle elektrik, elektronik, tamir, kontrol, oto elektrik, montaj gibi işlerde gerekli olan ayırt edicilik özelliğini ölçme açısından önemli bir testtir.

Minnesota Büro İşleri Testi: Büro işlerinde süratli ve doğru iş yapma becerilerini ölçen test, benzer sayıları bulma ve aynı sayıları bulma olmak üzere iki bölümdür. Her test 200 sorudur. Birincisine 8, ikincisine 7 dakika süre verilmektedir. Dosyalama, defter tutma v.b. gibi büro işleri için gerekli yetenekler ölçülmektedir.

3.4.2.3 Kişilik Testleri

Kişilik, dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zeka, enerji, arzu ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özelliklerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000:93).

Bireyin kişiliği, onun bir işe veya örgüte uyumunda birinci derecede rol oynamaktadır (Bingöl, 1998:146): Bir birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanlarla birlikte çalışma ve diğer çalışanları isteklendirme yeteneğine sahip değilse, görevini başarı ile yürütemeyebilir. Dolayısıyla personel seçim işlemi sırasında (özellikle idari pozisyonlara personel seçiminde) adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesi için kişilik testlerine başvurulmasının büyük yararları vardır.

Kişilik testlerinde, kişilik özellikleri ile iş gerekleri arasında bir bağlantı kurulması amaçlanmıştır (Aşkun, 1982:55): sözgelimi böyle bir test sonucu ortaya çıkan atılgan, kararlı, popüler, objektif, mutlu, katı v.b. kişilik özellikleri ve bunların ölçüleri ile öncelik, önderlik, iyimserlik, atılganlık, hoşgörü, inatçılık v.b. şeklinde saptanan işe ilişkin kişisel gerek ölçüleri arasında bağlantı noktaları araştırılmaktadır.

Kişilik testlerinde tek bir iyi, doğru cevap yoktur. Değerlendirme bir dış kriterle göre değişiklik kazanır. Örneğin, “Hoş vakit geçirmek için zamanınızı, bir çok dost arasında mı yoksa bir iki dostla mı paylaşmak istersiniz?” sorusuna verilebilecek mümkün olan her iki cevapta aynı derecede iyiye, örgütün personelinde tercih edeceği özelliğe göre cevaplardan birisi değer kazanır (Pichot, 1965:13).

Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:93-94):

Objektif Kişilik Testleri: Bunlar kağıt-kalem testleri tipinde testler olup, testi alanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Bu testlerle kişiliğin kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme v.b. boyutları ölçülmeye çalışılır.

Projektif Kişilik Testleri: Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir. Projektif testlerde teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Bu tür testte kişi verdiği cevapların nasıl değerlendirileceğini bilmediğinden bu testler bir bakıma maskeli test olarak da yorumlanabilir.

Adayların kendilerinden beklenen cevapları sezerek değerlendirmede başarılı olmak için beklenen yanıtları vermeleri çok sık karşılaşılan bir durumdur. Projektif testlerin uygulanmasında adayın vereceği cevapların nasıl yorumlanacağını sadece uygulayıcı bilir. Bu nedenle bu testlerin uygulanması adayların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde daha objektif sonuçlar sağlar.

En yaygın olarak kullanılan kişilik testleri şu şekildedir (Altıkköprü, 2004:159-208, Deniz, 1987:431-432, Özgüven, 2003:329-337, Telman ve Ö. Türetgen, 2004:93-103):

Minnesota Çok Safhalı Personel Envanteri: Kişilik testinin bu türü ,genellikle psikolojik rahatsızlıklara neden olan özelliklerin incelenmesi amacıyla kullanılır. Test ayrı ayrı kartlara yazılmış olan 550 tane ifadeden oluşmuştur. Adaylardan okudukları her kartı doğru, yanlış ve bir şey söylenemez gruplarından uygun olan birine yerleştirmeleri istenir. Testin uygulanmasındaki amaç, adayların psikolojik ve sinirsel yapısının saptanmasıdır.

16 Kişilik Faktörü Envanteri (16 PF): Yazılı test maddelerinden oluşan ve yanıt için üç alternatifin verildiği bir testtir. Ortaöğretim ve üstünde eğitim almış olanlar için 187 soruluk A ve B formu, ilköğretim ve altındakiler için de 120 soruluk C ve D formları vardır. Bu test, kişiliğin 16 boyutunu inceler ve 4 farklı faktöründe eklenmesiyle birlikte davranışa yön veren 20 faktör açısından geleceğe yönelik kestirimde bulunur. Her bir faktörün iki yönlü bakıldığı (içe dönük – dışa dönük gibi) dikkate alınırsa davranışı etkileyen 40 kadar faktörle kişilik yapısı incelenir.

Bernreuter Kişilik Envanteri: Bu envanterde, adayın kendini anlatım tekniğine dayanır. Kişilik testinin bu türüyle adayın nevroza eğilim, kişisel

yeterlilik, içe dönüklük, egemen olma, boyun eğme, kendine güven gibi kişilik yapıları ölçülür.

KAI – Kirton Uyum Testi: Bu test kısa bir zaman içinde kişinin eğitim ve deneyimle öğrendiği çözüm şekillerini mi, yoksa sonucu belli olmayan çözüm şekillerini mi kullanmaya eğilimli olduğunu ölçer. Özellikle yönetim pozisyonuna gelecek kişilerin, örgüt sisteminin gereğine göre verilen emri olduğu gibi uygulamayı tercih eden mi, yoksa emri alıp kendine göre uygulama şekli geliştiren mi olduğunu belirleme özelliği itibarıyla testin yönetici seçiminde önemli bir yeri vardır.

Rorschach Mürekkep Lekesi Testi: Her biri 20 x 26 cm. büyüklüğünde, üzerinde simetrik mürekkep lekeleri bulunan 10 beyaz karttan oluşmaktadır. Mürekkep lekeleri bir beyaz kağıt üzerine mürekkep damlatılıp, kağıt ortadan ikiye katlanıp mürekkebin simetrik olarak kağıda yayılması suretiyle elde edilmiştir. 10 kart bu şekilde yapılan binlerce denemelik mürekkep lekesi içinden uygulamalar sonucu, uyarıcılık niteliğinin üstün oldukları görüldüğü için seçilmiştir.

Kişiden tek tek gösterilen kartlar üzerindeki şekli bir şeye benzetmesi ve bunu söylemesi istenir. Çok karmaşık puanlama sistemi olması, test uygulamak için bu konuda eğitim almış olmayı gerektirir. Personel seçimindeki kullanımında örneğin bir satış elemanı alınacaksa, onun yapacağı işi ne kadar benimsediği ve o işe ne kadar motive olduğu konusunda gereken bilgi elde edilebilir.

TAT – Tematik Algılama Testi: TAT takımları beyaz karton üzerine basılmış 19 resimden ve 1 boş karttan meydana gelmiştir. Resimler uyarıcı olarak kişide düşünmeyi canlandırabileceği, kişiler arası ilişkileri kendine özgü biçimde ele alabileceği içerikte hazırlanmıştır. Kartlar adaylara gösterilir ve bir paragraflık bir hikaye anlatmaları istenir. Testin personel seçim sistemi

içerisinde kullanımında bu kartların bazıları seçilip, adayın belli bir alanı düşünmesi sağlanarak hikaye anlatması istenebilir.

Gazi – Beier Cümle Tamamlama Testi: Test bireylerin tavır ve duygularını yansıtır. 67 adet tamamlanmamış cümlelerden oluşan projektif bir testtir. Bireyin yakın çevresinde ilgili olduğu kişi ve konulara karşı duygusal tutumunu inceleme amacı ile kullanılmaktadır. Uygulanması, puanlanması ve yorumlanması oldukça kolaydır. Adayların belli konulardaki kişilik eğilimine ait bilgiler vermesi nedeniyle personel seçiminde kullanılır. Ancak öncelikle örgütün eğilimler konusundaki görüşünün belirlenmesi gerekir.

Resim Yapma Testleri: Sanatsal etkinlikler, yalnız sanat açısından değil, çoğu kez kişisel kimliğin özelliklerini ortaya koyma açısından da değerlendirilmektedir. Resim yapma testlerinde bireylere resim yaptırılarak, çizdikleri resmin yorumlanması sonucu kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Kimi testlerde hiçbir koşul gözetilmeden bireyin istediği konuda resim yapması istenirken kimi testlerde de konu verilir. Örneğin; “Bir insan resmi çiz”, “Bir aile resmi çiz”, “Bir bahçe resmi çiz” denir.

3.4.2.4 İlgi Testleri

Yapılan araştırmalar çalışma hayatında başarısızlığın yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığını açığa çıkarmıştır. Bu nedenle, bir adayın belirli bir iş için önceden saptanmış ilgi türüne sahip olup olmadığının araştırılıp öğrenilmesi yoluna gidilmiştir (Bingöl, 1998:145).

İlgi testlerinin amacı, bir bireyin mesleği veya yaptığı görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı meşguliyetlerini, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir (Eren, 1998:262). Personellerin ilgi alanları, mesleki başarılarında oldukça önemli farklar doğurmaktadır. Buna karşın, bir

bireyin ilgi duyduğu işler için yeteneği olmayabilir (Bingöl, 1998:146): Bir kişi müzisyen olmaya can atabilir, fakat bu konuda yeteneği yoksa doğal olarak iyi bir müzisyen olması olanaksızdır. Bu nedenle ilgi testlerinin uygulaması sırasında bu tür adayların dikkatle incelenmesi, test soruları arasına yeteneğe ilişkin bazı soruların konulması yerinde olur. Başlıca ilgi testleri şu şekildedir (Özgüven, 2003:277-284, Telman ve Ö. Türetgen, 2004:115):

Kuder İlgi Envanteri: Kuder İlgi Envanteri, üçerli gruplanmış 500 maddeden oluşmaktadır. Cevaplandırmada, bireylerin farklı meslek grupları ile ilişkili olarak verilen üç durumdan birini, “En çok hoşlandığı”, bir diğerini de “En az hoşlandığı” etkinlik olarak seçmesi istenmektedir. İşaretlenen maddeler, puanlamada hangi meslek grubu ile ilişkili ise, o gruba dahil edilerek sayılmaktadır.

Test, dışarıda yapılan işler, mekanik işler, hesaplama ile ilgili işler, bilimsel, ikna edici, sanatsal, edebiyatla ilgili, müzikle ilgili, sosyal hizmetle ve büro işiyle ilgili işler olmak üzere on tane meslek üzerinden gruplandırılmıştır. Kuder ilgi envanteri ile, belirli bir mesleğe olan ilgi değil, genel düzeyde bir meslek alanına olan ilgiyi saptamak amaçlanmıştır.

Strong Meslek İlgisi Envanteri: Envanter, meslek ve meslek dışı konuları kapsayan 399 maddeden oluşmaktadır. Erkekler ve kadınlar olmak üzere iki takımı vardır. Cevaplandırma “hoşlanıyorum”, “hoşlanmıyorum” ve “farksız” olmak üzere üç seçenektan birini işaretleyerek yapılmaktadır. Envanterin cevaplandırılması 40 dakika kadar zaman almaktadır.

Strong Meslek Envanteri’nde, her meslek birbirinden farklı şekilde puanlanmaktadır. Üniversite mezunlarının girebilecekleri çeşitli iş alanlarını kapsayan mesleklerden, erkekler için 54 ve kadınlar için 32 meslek ölçeği vardır. Yeni meslek grupları ortaya çıktıkça yeni ölçekler geliştirilebilmektedir.

BIT: Çeşitli meslek grupları arasında ilgi duyulan alanı belirleyen bir testtir. Testte mesleklerin ismi yerine, içeriğindeki işler alınarak dörtlü gruplar yapılmıştır. Kişiden, bu dört işten birini seçmesi istenir. Test, kendi içinde bu ilgi tercihini kontrol eder. Bu testle kişinin ilgi duyuyorum dediği alanın gerçekten ilgi duyduğu alan olup olmadığı saptanabilir.

Thurstone İlgi Envanteri: 100 sorudan oluşan Thurstone İlgi Envanteri, iş ve mesleklerle ilgili on ilgi alanına ilişkin puan vermektedir. Bu ilgi alanları, aritmetik işleri, biyoloji bilimleri, dil, fizik bilimleri, hesap işleri, yönetim işleri, ikna edici işler, müzik, ticaret, yardım işleri alanlarıdır.

3.4.2.5 Başarı Testleri

Başarı testleri ile bireyin “yapabildiği” ve testin yapıldığı zamanda “başarabildiği” görevler tespit edilerek, iş gereklerini yerine getirip getiremeyeceğine dair fikir sahibi olunur.

Başarı testleri en yaygın olarak kullanılan test türüdür. Başarı testleri; sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin bir kaynakçı işe alınırken sözlü testte kendisine belli bir kaynak işinde hangi aletleri ve malzemeyi kullanacağı sorulurken, yazılı testlerde de adaylara buna benzer bilgiler sorulup cevaplarını yazılı vermeleri, çeşitli test kalıpları içinde istenebilir (Aşkun, 1982:54).

Uygulamalı başarı testlerini gösteri, benzetim ve örnek-iş testi şeklinde düzenlemek mümkündür (Yüksel, 1997:102): Gösteri şeklinde uygulama; şarkı söylemek, şiir okumak, bir radyoyu tamir etmek gibi faaliyetlerden sonra bir uzmanın sonucu değerlendirdiği testlerdir. Burada yalnızca elde edilen sonuca bakılır, kullanılan yöntemin doğru olup olmadığı değerlendirilmez. Benzetim tekniklerinin günümüzde en çok kullanılan şekli “benzetim sepeti”dir. Bu teknikle bir yöneticinin, iş hayatında karşılaşabileceği bir çok

işin birlikte olduğu gerçek hayattan yararlanılarak hazırlanmış bir modelde yaratılan sorunları çözmesi beklenir. Örnek-iş testlerinde ise aday benzetilmiş işlerde değil, gerçek işlerde çalıştırılır. Satış personeli yerine geçerek satış yapması, o gün daktilo edilmesi gereken bir mektubu daktilo etmesi gibi.

“Zamanla standart başarı testleri zeka ve yetenek testlerine benzemiştir. Bugün başarı – yetenek testlerini birbirinden ayıran ölçütler, test içeriğinin özgüllük derecesi ile bilgi birikimi olmaktadır. Buna göre başarı testlerinin özgül, dar kapsamlı ve doğrudan okulla ilgili bilgi birikimini ölçmeye yönelik soru maddelerinden oluştuğu kabul edilir (Öner, 1997:31).”



BÖLÜM IV

PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI

Psikoteknik yöntemle etkin bir biçimde personel seçimi işlemini gerçekleştirmek için adayların farklı özelliklerini ölçme imkanı veren testlerin bir araya toplandığı psikoteknik test bataryaları oluşturmak gerekir. Psikoteknik yöntemle seçim sisteminin kurulmasında şu safhalar izlenir¹ (Erdoğan, 1999:153-191);

- a- İş ve İşyerinin Tanınması
 - Yetenek Çözümlemesi
 - İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler
 - İşlere Göre Değerleme Profilinin Hazırlanması
- b- Psikoteknik Test Bataryasının Oluşturulması

4.1 İŞ VE İŞYERİNİN TANINMASI

Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapabilmek için önce personel adaylarında aranacak özelliklerin saptanması gerekir. Bu amaçla yapılacak çalışmaların ilk adımı, iş ve işyerinin tanınması ile işlerin işyerlerinde gerektirdiği bilgisel özelliklerinin bulunması gerekir. Ortaya çıkan sonuçlar iş gerekleri olarak düşünülmeli, daha sonra adaylar arasından bu gerekli şartlara tam olarak sahip olanlar bulunmalıdır.

¹ Psikoteknik yöntem ile personel seçim sisteminin kurulmasında izlenen safhalar (ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1999, S. 153-191)'den faydalanılarak açıklanmıştır.

4.1.1 Yetenek Çözümlemesi

İşin gerektirdiği yetenekler saptandıktan sonra gerekli olan kişisel özellikler, örgütün personel politikası doğrultusunda istediği bilgi, yetenek özellikleri de her bir iş için belirlenecek ve personel adaylarında aranacak özellikler saptanacaktır. Bu çalışma, personelini psikoteknik yöntem ile seçmeye karar veren bir örgütteki tüm işler için yapılmalı, her bir iş için gerekli olan bedensel ve zihinsel özellikler saptanmalıdır. Böyle bir inceleme için özel değerlendirme formlarının geliştirilmesi ve her işin bu formların ışığında yetenek çözümleme sürecine tabi tutulması doğru olacaktır.

Personel seçim sisteminin psikoteknik yöntemle yapılması halinde yapılacak iş incelemesi ile belirli bir örgütte yer alan personellerin ne iş yaptıkları araştırılır. Böylece boş pozisyon için eleman seçileceğinde adaydan ne yapmasının beklendiği araştırılmış olur. Yapılacak olan iş incelemesi ile iş için gerekli olan başarının ne olduğu, bu başarıya ulaşmak için ne tür davranışların gösterilmesi gerektiği saptanacaktır.

İşlerin incelenmesi ve her iş için yeteneklerin ayıklanıp listelenmesi sonucu bazı işlerin gerekli yetenekler yönünden benzer olduğu görülebilir. Görünüş olarak ayrı; ancak gerekli yetenekler açısından benzer olan işler varsa söz konusu işleri birleştirmekte, bir iş grubu altında toplamakta yarar olacaktır. Bu toplama sırasında yeteneklerin bazılarının ağırlığı farklı ise ağırlığı fazla olan işin ağırlık puanının alınması doğru olacaktır. Böyle bir gruplama ile çok sayıda iş grubunun ortaya çıkması, buna bağlı olarak da hazırlanacak psikoteknik test bataryasının sayı olarak çoğalması önlenenecektir.

4.1.2 İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler

Örgütler, personel politikaları doğrultusunda ve örgütün yapısal özelliklerine göre alacakları personeller için bazı temel kurallar koyarlar. Her işin yapılması için personellerde belirli bireysel özelliklerin aranması gerekir. Bazı işler bireysel çalışmayı gerektirirken, bazıları toplu çalışma ile tamamlanır. Bazıları düzenli bir çalışma isterken bazılarında böyle bir gereklilik yoktur. Bu nedenle analizi yapılan işin ne tür kişilik özelliği istediği veya örgütün yapısına göre kişilerin hangi özellikleri taşımalarının gerekli olduğu saptanmalıdır.

Personellerin işlerinde başarılı olabilmeleri için bazı temel bilgilere sahip olmaları da istenebilir. Örgütün personel politikası ve işin etkinliğinin sağlanmasının bir gereği olarak personellerde aranacak bilgisel özelliklerin genel bilgi düzeyinin saptanması gerekecektir. Hangi konuda ve ne ölçüde bilginin gerektiği saptandıktan sonra aranan bilgisel özelliklerin dökümü de gene her bir iş için düzenlenen yetenek döküm formlarına kaydedilmeli, örgütteki işlere göre istenen bilgisel özelliklere açıklık kazandırılmalıdır.

Şekil – 11: İş İnceleme Formu

İŞ İNCELEME FORMU											
İş Unvanı : Bölüm : İş Kodu :											
YETENEKLER ÖZELLİKLER	Gereklilik Derecesi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1-Bedensel Yetenekler											
Sağ Eli Kullanma											
Sol Eli Kullanma											
El Koordinasyonu											
Ayakları Kullanma											
Duyarlı Görme											
Renk Ayırabilme											
Derinlik Ayırabilme											
Yaygın Dikkat											
Toplu Dikkat											
Tepki Zamanı											
Duyarlı İsieme											
Algılama											
2- Zihinsel Yetenekler											
Hafızada Tutabilme											
Düşünsel Çabukluk											
Sayısal İiqi											
Sosyal İiqi											
.....											

Kaynak: Erdoğan, 1999:158

4.1.3 İşlere Göre Değerleme Profilinin Hazırlanması

Her işin gerektirdiği zihinsel, bedensel yetenekler ve kişisel özellikler tespit edildikten sonra işlere göre veya yapılan yetenek gruplarına göre “yetenek profili” veya “değerleme profili” çıkarmak gerekir. Değerleme profili, işe göre gerekli olan özelliklerin gruplanmış ve değerlendirilmiş dökümü olarak düşünülmelidir. Değerleme profili içerisinde her işin gerektirdiği yetenek ve özellikler gruplanır, ayrıca her yetenek ve özelliğin gerekli ağırlığı belirlenmeye çalışılır.

Değerleme profilini üç dilimden oluşan bir yetenek ve özellik dökümü olarak düşünmek doğrudur: Birinci bölümde işin gerektirdiği yetenek ve özellikler yer alacaktır. İkinci bölümde bu yeteneklerin psikoteknik yöntemle ölçülebilir yönleri değerlendirme birimleri olarak, üçüncü bölümde ise her bir özelliğin verilen puan eşikleri içinde ağırlıkları gösterilecektir.

Değerleme profili içerisinde bulunan özelliklerin ağırlığı işten işe değişecektir. Ağırlıklara verilen puanlarda çok önemli değildir. Bu puanların amacı işin hangi yeteneği veya özelliği ne ölçüde gerektirdiğini, gerektiğinde hangi özelliğin hangisine tercih edileceğini göstermektir.

Şekil – 12: Değerleme Profili

Gerekli Özellik	Değerleme Birimi	Tartılar									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BİLGİ	Lisan										
	Matematik										
	Teknik Bilgi										
GÖZ	Görme										
	Renk Ayırma										
EL	Hareket Geliştirme										
	Koordinasyon										
	Direnç										
TEPKİ	Tepki Hızı										
	Tepki Düzenleme										
HAFIZA	Göze İlişkin										
	Sözel										
ENTEL EKTÜEL YETENEK	Gözleme										
	Alan Algısı										
	Anlama										
	Soyut Düşünce										
	Algılama										
	Birlikte Düşünme										
	Analiz Gücü										
	Sentez Gücü										
	Sonuç Arzusu										
	Yaratıcılık										
SOSYAL UYUM	Hassasiyet										
	Uyum										
	Disiplin										
	Güvenirlik										
DEĞİŞİK	Metod										
	Dikkat										
	İnsiyatif										
	Kendisini Tanıma										
	Düzen										

Kaynak: Erdoğan, 1999:164

4.2 PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ OLUŞTURULMASI

Psikoteknik testler, bireylerin yapacakları işi sembolize eder biçimde geliştirilmiş testlerdir. Kişi işini yaparken ne tür yeteneklerini kullanıyorsa, ne gibi davranışlar gösteriyorsa teste tabi olurken de aynı sonuçları vermelidir. Bazı testler bir iş için gerekli olan yetenekleri sembolize eder durumdayken bazı durumlarda işin gerektirdiği yetenekleri tek bir test uygulanmak suretiyle ölçmek mümkün değildir. Bu durumda birden çok teste yani test bataryasına ihtiyaç duyulur. Test bataryası, bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur. Değerleme profilinde bulunan özellikleri analiz edebilecek testlerin test bataryasında yer alması gerekir.

4.2.1 Personel Seçiminde Değerleme Değişkeni Olarak Test Bataryası

Personel seçiminde psikoteknik test bataryasının kullanılması seçimin etkinliğini artıracaktır. Ancak seçim sadece psikoteknik test bataryası sonuçlarına göre yapılmamalı, batarya sonuçları bir değerlendirme, adayları analiz etmek için gerekli yetenek ve özellikler açısından eleme değişkeni olarak kullanılmalıdır.

Psikoteknik test bataryasının personel seçim sisteminde değerlendirme değişkeni olarak kullanılmasındaki temel yaklaşım; test sonuçları ile kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki bir varsayımdır. Bu yaklaşım esas alındığı takdirde, personel adaylarının analizinde kesin adaylar grubu, psikoteknik test bataryası ile değerlendirilecek ve ilk önemli eleme burada yapılacaktır.

Bazı hallerde bilgi testleri psikoteknik test bataryasının dışında bırakılır. Böyle durumlarda önce bilgi testlerinin uygulanması, bilgi testlerinde başarılı olan adayların psikoteknik test bataryasına tabi olması yararlı olacaktır. Çünkü psikoteknik test bataryasının uygulanması genellikle bilgi testlerine oranla daha uzun zaman alır ve daha pahalıdır. Bilgi testleri ile eleme yapılarak bazı adayların gereksiz yere psikoteknik uygulamaya girmeleri önlenir.

4.2.2 Test Bataryası Puanları

Personel seçiminde kullanılan test bataryası puanları için izlenen değişik yöntemler vardır. Bu yöntemler arasında sıralama yöntemi ve özel standart değer yöntemi en çok kullanılanlardır.

4.2.2.1 Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi ile değerlendirme, adayların psikoteknik test bataryasından aldıkları puan değerlerine göre sıralanması ve en yüksek puan alanların sırayla işe alınması yöntemidir.

Sıralama yöntemiyle bir defaya özgü personel alınacaksa veya mevsimlik personel alınacaksa; adayların değerlemesi yapılabilir, aksi takdirde bu yol izlenmez. Sıralama yöntemi ile alınan personeller iş için başvuranların en iyileridir. Bu en iyiler her zaman iş için en iyi personel anlamına gelmezler.

4.2.2.2 Standart Değer Yöntemi

Hazırlanan psikoteknik test bataryası için özel olarak bir değerlendirme eşiğinin geliştirilmesi gerekir. Bu yöntemle seçim bataryasında geliştirilecek

değerleme puanını bulmak için, genel standart değer yöntemi ve özel standart değer yöntemi şeklinde iki yol izlenebilir.

Genel standart değer yöntemi, hazırlanan test bataryası belirli bir bölgede değişik örgütlerde aynı işi yapan personellere uygulanıp, uygulamanın sonuçlarına göre özel eşiklerin bulunması esasına dayanır.

Özel standart değer yönteminde ise çalışma sadece bir örgüt için yapılacaktır. Hazırlanan psikoteknik test bataryası belirli bir örgütteki batarya ile ilgili işi yapan personellere uygulanacak, elde edilen sonuçlara göre bir puan eşiği oluşturulacaktır. Özel standart değer yöntemi, biraz daha özel hale getirilip, söz konusu örgütteki başarılı adaylara uygulanarak bir değerlendirme eşiği bulunabilir.

4.3 PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ UYGULANMASINDA UYULMASI GEREKEN İLKELER

Psikoteknik test bataryasının da yer aldığı bir seçim sisteminin etkinliği, psikoteknik test bataryalarının etkinliğine bağlıdır. Personel seçim sistemi içerisinde test bataryalarını verimli bir şekilde kullanmak için test uygulamalarında bir takım ilkelere uymak gerekir. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aşkun, 1982:59-60):

1. Personel seçim sistemi içerisinde psikoteknik test bataryalarına diğer araç ve yöntemlerin yanında onları tamamlayıcı bir gözle bakmak gerekir. Dikkatli bir şekilde uygulanmış olsa dahi testlerin geçerlik düzeyi sınırlıdır (Canman, 1995:73). Sadece test sonuçlarıyla yetinip, bunlara bel bağlamak, yanlış tutumlara; sakıncalı ve zararlı uygulamalara yol açar.

2. Belirli bir iş için hazırlanacak test bataryası, mümkün olduğunca benzer özellikli testlerden oluşmalıdır. Testlerin uygulanmasında tüm adaylar için standart bir yol izlenmesine dikkat edilmelidir.

3. Test bataryalarının bir kontrol ve incelemeye sokulması gerektiği bilinmelidir. Anlamları ve yararları konusunda peşin yargılarla hareket edilmemelidir. Daktilo, steno gibi iş başarısının oldukça kolay görüldüğü görevlerdeki testlerde, elde edilen sonuçların anlamı oldukça açıktır. Daha karmaşık bir test uygulamasında yüksek puan alan adayın, iş için tatminkar düzeyde bulunduğunu varsaymak kolay değildir. Bunun için test sonuçlarının çok iyi incelenmesi, iş başarısıyla arasındaki bağlantının araştırılması ve uygulanan testlerin bunların ışığı altında sıkı bir kontrolden geçirilmesi zorunludur.

4. Örgütün personel politikası net bir şekilde belirlenerek, personel seçiminde psikoteknik test bataryalarından ne beklendiği sorusuna cevap bulunmalıdır. Test bataryasından ne beklendiği sorusuna cevap vermek, bataryanın değeri hakkında fikir verecek ve örgütün personel seçim sistemi içinde doğru yeri alması sağlanacaktır. Psikoteknik yöntemden beklentilerin ortaya konulabilmesinde örgüt kültürünün saptanması da faydalı olacaktır (Özkarahan, 1998:71).

5. Batarya içindeki testlerin hangi testler olduğu, bu testlerin cevaplarının ne olduğu ve hangi puan eşiklerinin geçerli olduğu aday grubunca bilinirse, test puanlarının anlamı son derece zayıf bir anlam taşıyabilir. Gizliliği sağlamak için testlerin orijinal isimleri yerine kodlar veya örgütün özelliğine göre konmuş özel isimler verilmeli ve üçüncü kişilerin testleri tanımalarına mani olunmalıdır. Batarya içinde bazı testlerin gizliliğini kaybetmesi halinde, bu testlerin yerine yeni testler konmalı ve yapılan değişikliğe göre gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

6. Test bataryası içindeki testlerden adayların aldığı puanların çok iyi tutulması gerekir. Eğer bu yapılabilirse, örgütün testlerinin güvenilirliğinin incelenmesinde, testlerini geliştirmesinde faydalanılabilir.

7. Seçim sistemi içerisinde yer alan psikoteknik test bataryasının da bir ömrü vardır. Değişen sosyal ve teknolojik yapı, hazırlanan bir bataryanın çok uzun süre kullanılmasına izin vermez. Psikoteknik test bataryasının sürekliliğini korumak için zaman zaman sonuçlarının kontrol edilmesi ve gerekli olan yenilemelerin yapılması yararlı olacaktır. Ancak test bataryasının veya norm değerlerinin çok sık değiştirilmesinin de hem zararlı hem pahalı olacağı da unutulmamalıdır.

Fındıkçı (2002:209)'da personel seçim sürecinde psikoteknik yöntemin uygulanması esnasında bazı noktalara dikkat çekmektedir:

1. Psikoteknik değerlendirme yöntemi, gereken yerlerde kullanılmalıdır. Zaman alan ve maliyeti yüksek bir yöntem olan psikoteknik test bataryalarının kullanımında, örgüt menfaatleri göz önünde tutularak meslekler arasında tercih yapılmalıdır.

2. Sınav ve değerlendirme beklentisi bireyleri heyecanlandırır. Uygulama sırasında adayların rahatlatılmaları gerekir. Aksi halde adaylar, gerçek performanslarını gösteremeyeceklerinden test sonuçları doğru olmayacaktır.

3. Uygulanan test sonuçlarının objektif değerlendirme esaslarına uyması sağlanmalıdır. Ulaşılan veriler, test konusu ile ilgili standart normlara göre yorumlanmalıdır.

4. Psikoteknik test bataryalarının uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesinde konu ile ilgili uzmanlık gerektiren bir bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu nedenle örgüt içerisinde psikoteknik uygulamaların başarıyla

gerçekleştirilebilmesi için gerekli alt yapı bulunmuyorsa, bu konuda hizmet veren bir kuruluştan yardım alınmalıdır.

4.4 PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN YARARLARI

“Günümüzde insan kaynakları fonksiyonu örgüt performansında çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde insan kaynaklarının üstlendiği roller; artık operasyonel ve faaliyet merkezli olmaktan, stratejik ve çözüm merkezli olmaya doğru bir değişim göstermeye başlamıştır ve insan unsurunun stratejik bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Globalleşen dünyamızda insan sermayesinin, bir organizasyonun sahip olduğu en önemli değer olduğu bilinci ile hareket eden ve insan kaynakları uygulamaları ile rekabette avantaj sağlama amacıyla olan örgütlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Özçelik, 2004:36).”

Örgüt içerisinde insan unsurunun artan önemine paralel olarak, örgütlerde yeni istihdam edilecek personellerin seçim süreci de zaman içerisinde önem kazanmıştır. Kendileri için en uygun personeli, örgüt bünyesine katarak maksimum fayda elde etmek isteyen örgütler, hızla gelişen bilim ve teknolojinin imkanlarından faydalanma yoluna gitmektedirler.

Psikoloji biliminin geliştirmiş olduğu ve bireylerin farklı yönlerini karşılaştırma imkanı veren psikolojik testlerin oluşturduğu psikoteknik test bataryaları, örgütlere pek çok alanda olduğu gibi personel seçiminde de objektif değerlendirmeler yapabilme imkanı tanımıştır. Personel seçim sisteminde kullanılan psikoteknik test bataryalarının çok fazla faydası bulunmaktadır.

Testlerin ilk faydası, objektif olmaları nedeniyle iltimaslı ve yeteneksiz adayların tercihi gibi bazı iddiaların ortadan kalkmasına yol açmasıdır (Soydan, 1975:68). Yalnız psikoteknik testlerin bu yararı değerlendirilirken, testlerin ortaya objektif sonuçlar koymasına rağmen personel seçim sürecinin sonunda değerlendirmeyi yapanın yine insan olduğu ve sübjektif karar alabileceği unutulmamalıdır.

Testlerin en büyük faydalarından birisi de, adayların görüşmelerle ortaya çıkarılamayacak bazı özellik ve yeteneklerinin psikoteknik yöntemin kullanılmasıyla ortaya çıkarılabilesidir (Hatiboğlu, 1986:242). Personel seçiminde testlerin kullanılmasının en önemli sebeplerinden birisinin bu faydası olduğu söylenebilir. Gerçekten de psikoteknik test uygulamaları ile adayın kendisinin bile bilmediği yeteneklerinin açığa çıkarılması mümkündür.

Psikoteknik test bataryalarını oluşturan testlerin çoğu kalem-kağıt testi olarak adlandırılan test gruplarındandır ve bu nedenle adaylara aynı anda uygulamak mümkündür (Ergin, 2002:95). Testlerin bu özelliği, zaman ve maliyet avantajı ile birlikte adayları aynı anda gözlemeyerek değerlendirme yararlarını da beraberinde getirir.

Psikoteknik yöntem ile elde edilen objektif kriterler sonucu personel seçimi, yanlış personel seçiminin yol açtığı makina ömrünün kısalması, verim düşüklüğü, işe ve işyerine uyumsuzluğun getireceği işe devamsızlık, personel devri v.b. olumsuzlukları önleyecektir (Kepir, 1983:101). Yanlış personel seçiminin maliyetinin, ölçülebilen maliyetin çok üzerinde olduğu ve örgütlere büyük yük getirdiği düşünüldüğünde, doğru personelin seçiminin önemi daha iyi kavranabilir (Telman, 1998:73).

Personel seçim sürecinde psikoteknik test bataryalarının bilimsel olarak uygulanması sonucu yeteneklerine uygun bir işte çalışan personelin verimliliği önemli ölçüde artabilir (Efil, 1985:170). Yine bir başka fayda olarak,

testlerin tekrar kullanılabilir türden olması ve test sonuçlarının örgüt içerisinde pek çok alanda kullanılabilme özelliği maliyet açısından örgüte önemli avantajlar sağlamaktadır.

Psikoteknik yöntemle personel seçmenin yukarıda sayılan ve daha da çoğaltılabilecek yararlarıyla beraber, klasik seçim yöntemine göre oldukça fazla üstünlükleri de vardır (Öztürk, 1996:56-57):

- Psikoteknik yöntemle, adayların çok yönlü değerlendirmesi yapılabilir. Klasik seçim sisteminde ise adayların yalnızca bilgileri ölçülebilir.
- Klasik seçim sistemi, adayın ne bildiği ile ilgilidir. Oysa psikoteknik seçim yöntemi, adayın bilgisini kullanma eğilimi ve gelişme yönü ile ilgilenir.
- Psikoteknik yöntemle, bireylerin işe alınıp alınamayacağına karar verilebildiği gibi, işe alınmasına karar verilenlerin eğitim ihtiyaçları ve yönlendirilmeleri açısından analizi de mümkündür. Bu sayede, eğitim ihtiyacının tespiti için harcanan zamandan ve parasal kaynaklardan tasarruf sağlanacaktır. Oysa, klasik seçim sisteminde yalnızca işe kimlerin alınıp alınmayacağına karar verilir; daha derinlemesine bir analiz mümkün değildir.
- Klasik seçim sisteminde sürekli aynı soruların sorulması sakıncalı olacağından, her sınavda ayrı soruların hazırlanması gerekir. Bu da bilgi alanının sınırlı olması, parasal olarak fazla yük getirmesi bakımından zor ve pahalıdır. Psikoteknik test bataryaları, genelde çok uzun süreler için kurulur. İyi korunur ve saklanırsa uzun süre uygulanabilir. İşin niteliğindeki değişmeye paralel olarak iş gereklerinde ortaya çıkabilecek değişiklikler sonucu test bataryasındaki testler ya da test soruları geliştirilerek, psikoteknik yöntemle personel seçiminin devamı sağlanabilir.

- Klasik seçim sisteminde yapılan sınavlarda adayların verdikleri cevaplar, kağıtları okuyanlar tarafından değişik algılanıp, yorumlanabilir. Bu durumda, bu seçim sisteminin yeterliliği ve güvenilirliği konusunda kuşku duyulur. Oysa Psikoteknik yöntemde, testler ve cevapları standart olduğundan, testleri uygulayan kişilere göre farklılık göstermez ve kolay sayısallaştırılırlar.

4.5 PSİKOTEKNİK YÖNTEME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Psikoteknik yöntem ile personel seçmenin örgütlere sağladığı pek çok faydanın yanında psikoteknik yönetime bir takım eleştiriler de yöneltilmektedir. Psikoteknik test bataryalarının alınacak personel ile ilgili karar vermesi mümkün değildir. Test bataryaları adayları birbirinden farklılaştıran özelliklerini sayısal veriler şeklinde ortaya koymaktan öteye gidemez. Hangi adayın seçileceğine yine personel seçim departmanı karar verecektir. Bu nedenle psikoteknik yöntem bir amaç değil personel seçim sistemi içerisindeki bir araç olarak değerlendirilmeli, başka teknik ve araçlarla desteklenmelidir.

Kişilik testleri, en çok eleştirilen test türüdür. Kişilik testlerinde genellikle bireyin o anki psikolojik durumu çok etkili olur ve aday hakkında yanlış değerlendirme yapılmasına neden olabilir. Bir takım kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan test türleri, testler içinde en hatalıları, doğrulukları bakımından savunulmaları en güç olanıdır (Aşkun, 1982:61). Kişilik testlerinin en büyük dezavantajlarından biri, adayın kendini gerçekte olduğundan daha değişik gösterme olasılığının olmasıdır (Bayram, 1999:68). Kişilik testlerinin bu konuda eğitim almış kişiler tarafından uygulanması, adayın cevap veriş biçiminin, cevap verme sırasındaki davranışlarının, beden dilinin gözlemlenerek değerlendirmeye katılması bu sorunun etkilerini en az seviyeye indirecektir (Telman ,1999:77).

Adayların psikolojik özelliklerinin ölçülmesi söz konusu olduğunda, belli bir psikoloji bilgisine, diğer test türlerinin uygulanması ve yorumlanmasında ise özel eğitimlerden geçmeye gerek duyulabilir (Ergin, 2002:95).

Testlere yöneltilen bir diğer eleştiri ise, bir tek testin bireyin yeteneklerini ölçmek bakımından yeterli olmadığıdır. Gerçekten hiçbir iş için tek bir test yeterli değildir. Tek test adayın tek yönünü değerlendirmektedir. Oysa en basit iş için bile birden fazla yetenek aranmaktadır (Soydan, 1975:69). Geleneksel test uygulama yöntemlerinde, her tür işe aynı tip test uygulanmaktaydı. Ancak, günümüzde her işe uygulanan genel testlerin istenilen nitelikte personeli seçmede yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle her iş için ayrı ayrı özelliklerin ölçülmeye çalışıldığı farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır (Kozak, 1999:24).

Psikoteknik yöntemin personel seçim sistemi içerisinde kullanılmasına adaylar açısından yöneltilen eleştiriler de mevcuttur. Psikoteknik yöntem bu yöndeki eleştiriler daha çok konunun ahlaki yönü etrafında toplanmaktadır. Bu eleştirilerin başında, bu yöntemin bireyi, ölçülebilen, sınıflandırılabilen ve örgütteki boş bir pozisyona yerleştirilebilen statik bir varlık gibi görme eğiliminde olduğu gelmekte, psikoteknik test yönteminin tek amacının verimlilik ve karlılığı artırmak olduğu, bunun da yalnız örgütün işine yaradığı, personele pek fazla bir şey katmadığı iddia edilmektedir (Öztürk, 1996:55). Adayın kendisini, ihtiyaçlarına hemen hiç önem verilmeyen ve kişiyi dikkate almayan mekanik bir sistemin parçası olarak görmesi de uzun dönemde, yaratıcılıktaki ve işteki katkısını azaltacaktır (Shein, 1980:31).

Test uygulamalarında adayların konumu ile ilgili bir diğer eleştiri de, testlerle adayların özel hayatlarına fazlaca girilerek, bireyin kişilik haklarına zarar verebilecek bilgilere ulaşıldığıdır. Personel seçim sürecinin bütününde olması gerektiği gibi psikoteknik yöntem uygulamalarında da sürecin amacı

olan aday hakkında bilgi edinme faaliyeti gerçekleştirilirken, adayın özel sınırlarına girilmemesine dikkat edilmelidir.

Yine test sonuçlarının adayın psikolojisini olumsuz yönde etkilememesi için, sonuçların adaylara yansıtılmasının gerekli olduğu durumlarda azami özen gösterilmesi gerekir. Psikoteknik test bataryaları, kişinin zeka, yetenek, başarı vb. gibi farklı özelliklerini testler yardımıyla ölçerek puanlama esasına dayanır. Adayın bu testlerden düşük puan alması ve bunun kendisine uygun bir şekilde yansıtılmaması ileriki yaşamında psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilir.



BÖLÜM V

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN PERSONEL SEÇİM SİSTEMLERİNİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM KULLANMA DURUMLARINI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) uygulanmakta olan personel seçim sistemlerinin ortaya konularak, bu sistemlerin işe ve örgüte en uygun personellerin seçiminde yeterli olup olmadığını, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçiminde karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ve personel seçiminde objektif değerlendirmeler yapma imkanı veren psikoteknik yöntemin Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerindeki yerini tespit etmektir.

5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLAMALARI

Araştırma kapsamına halen personel seçim sistemini işlevsel olarak kullanan; personel bulma ve seçme faaliyetlerini yürüten 20 adet KİT alınmıştır. Kapsam oluşturulurken personel seçim sistemleri faal olmayan, personel alımları durdurulmuş olan KİT’ler kapsam dışında bırakılarak bir kısıtlama getirilmiştir.

5.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması Ağustos – Eylül 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde personel yöneticilerine yöneltilmek üzere hazırlanan anket 25 sorudan oluşmaktadır. İki ayrı bölüm halinde düzenlenen anketin 11

sorudan oluşan ilk bölümü, genel olarak KİT'lerde personel seçim sistemlerini saptamayı amaçlarken, anketin ikinci bölümünü oluşturan 14 soru ile KİT'lerde psikoteknik yöntem ile personel seçimi uygulamaları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

20 adet Kamu İktisadi Teşebbüsünde uygulanması amaçlanan anket sorularının 17'si genel müdürlükleri Ankara'da olan KİT'lerde yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Personel yöneticilerine anket uygulanırken, aynı zamanda anket soruları dışındaki uygulamalar ve sorunlar hakkında da bilgi sahibi olunmuştur. Genel müdürlükleri Ankara dışında olan 3 KİT'ten ise anket soruları gönderilmek suretiyle yanıt alınmaya çalışılmış, 2 kurumdan yanıt alınabilmektedir. Sonuç olarak araştırmanın kapsamına alınan 20 Kamu İktisadi Teşebbüsünden, 19'undan alınan yanıtlar değerlendirilmek üzere kullanılmıştır. Bahsi geçen bu 19 KİT şu şekildedir: Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ), Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ), ETİ HOLDİNG, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO), Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ), Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ), T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü (PTT), Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI), Türk Telekomünikasyon A.Ş. (TÜRK TELEKOM), Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt Anonim Şirketi (TETAŞ), Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü (MKEK), Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR), Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM), Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ), Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), Devlet Malzeme Ofisi (DMO), Sümer Halıcılık ve El Sanatları Sanayi ve Ticaret Genel Müdürlüğü (SÜMERHALI), T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD), Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri Genel Müdürlüğü (KIYEM).

5.4 SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada kullanılan anket sorularına verilen cevapların sayıları ve yüzdeleri tablolar halinde sunulmuş ve her bir soru için sonuçlardan yola çıkılarak değerlendirme yapılmıştır.

Ankete katılan 19 personel yöneticisinin iş unvanları Tablo – 1’de görülmektedir.

Tablo – 1: Personel Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı

İş Unvanı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Personel Daire Başkanı	5.26	1
İnsan Kaynakları Daire Başkanı	5.26	1
Personel ve Eğitim Hizmetleri Daire Başkanı	5.26	1
Personel ve İdari İşler Daire Başkanı	5.26	1
Personel Müdür Yardımcısı	10.52	2
İnsan Kaynakları Şube Müdürü	10.52	2
İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanı	5.26	1
Personel Müdürü	31.56	6
Personel Şube Müdürü	5.26	1
İnsan Kaynakları ve Destek Hiz. Dai. Bşk.	5.26	1
Personel ve İdari İşler Daire Bşk. Yrd.	5.26	1
Personel Daire Başkan Yardımcısı	5.26	1
Toplam	100	19

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde anket sorularına cevap veren personel yöneticileri arasında % 31.56’lık oranla daire başkanları ve % 31.56’lık oranla personel müdürleri çoğunluğu oluşturmaktadırlar. KİT’lerde personel birimlerde, ankete cevap veren yöneticilerin 13 ayrı iş unvanı aldıkları görülmektedir. Bu çeşitliliğin çeşitli sebepleri vardır. Genel olarak bütün personel birimleri aynı görevi yerine getirmekle beraber, bazılarının personel

yerine insan kaynakları tabirini tercih etmeleri örgüt içerisindeki insan unsuruna farklı bir bakış açısını ifade etmeye yöneliktir. Personel biriminin isminde gerçekleştirilen değişikliğin personel hizmetlerine ne kadar yansıdığı sorusu bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Yine farklı isimlerin farklı görevler yüklediği, personel birimlerinin eğitim, idari işler v.b. birimlerle ilişkilendirildiği örgütlenmelerde mevcuttur.

Tablo – 2: Personel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Erkek	89.48	17
Kadın	10.52	2
Toplam	100	19

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin büyük bölümünü (% 89.48) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki oran farkı; Türkiye'nin toplumsal ve yönetsel geleneklerinden kaynaklanan, kadın yöneticilere karşı özellikle kamu sektöründe olumsuz bakış açısıyla açıklanabilir. Ayrıca ankette, personel yöneticilerine öğrenim durumları sorulduğunda kadın ve erkek yöneticiler arasında bir fark görülememiştir, ankete katılan tüm personel yöneticilerinin üniversite mezunu olduğu saptanmıştır.

Tablo – 3: Personel Yöneticilerinin Personel Seçimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı

H.İ.E. Alma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	36.84	7
Hayır	63.16	12
Toplam	100	19

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğuna çalıştıkları örgüt tarafından personel seçimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim verme gereği duyulmadığı görülmektedir. Bu durum KİT'ler de personel seçim sistemine fazla önem verilmemesi nedeniyle, personel yöneticilerinin seçim sürecinde daha yetkin olabilmeleri için bilgiyle donatılmalarına gerek duyulmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 4: İş Analizi Yapılma Durumunun Dağılımı

İş Analizi Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

KİT'lerin hemen hemen tamamına yakın kısmında (% 94.74) iş analizi çalışmalarının yapılarak örgüt içerisinde yapılan tüm işlerin ortaya konduğu belirtilmiştir. Personel yöneticileri ile anket uygulaması sırasında yapılan ikili görüşmelerde, iş analizlerinin son birkaç yıl içerisinde mevzuatla getirilen norm kadro çalışması yapma zorunluluğu neticesinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Genellikle KİT'lerin kuruluşu aşamasında sistemli bir iş analizi çalışması yapılmamış olması dikkat çekicidir.

Tablo – 5: İş Analizi Yapılma Sıklığının Dağılımı

İş Analizi Yapılma Sıklığı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Şimdiye Kadar Bir Kez	44.44	8
Gerektiği Zaman	50	9
Her Yıl	5.56	1
Toplam	100	18

Ankete yanıt veren personel yöneticileri iş analizi yapılma sıklığının sorulduğu soruya çoğunlukla gerektiği zaman (% 50) ve şimdiye kadar bir kez (% 44.44) yanıtlarını vermişlerdir. Bu durum bir önceki sorunun açıklamalarında da bahsi geçtiği şekilde; KİT'lerde iş analizlerinin mevzuattan doğan bir zorunluluk sonucu gerçekleştirilmesiyle açıklanabilir. Mevzuatla yapılması zorunlu tutulan norm kadro çalışması ile genellikle ilk kez sistemli bir iş analizi çalışması yapılan KİT'lerin personel yöneticilerinin, bu durumu açıklamak için soruyu cevaplarken bu iki şıkkı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo – 6: İş Tanımlarının Yapılma Durumunun Dağılımı

İş Tanımlarının Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

Araştırmamız sonucunda; yine belirtilen norm kadro çalışmasının bir parçası olarak, KİT'lerin tamamına yakın kısmında (% 94.74) iş tanımlarının yapıldığı saptanmıştır.

Tablo – 7: İş Tanımlarının Yapılma Sıklığının Dağılımı

İş Tanımlarının Yapılma Sıklığı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Gerektiği Zaman	50.00	9
Şimdiye Kadar Bir Kez	33.33	6
Her Yıl	16.67	3
Toplam	100	18

KIT'lerde iş tanımlarının yapılma sıklığı oranları ile iş analizlerinin yapılma sıklığı oranları karşılaştırıldığında yakın sonuçlar göze çarpmaktadır. Bu durum, mevzuat baskısı ile gerçekleştirilmiş olan norm kadro çalışmaları sonucunda yapılan iş analizleri verilerinin, iş tanımlarının çıkarılmasında kullanıldığı düşüncemizi destekler niteliktedir.

Tablo – 8: İş Gereklerinin Belli Olma Durumunun Dağılımı

İş Gereklerinin Belli Olma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	100	19
Hayır	0	0
Toplam	100	19

Personel yöneticilerinin tamamı (% 100) örgütlerinde iş gereklerinin belirlenmiş olduğunu belirtmişlerdir. İş analizi yapılma ve iş tanımı yapılma durumları sorulduğunda daha az bir oranda (% 94.74) evet yanıtı alınırken, iş gereklerinin belli olma durumu sorulduğunda ortaya çıkan daha yüksek bir oran tarafımızdan gerçekçi bulunmamıştır.

Tablo – 9: İnsangücü Planlaması Yapılma Durumunun Dağılımı

İnsangücü Planlaması Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	31.58	6
Hayır	68.42	13
Toplam	100	19

KİT'lerde insangücü (personel) planlaması yapılma oranının düşük olduğu (% 31.58) saptanmıştır. İkili görüşmelerde bu düşük oranın nedeni personel yöneticilerine sorulmuştur. Durumu, KİT'lerin mevcut organizasyonları ile görevlerine ne kadar süre devam edebileceklerinin belirsizliğine bağlayan personel yöneticileri, geleceklerini etkileyecek kararların kendileri dışında alındığını belirterek, uzun vadeli planlar yapmaya imkan vermeyecek kadar belirsiz bir ortamda çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo -10: Personel Bulma ve Seçme Süreçlerinde Yararlanılan Kaynakların Dağılımı

Yararlanılan Kaynak	% Oranı	Kullanım Sayısı
Örgüt İçi Kaynaklar	10.52	2
Örgüt İçi Kaynaklar ve İş ve İşçi Bulma Kuruluşları	84.22	16
Örgüt İçi Kaynaklar ve Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri	5.26	1
Toplam	100	19

Örgüt içi kaynaklar, personel seçim sistemi içerisinde en çok rastlanan ve KİT'lerin tamamında personel seçiminde faydalanan kaynak türüdür. Örgüt içi kaynaklar, terfi ve iç transferler şeklinde kullanılmaktadır. Ayrıca İş ve İşçi Bulma Kuruluşları ve azda olsa örgütte çalışanların tavsiyeleri personel bulma sürecinde kullanılan diğer kaynaklardır.

Tablo – 11: Personel Seçim Sisteminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntem	% Oranı	Kullanım Sayısı
Sınav Yöntemi	63.16	12
Sınav ve Görüşme Yöntemleri	26.32	5
Sınav, Görüşme Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntem	5.26	1
Sınav Yöntemi ve Psikoteknik Yöntem	5.26	1
Toplam	100	19

Personel seçim yöntemleri arasında en sık kullanılan sınav yöntemidir (% 63.16). Yine sınav yönteminin görüşme yöntemi ile beraber kullanımına da (% 26.32) KİT'lerde sıkça rastlanmaktadır. Psikoteknik yöntemden nadiren faydalanılırken, değerlendirme merkezi yönteminin hiç kullanılmadığı saptanmıştır.

Memur alımlarında mevzuattan doğan zorunlulukların bu durumda etkisi olduğu söylenebilir. Fakat KİT'ler işçi ve sözleşmeli personel alımlarında daha fazla inisiyatif kullanma hakkına sahiptirler. 399 sayılı "KİT Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı KHK'nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair KHK"; "Sözleşmeli personel iş gereklerine uygun olarak yarışma ve yeterlik veya sadece yeterlik sınavına tabi tutulmak suretiyle işe alınır." "Sınav konuları, sınavın şekli ve sınav komisyonunun teşkili ile sınava ilişkin diğer hususlar teşebbüs veya bağlı ortaklık yönetim kurulları tarafından çıkarılacak bir yönetmelikle tespit edilir." Hükümleri ile KİT'lere personel seçiminde göreceli bir serbesti getirmesine rağmen çeşitli yöntemlerden faydalanarak daha sağlıklı seçim yapma yoluna gidilmediği de gözlemlenmektedir.

Tablo – 12: Personel Seçim Sisteminde Başka Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Dağılımı

Faydalanma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

KİT'ler memur alımlarında, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezinin (ÖSYM) yaptığı merkezi sınav sonuçlarına göre başarılı olan adayları istihdam etmektedirler. İşçi alımlarında ise, Türkiye İş Kurumundan talepleri neticesinde gönderilen adaylar arasından, kendi seçme yöntemleri ile başarılı buldukları adayları istihdam etmektedirler.

Tablo – 13: Personel Seçiminde Faydalanılan Kurumların Dağılımı

Faydalanılan Kurum	% Oranı	Katılımcı Sayısı
ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu	68.42	13
ÖSYM	15.80	3
Türkiye İş Kurumu	10.52	2
ÖSYM, Türkiye İş Kurumu ve Üniversiteler	5.26	1
Toplam	100	19

Adaylar arasında ilk elemeyi, KİT'ler adına ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu'nun yaptığını söylemek yanlış olmaz. Şöyle ki; KİT'ler genellikle seçim sürecindeki inisiyatiflerini bu iki kurumdan gelen adaylar arasında seçim yapmak için kullanmaktadırlar. Diğer personel bulma yöntemlerini kullanarak aday havuzlarındaki aday sayılarını yükseltip, bu çok sayıdaki aday arasından tercih yapma yetkileri bulunmamaktadır.

Tablo – 14: Personel Seçiminde Yaşanan Zorlukların Dağılımı

Zorlukların Nedenleri	% Oranı	Zorlukların Sayıları
KİT'in personel politikası belli değil	6.90	2
KİT'te personel seçimi için uzmanlaşmış personel yok	10.35	3
Personel biriminde personel seçiminden sorumlu bir alt birim yok	6.90	2
Personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil	6.90	2
Siyasi iktidarın baskısı	17.23	5
Personel biriminin bu konudaki yetkisi yetersiz	48.27	14
İş gereklerine uygun personel bulunamıyor	3.45	1
Toplam	100	29

Personel yöneticileri, "Personel seçiminde yaşadığınız zorlukların nedenlerini aşağıdakilerden hangilerine bağlamaktasınız?" şeklindeki soruya; en yüksek oranda (% 48.27) personel biriminin bu konudaki yetkisi yetersiz yanıtını vermişlerdir. Yanıtlar neticesinde sorunlar 7 farklı başlık altında toplanmıştır.

Personel yöneticileri, KİT'ler adına personel seçiminde ilk elemeyi ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu'nun yapıyor olmasının, geçmiş dönemlere göre siyasi iktidarın baskısının azalması sonucunu doğurduğunu belirtmişlerdir. Fakat bu durum örgütlerin personel seçimindeki etkinliğini de olumsuz etkilemektedir. Yine KİT'lerin personel seçim sistemi içerisindeki etkinliğini azaltan bir diğer faktör ise, Bakanlar Kurulu'nun Teşebbüsler için Yıllık Yatırım ve Finansman Programlarıyla koyduğu personel alım sınırlamasıdır. Bu program KİT'lerin ihtiyacı olan personeli alımını engelleyebilmektedir.

Tablo – 15: Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanma Sıklığının Dağılımı

Psikoteknik Yöntem Kullanımı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	10.52	2
Hayır	89.48	17
Toplam	100	19

KİT'lerde personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin kullanımına çok düşük bir oranda (%10.52) rastlanmaktadır. Bu durumun nedenleri ile ilgili olarak personel yöneticilerine sorular sorulmuş ve araştırmanın son bölümünde bu soruların değerlendirmelerine yer verilmiştir.

KİT'lerde Psikoteknik yöntem uygulamalarında yetenek testleri ve kişilik testleri kullanılmaktadır. Psikoteknik yöntem içerisinde kullanılan yetenek testleri laboratuvar ortamında uygulanırken, kişilik testleri adaylara uygulanan sınav esnasında, ayrı bir kişilik envanteri bölümü şeklinde, yazılı soru olarak yöneltilmektedir.

Anket sonucunda; Psikoteknik yöntemin adaylara ilgili departman yöneticisi (% 50) veya ilgili departman yöneticisi ile personel departman yöneticisi (% 50) tarafından uygulandığı anlaşılmıştır. Yetenek testinin uygulandığı KİT'te konu ile ilgili uzman personel bulunduğu, kişilik testi uygulayan KİT'te ise bulunmadığı bilgisi edinilmiştir. Psikoteknik yöntem; uygulanması zor, uzman personele ihtiyaç duyulan bir yöntemdir. Özellikle de yöntem içerisinde yorumlanması en zor olan test türü kişilik testleridir. Bu nedenle uzman personele sahip olmadan bu tür testlerin kullanılması personel seçiminde beklenen faydayı sağlamayıp, aksine örgüte zarar verecektir.

KİT'lerde psikoteknik yöntem uygulamalarının personel seçim sistemi dışında sadece iş kazalarının önlenmesinde kullanımına rastlanmıştır. Personel seçiminde psikoteknik yöntemden faydalanan 2 KİT'ten birisi yöntemi seçim sistemindeki en önemli, diğeri ise önemli faktör olarak değerlendirmiştir.

Tablo –16: Psikoteknik Yöntem Kullanılarak Seçilen Personellerin Yerleştirildikleri Unvanların Dağılımı

Unvanlar	% Oranı	Unvan Sayısı
İşçi	28.57	2
Memur	28.57	2
Uzman	14.29	1
Mühendis	14.29	1
Alt Kademe Yöneticisi	14.29	1
Orta Kademe Yöneticisi	0	0
Üst Kademe Yöneticisi	0	0
Denetim Personeli	0	0
Toplam	100	7

KİT'lerde farklı unvanlara personel seçiminde psikoteknik yönetime başvurulduğu tespit edilmiştir. Özellikle kişilik testleri vasıtasıyla yönetici adaylarının seçimi etkili bir yöntemken, KİT'lerde yönetici adaylarının seçiminde psikoteknik yönetime pek rağbet edilmemektedir.

Adayların değerlendirilmesinde psikoteknik yöntem kullanma nedenlerinin; diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için (% 66.66) olduğu ifade edilmiştir. Gerçektende yöntemin en büyük faydalarından ve diğer yöntemlerden üstünlüğü bu noktadır. Bu nedenle testlerin kullanımının bilinçli bir gerekçeyle dayandığı söylenebilir.

Psikoteknik yöntem kullanan her iki KİT'te seçim sonrasında personelin başarı durumunu izlediklerini belirtmiştir. Bu izleme bir performans değerlemesi şeklinde değil daha çok personel yöneticilerinin öznel değerlemesi şeklindedir. Bu izleme neticesinde; seçiminde psikoteknik yöntem kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulan personellerin başarılı oldukları görülmüştür. Bu nedenle Yöntemi uygulayan KİT personel yöneticilerinin tamamı (% 100) yöntemi yararlı bulmaktadır.

Tablo –17: KİT'lerde Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanmama Nedenlerinin Dağılımı

Kullanmama Nedenleri	% Oranı	Seçilen Nedenin Sayısı
Gerek duymuyoruz	22.85	8
Uzman uygulayıcımız yok	14.85	5
Psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla	2.85	1
Psikoteknik yöntem hakkında çok fazla bilgi sahibi değiliz	34.28	12
Mevzuatta yer almıyor	25.70	9
Toplam	100	35

Gerek ankette psikoteknik yöntemi kullanmama nedenleri sorulduğunda gerekse yüz yüze görüşmelerde personel yöneticilerinin yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür (% 34.28). Yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasından kaynaklı olarak kullanılması durumunda faydalarının neler olabileceği de bilinmemektedir. Gerek duymuyoruz şeklindeki yanıtın oranının (% 22.85) yüksekliği bu bilgisizliğe bağlanabilir. Yöntemin kullanılması için mevzuatın zorlamasının etkili olacağı ise araştırmadan çıkan bir başka sonuç olarak değerlendirilebilir (% 25.70).

Tablo –18: Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Olması Durumunda Beklenen Faydaların Dağılımı

Beklenen Faydalar	% Oranı	Beklenen Faydanın Sayısı
Personel devir hızı düşerdi	1.96	1
Hizmet içi eğitim masraflarımız azalır	11.76	6
İşe uygun, doğru personel seçmiş olurduk	31.36	16
Değişen hiçbir şey olmazdı	1.96	1
Daha kaliteli hizmet sunardık	21.56	11
İş kazaları azalır	15.68	8
Araç-gereç kayıpları ve malzeme israfı azalır	15.68	8
Toplam	100	51

“Psikoteknik yöntemle personel seçme imkanınız olsaydı, kuruluşunuzun bundan faydaları ne olabilirdi?” sorusuna en yüksek oranda iki yanıt; işe uygun doğru personel seçmiş olurduk (% 32.36), daha kaliteli hizmet sunardık (% 21.56) şeklinde verilmiştir. Yöntem hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıklarını ifade eden personel yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, en azından psikoteknik yöntemin seçim sisteminin esas amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo – 19: KİT’lerde Gelecekte Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Yapmayı Planlama Dağılımı

Gelecekte Kullanma Planı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	23.53	4
Hayır	11.77	2
Belki	17.65	3
Mevzuat gerektirirse	47.06	8
Toplam	100	17

Psikoteknik yöntemin mevcut durumda uygulanmadığı KİT’lerin personel yöneticilerinin yarıya yakın bir kısmı (% 47.06) yöntemin ancak mevzuatla belirlenen uygulanma zorunluluğu olması durumunda kullanılacağını belirtmişlerdir. Fakat psikoteknik yöntemin uygulanması gerektiğini ve konu ile ilgili hazırlıklarının olduğunu belirten bir kısım (% 23.53) yöneticinin bulunmasını da olumlu bir gelişme olarak görmek mümkündür.

SONUÇ

Örgüt çalışanları, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli faktördür. Günümüzde örgütlerin birbirlerine rekabet avantajı yaratmalarında sahip oldukları insan kaynaklarının etkili olduğu bilinmektedir. Etkin ve verimli olarak diğer örgütler karşısında öne çıkarak, ayakta kalmanın, güçlenmenin yolu en doğru personelleri istihdam etmekten geçmektedir. Bu nedenle örgütler, kendilerine en uygun personelleri örgütlerine kazandırabilmek için yoğun uğraş vermektedirler.

İyi işleyen ve doğru personellere ulaşarak, onların örgüte dahil edilmesini sağlayan personel seçim sistemlerinin hayati önemi her geçen gün daha iyi kavranmaktadır. Doğru personellerin seçimine imkan verecek personel seçim sistemlerinin temeli, işi doğru tanımak ve tanımlamaktan geçmektedir. Ancak bu şekilde iş gereklerini ortaya koymak ve iş gerekleri ile işi yapacak personel arasında doğru bağlantıyı kurarak, doğru tercihi yapmak mümkün olabilecektir.

Personel seçiminde hata yapılarak yanlış personelin seçimine sebep olunmasının en önemli nedeni; seçim sisteminde öznel değerlendirmelere fazlaca yer verilmesidir. Gelişen bilim ve teknoloji her alanda olduğu gibi personel seçiminde de nesnel değerlendirmeler yapabilme imkanı vermektedir. Psikoteknik yöntem, pek çok alanda olduğu gibi personel seçiminde de örgütlere sayısallaştırılmış veriler üzerinden değerlendirme yaparak doğru sonuca ulaşma imkanı vermektedir.

Psikoteknik yöntem, gerek örgüt için iş gereklerine en uygun ve gelecekte de değişen örgüt şartlarına rahatlıkla adapte olabilecek adayı seçme imkanı vererek örgütün başarısını olumlu etkilemesi yönünden, gerekse personelin kendisine en uygun işte çalışarak çalışma yaşamında

kişisel doyuma ulaşması noktasında son derece önemli bir personel seçim yöntemidir.

Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) personel seçim sistemlerinin durumu, sorunları ve psikoteknik yöntem uygulamalarının saptanması amacıyla KİT personel yöneticilerine anket uygulayarak gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

KİT personel birimlerde, ankete cevap veren yöneticilerin çok çeşitli iş unvanlarına sahip oldukları görülmüştür. Bu çeşitliliğin çeşitli sebepleri vardır. Genel olarak bütün personel birimleri aynı görevi yerine getirmekle beraber, bazılarının “Personel” yerine “İnsan Kaynakları” tabirini tercih etmeleri örgüt içerisindeki insan unsuruna farklı bir bakış açısını ifade etmeye yöneliktir. Bu değişimin tabela değişiminden ibaret kalmaması için; temelinde, örgüt içerisindeki insana bakış noktasında bir zihniyet değişimine ihtiyaç vardır. Yine bazı personel birimlerinin eğitim, idari işler v.b. birimler ile birleştirildikleri belirlenmiştir. Bu durumun personel işlerine ayrılan zaman ve önemin azalması sonucunu doğurması mümkündür.

Personel seçim sisteminin ve aslında daha da önemlisi örgütlerin kuruluşunun temelini oluşturan iş analizlerinin, son dönemde mevzuatla getirilen zorlamaya kadar sistemli bir şekilde yapılmadığı görülmüştür. Bunun anlamı iş analizlerinden yola çıkılarak hazırlanacak olan iş tanımlarının ve iş gereklerinin sağlıklı olarak ortaya konamamış olmasıdır. Zaten iş gereklerinin sağlıklı bir şekilde ortaya konamadığı örgütlerde iyi işleyen bir personel seçim sisteminden bahsetmek olanaksızdır. Mevzuatın getirdiği baskı nedeniyle yapılan iş analizi çalışmalarının ve iş analizi neticesinde ortaya çıkan verilerden faydalanılarak ortaya konulan iş tanımları ve iş gereklerinin doğru olarak saptanamadığı görülmüştür. Her ne kadar bu çalışmalar kurum dışından gelen uzmanlar tarafından yapılmış olsalar da iş analizi çalışmalarından istenilen fayda sağlanamamıştır.

KİT'lerde iş analizi yapılarak iş tanımlarının ve iş gereklerinin ortaya konulma sıklığı, mevzuatın zorlaması ile yapılan iş analizi yapılma oranları ile paralellik göstermektedir. Teknolojinin ve örgüt dışı çevrenin büyük bir hızla değişebildiği günümüzde örgütte yerine getirilen işler ve işi yerine getirecek personelde bulunması gereken niteliklerde aynı hızla değişmektedir. Bu değişimlerin KİT'lerde iş tanımlarına ve iş gereklerine zamanında yansıtılamaması KİT'lerin rekabet ortamında ayakta kalamaması sonucunu doğurmaktadır.

Değişen şartlara uyumu sağlayacak ve örgütlerin geleceklerinin garanti altına alınmasına imkan verecek insangücü planlamalarına KİT'lerde çok az oranda rastlanmıştır. Durumu KİT'lerin gelecekteki varlıklarının belirsizliği ile açıklamak yeterli değildir. Bu yönde bir açıklama KİT'lerin şu andaki çalışmalarının samimiyeti ile ilgili olarak da soru işareti doğuracaktır. Bu nedenle; iş analizi, iş tanımları ve gerekleri çalışmaları yanında insangücü planlamalarının da bir an önce yapılarak KİT'lerin gerçekçi hedefler edinerek kendilerini bu hedeflere taşıyacak personelleri şimdiden örgüte kazandırmaları gerekmektedir.

KİT'lerde personel bulma sürecinde, mevzuatla getirilen kısıtlamalar aday havuzunun sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Öğrenci Seçme Ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından gerçekleştirilen merkezi sınav sonucu başarılı olan adaylar ve Türkiye İş Kurumu'ndan gelen adaylar KİT'lerin aday havuzunu oluşturmaktadır. Personel seçiminde yetkileri çok daraltılmış olan KİT personel yöneticileri, bir anlamda kendileri adına ön eleme yapan bu iki kurumun doğru adayları seçebildiğini düşünmemekteler. Bu ön eleme geçmiş dönemlerde KİT'lere personel alımında yaşanan siyasi baskının ağırlığını azaltırken, KİT personel birimlerinin personel seçimindeki etkinliğini de azaltmıştır.

Personel yöneticilerinin - sınırlı yetki alanlarında - personel seçerken sınav ve görüşme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Psikoteknik yöntemin kullanımına nadir olarak rastlanmıştır. Bu durum, personel yöneticileri tarafından adı geçen iki yöntemin uygulamasının, psikoteknik yöntemle göre daha kolay olarak düşünülmesi ve psikoteknik yöntem hakkında fazla bilgi sahibi olunmaması ile açıklanmıştır. Fakat bu açıklamaların yanı sıra; genellikle KİT'lerde personel seçimine çok önem verilmediği unutulmamalıdır. Bu önemsiz görme tavrı nedeniyle psikoteknik yöntemin ek maliyet getireceği, zaman alacağı, uygulamasını yapacak uzman personel gerektireceği v.b. düşünülerek, yöntemin sağlayacağı faydalar elde edilememektedir.

399 sayılı "KİT Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı KHK'nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair KHK"; "Sözleşmeli personel iş gereklerine uygun olarak yarışma ve yeterlik veya sadece yeterlik sınavına tabi tutulmak suretiyle işe alınır." "Sınav konuları, sınavın şekli ve sınav komisyonunun teşkili ile sınava ilişkin diğer hususlar teşebbüs veya bağlı ortaklık yönetim kurulları tarafından çıkarılacak bir yönetmelikle tespit edilir." Hükümleri ile KİT'lere personel seçiminde göreceli bir serbesti getirmesine rağmen çeşitli yöntemlerden faydalanarak daha sağlıklı seçim yapma yoluna gidilmediği de gözlemlenmektedir. Mevzuattan da anlaşılacağı gibi KİT'lerde personel seçim sistemi içerisinde psikoteknik yöntemin kullanılmasını engelleyen bir durum söz konusu değildir. Fakat gerek KİT'lerde psikoteknik yöntem ve sağlayacağı faydalar hakkında fazla bilgi sahibi olunmaması gerekse kamu kesiminde yönetim uygulamalarında sıkça karşımıza çıkan; yeniliklere kapalı olma, önemsiz görme zihniyetleri nedeniyle psikoteknik yöntem göz ardı edilmektedir.

Psikoteknik yöntem kullanılarak personel seçimi yapılan az sayıdaki KİT personel yöneticileri, yöntemi yararlı ve seçim sistemi içerisinde önemli olarak değerlendirmektedir. Psikoteknik yöntemi kullanmayan KİT'lerin

personel yöneticileri ise; yöntemin kullanılması durumunda pek çok fayda elde edileceği noktasında fikir birliği içerisindeyler. Bu denli fayda sağlayacağı düşünülürken yöntemin kullanılmaması bir tezat olarak karşımıza çıkmaktadır.

KİT'lerde gelecekte psikoteknik yöntem kullanılması ise; personel yöneticilerinin değil, tıpkı iş analizlerinin yapılmasında olduğu gibi mevzuatın isteği doğrultusunda mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Şöyle ki; gelecekte psikoteknik yöntemle personel seçimi yapmayı düşünüp düşünmedikleri şeklinde soru yöneltilen KİT personel yöneticilerinin, yarıya yakın kısmı bunun ancak mevzuatın zorlaması ile olabileceğini ifade etmişleridir.

Özel sektörde, başta personel seçim sistemi içerisinde olmak üzere ücret yönetimi, eğitim programlarının planlanması, iş kazalarının önlenmesi gibi pek çok alanda kullanılan ve büyük faydalar sağladığı gözlenebilen psikoteknik yöntemin, KİT'ler başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının tamamında kullanımının artması gerekmektedir. Günümüzde varlık nedenleri ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlayan KİT'lerin, özel sektörün faydalandığı bilimsel yönetim araçlarından faydalanmadan rekabet gücü bulmaları mümkün değildir. Bu bilimsel araçların başında gelen psikoteknik yöntem, kamu kesiminde yöneticilerde genelde hakim olan "sorumluluk almak istememe" şeklindeki düşünce biçimi de dikkate alınarak, gerekirse mevzuatla getirilecek zorlama ile uygulanmaya başlanmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç

- 1996 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Pegem (Personel Eğitim Merkezi) Yayını, Ankara

ADAL, Erhan

- 1975 "İşe Adam Alma Mülakatında 7 Nokta Planı", **Sevk ve İdare Dergisi**, s. 80, Ankara.
- 1986 "Personel Yönetiminde Güncel Soru: İşletmelerimiz için En Verimli Elemanları Nasıl Seçebiliriz?", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.3, s. 3, İstanbul

AKTAN, Can

- 2004 "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu"
www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm
19.04.2004

ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL ve G. BUDAK

- 2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.

ALTINKÖPRÜ, Tuncel

- 2004 **Karetker Bilim ve İnsan Tanımada Testler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul

AŞKUN, İnal C.

- 1982 **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, İstanbul

ATAAY, İsmail D.

- 1990 **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul

AYKAÇ, Burhan

- 1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

AYTEK, Bintuğ

- 1978 **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, Kalite Matbaası, Ankara

BAKIOĞLU, Ayşen

- 1987 "İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 4, s. 1-2, İstanbul

BAYRAM, Servet

- 1999 "Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı", **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, Ed: Ülkü Uzunçarşılı, M. Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul

BİLGİNER, Nejat

- 1989 "Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi", **İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, MPM Yayını, Ankara

BİNGÖL, Dursun

- 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

BULUTAY, Tuncer

- 1987a "Yetenek, Zeka, IQ Testleri", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, s. 89, Yıl:22, c. XI, Ankara
- 1987b "Yetenek, Zeka, IQ Testleri", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, s. 90, Yıl:22, c. XI, Ankara

CAN, Halil

- 2000 "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI

- 2001 **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara

CANMAN, Doğan

- 1995 **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara

CEMALCILAR, İlhan ve başk.

- 1975 **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara

ÇİĞ, Gökhan

- 1993 **İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÇIRPAR, Ömer

- 1989 "Psikoteknik Muayeneler ve TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı", **İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, MPM Yayınları, Ankara

DENİZ, Nevin

- 1987 "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinin İşe Alınmasında Kullanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri" **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 4, s. 1-2, İstanbul

DERELİ, Toker ve Ü. UZUNÇARŞILI

- 1990 **İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi**
MESS Yayını, 1989 Yılı Semineri, İstanbul

EFİL, İsmail

- 1985 "Verimlilik Açısından İşyeri Koşulları ve Psikoteknik Yöntem",
Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, c. 6, s.1, 1985, Bursa

ERDOĞAN, İlhan

- 1977 "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem"
Yönetim Dergisi, Y. II, s. 6, İstanbul.
- 1991 **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- 1999 **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul

EREN, Erol

- 1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul

ERGİN, Canan

- 2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**,
Academyplus Yayınevi, Ankara

FINDIKÇI, İlhami

2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul

FINNIGIAN, John

1997 **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayınları, İstanbul

GÜRER, Canan Çetin

1990 **Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri**,
Çağlayan Basımevi, İstanbul

GÜRBÜZ Ö., Gülruh

2002 **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür
Yayınları, İstanbul

HATİBOĞLU, Zeyyat

1986 **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**,
Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi,
İstanbul

İBAÇ, Sema

1996 **Uzman Sistemlerde Personel Seçimi**, Sakarya:
Sakarya Üniversitesi (Yayınlanmamış Bitirme Tezi)

KALEM, Erkan

2004 "Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış",
http://yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc
17.05.2004

KALKANDELEN, A. Hayrettin

1976 **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve
Reorganizasyon**, Önder Matbaa, Ankara

KAYNAK, Tuğray

1996 **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

KEPİR, Handan

1983 "Endüstride Personel Seçimi ve Verimlilik",
Verimlilik Dergisi, c. 12, s. 3, Ankara.

KITAPÇI, Arif

1989 **Yataklı Tedavi Kurumlarında İş Analizine Dayalı İş Tanımı**,
Ankara: TODAİE (Yayınlanmamış Kamu Yönetimi Lisans Üstü
Uzmanlık Tezi)

KOZAK A., Meryem

1998 **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara

LAÇİNER, Ebru K.

1997 "Eleman Seçimi –Önemini Gerçekten Biliyor muyuz?",
Human Resources, s. 4, İstanbul

MANGUM, Gart ve başk.

1987 "Manpower Planning in Developing Countries: Status and
Lessons, **International Journal of Manpower**, c.8, s.4

ÖKTEM, M. Kemal

1990 "Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlamasının Kuramsal
Temelleri Üzerine", **A.İ.D.** c. 24, s. 4, Ankara

ÖNER, Mehmet

- 1999 **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, Hayat Yayınları, İstanbul

ÖNER, Necla

- 1997 **Türkiye’de Kullanılan Psikoteknik Testler**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul

ÖZÇELİK, Gamze

- 2004 “Rekabet Avantajı Yaratmada Stratejik ortak Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Rolü”, **Human Resources**, Yıl 8, s. 6, İstanbul

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem

- 2002 **Psikolojik Testler**, PDREM (Psikolojik Danışma, Rehberlik ve Eğitim Merkezi) Yayınları, Ankara

ÖZKARAHAN, Betül

- 1998 “Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, **Human Resources**, s. 4, İstanbul

ÖZTEKİN, Erdal

- 1977 “İnsangücü Planlamada Sistem Görüşü”, **Yönetim**, Yıl:2, s. 6, İstanbul

ÖZTÜRK, Zekai.

- 1994 **Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara
- 1996 “Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, c. 5, s. 2, Ankara

PICHOT, P.

1965 **Psikoloji Alanlarında Testler**, Çev: Selmin Evrim, Anıl Yayınevi, İstanbul

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve başk.

1989 **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir

SCHEIN, Edgar H.

1980 **Örgütsel Psikolojisi**, Çev: A. Sağtür ve Ş.öz-alp, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir

SOYDAN, Saif

1975 "Psikoteknik ve Psikolojik Testler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: YÖNETİM**, Yıl: 1, s. 1, İstanbul

SÖZEN, Ural

1973 **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara

ŞAYLAN, Gencay

1978 "Yönetim Biliminin Evrenselliği İle İlgili Bazı Düşünceler", **Amme İdaresi Dergisi**, c. 11, s. 2, Ankara

TELMAN, Nursel

1998 “İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı”,

Human Resources, s. 4, İstanbul

1999 “Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması”,

Ed: Ülkü Uzunçarşılı, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**,

Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları,

İstanbul

TELMAN, Nursel ve İlknur Ö. Türetgen

2004 **Eleman Seçimi**,

Epsilon Yayıncılık, İstanbul

TİLMUR, Hikmet

1989 “İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması”,

H.Ü. İİBF Dergisi, c. , s. 1-2, Ankara

TORTOP, Nuri

1998 “Personel Seçiminde Uyulması Gerekli Kurallar”,

Çağdaş Yerel Yönetimler, c. 6, s. 1, Ankara

YALÇIN, Selçuk

1994 **Personel Yönetimi**,

Beta Basım Yayım, İstanbul

YÜKSEL, Öznur

1997 **İnsan Kaynakları Yönetimi**,

Gazi Üniversitesi İİBF Yayını, Ankara

Ek 1: Anket Formu

Sayın Personel Yöneticisi,

Bu anket, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde uygulanan personel seçim sistemlerinin içerdği aşama ve yöntemleri tespit etmek, personel seçim süresinde nesnel değerlendirmeler yapılabilmesine imkan veren psikoteknik yöntemin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde uygulanma sıklığını araştırmak ve personel yöneticilerinin psikoteknik yöntem ile ilgili düşüncelerini değerlendirmek amacıyla düzenlenmiştir.

Anket sonuçları ve değerlendirmesi "personel seçim sisteminde psikoteknik yöntem" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

Ankete gösterdiğiniz ilgi ve tez çalışmasına olan katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

ANKET FORMU

Aşağıdaki soruları, uygun göreceğiniz parantezlerin içine "X" işareti koyarak ya da bırakılan boşlukları doldurarak cevaplandırınız.

Uygulanan KİT:

Çalışan kişi sayısı:

Ankete cevap veren personel yöneticisinin,

İş Unvanı:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Öğrenim Durumu:

Personel seçimi ile ilgili hizmet içi eğitim alma durumu:

1- Kuruluşunuzda yapılan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizi yapılmakta mıdır?

() Evet () Hayır

2- İş analizi yapılıyorsa ne sıklıkta yapılıyor?

() Her Yıl () İki Yılda Bir
 () Beş Yılda Bir () Şimdiye Kadar Bir Kez
 () Gerektiği Zaman () Diğer.....

3- Kuruluşunuzda iş tanımları yapılmış mıdır?

() Evet () Hayır

4- İş tanımlarının yapılma sıklığı nedir?

- () Her Yıl () İki Yılda Bir
 () Beş Yılda Bir () Şimdiye Kadar Bir Kez
 () Gerekli Zaman () Diğer.....

5- Kuruluşunuzda işi yapabilecek olan personelde aranması gereken asgari niteliklerin ortaya konulduğu iş gerekleri belirli midir?

- () Evet () Hayır

6- Kuruluşunuzun gelecekte ihtiyaç duyabileceği personel sayısını nitelikleri itibariyle tahmin etmek amacıyla insangücü planlaması yapılmış mıdır?

- () Evet () Hayır

7- İşe alınacak personelin sağlanmasında hangi kaynaklardan yararlanılmaktadır?

- () Örgüt İçi Kaynaklar () Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri
 () İş ve İşçi Bulma Kuruluşları () Düzensiz Başvurular
 () Eğitim Kurumları () Duyurular
 () Sendikalar ve Meslek Örgütleri () Danışmanlık Şirketleri
 () Diğer.....

8- Personel seçim sisteminde hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

- () Sınav Yöntemi () Değerleme Merkezi Yöntemi
 () Görüşme Yöntemi () Psikoteknik Test Yöntemi
 () Diğer.....

9-Personel seçiminde başka kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalaniyor musunuz?

- () Evet () Hayır

10- Faydalaniyorsanız hangi kurumlardan faydalaniyorsunuz?

- () Özel danışmanlık şirketleri () ÖSYM
() Üniversiteler () Diğer.....

11- Personel seçiminde yaşadığınız zorlukların nedenlerini aşağıdakilerden hangilerine bağlamaktasınız?

- () Kuruluşun personel politikası belli değil
() Kuruluşta personel seçimi için uzmanlaşmış yeterli personel yok
() Personel biriminde personel seçiminden sorumlu bir alt birim yok
() Personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil
() Siyasi iktidarın baskısı çok fazla
() Sendikaların baskısı çok fazla
() İş adamlarının baskısı çok fazla
() Personel biriminin bu konudaki yetkisi yeterli değil
() Diğer.....

12- Personel seçiminde psikoteknik yöntemden faydalaniyor musunuz?

- () Evet () Hayır

*****12. Soruya cevabınız “Evet” ise soruları yanıtlamaya devam edebilirsiniz, şayet cevabınız “Hayır” ise lütfen 23. soruya geçin.**

13- Personel seçiminde hangi testlerden faydalaniyorsunuz?

- () Zeka Testleri () Yetenek Testleri
() Başarı Testleri () İlgili Testleri
() Kişilik Testleri () Diğer.....

14- Bir personel seçim yöntemi olarak psikoteknik testleri, adaylara kim uyguluyor?

- () İlgili departman görevlisi
- () İlgili departman yöneticisi
- () Personel müdürü
- () Personel departman görevlisi
- () O anda müsait olan herhangi bir görevli

15- Psikoteknik test yönteminin uygulaması için yeterli sayı ve nitelikte uzman kadronuz mevcut mu?

- () Evet
- () Hayır

16- Psikoteknik testleri personel seçimi dışında başka hangi alanlarda kullanıyorsunuz?

- () Terfi sisteminin kurulması
- () Ücret düzeyinin artırılması
- () Eğitim programlarının planlanması
- () Pazarlama araştırmaları
- () İş kazalarının önlenmesi
- () Diğer.....

17- Adayların işe kabulünde psikoteknik testlerin sonuçları ne kadar önemlidir?

- () En önemli faktör
- () Önemli
- () Diğer yöntemlerle eşit
- () Hiçbir önemi yok
- () Diğer.....

18- Psikoteknik test uygulanarak seçilen personellerin yerleştirildikleri unvanlar nelerdir?

- () İşçi
- () Memur
- () Uzman
- () Mühendis
- () Alt Kademe Yöneticisi
- () Orta Kademe Yöneticisi
- () Üst kademe Yöneticisi
- () Denetim Elemanı
- () Diğer.....

19- Adayların seçiminde hangi nedenlerden dolayı psikoteknik test yöntemini uygulama gereği duyuyorsunuz?

- () Adayı bir bütün olarak değerlendirebilmek için
- () Aday hakkında ayrıntılı bilgi elde edinebilmek için
- () Adayın anlatmadığı iyi yada kötü yönlerini bulmak için
- () Diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için
- () Diğer.....

20- Kuruluşunuzda test uygulanması sonucu seçilen adayların iş başarısı ve diğer davranış biçimleri ile ilgili olarak bir izleme yapılıyor mu?

- () Evet () Hayır

21- Bu izleme neticesinde test sonuçları ile başarı arasında bir orantı bulundu mu?

- () Evet () Hayır

22- Bir personel seçim yöntemi olarak psikoteknik test yöntemi hakkında fikriniz nedir?

- () Yararlı () Yararlı sayılır
- () Fazla yararı yok () Hiçbir yararı yok

23- Personel seçim sisteminde psikoteknik testleri kullanmama nedenleriniz nedir?

- () Gerek Duymuyoruz
- () Uzman uygulayıcımız yok
- () Psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla
- () Psikoteknik testler hakkında çok fazla bilgi sahibi değiliz
- () Diğer.....

24- Psikoteknik testlerle personel seçme imkanınız olsaydı, kuruluşunuzun bundan fayda/faydaları sizce ne olabilirdi?

- ☐ Personel devir hızı düşerdi
- ☐ Personel seçim sürecinin maliyeti düşerdi
- ☐ İşe uygun-doğru personel seçmiş olurduk
- ☐ Hizmet içi eğitim masraflarımız azalır
- ☐ Değişen hiçbir şey olmaz
- ☐ Daha kaliteli hizmet sunardık
- ☐ İş kazaları azalır
- ☐ Araç-gereç kayıpları ve malzeme israfı azalır
- ☐ Diğer.....

25- Gelecekte psikoteknik yöntem ile personel seçim uygulamaları yapmayı düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Belki
- ☐ Diğer.....

Ek 2: Ankete Katılan Kamu İktisadi Teşebbüsleri

1. Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)
2. Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ)
3. ETİ HOLDİNG
4. Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)
5. Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)
6. Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ)
7. T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü (PTT)
8. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI)
9. Türk Telekomünikasyon A.Ş. (TÜRK TELEKOM)
10. Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt Anonim Şirketi (TETAŞ)
11. Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü (MKEK)
12. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR)
13. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM)
14. Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ)
15. Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO)
16. Devlet Malzeme Ofisi (DMO)
17. Sümer Halıcılık ve El Sanatları Sanayi ve Ticaret Genel Müdürlüğü (SÜMERHALI)
18. T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD)
19. Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri Genel Müdürlüğü (KIYEM)

ÖZET

Bu çalışma, bir personel seçim sisteminin içermesi gereken aşama ve yöntemleri inceleyerek bu süreçte psikoteknik yöntemin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, personel seçim sisteminin gereklerini ne kadar yerine getirdiğini ve psikoteknik yöntem uygulamaları sonucunda elde edilen nesnel değerlendirmelerle, yöntemin diğer faydalarından ne kadar faydalandıklarını tespit etmektir.

Yukarıda belirtilen amaca uygun olarak hazırlanan çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; Örgütlerde insan faktörünün önemi ve personel seçimine temel oluşturacak ön çalışmalar üzerinde durulmuş; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve insangücü (personel) planlaması konuları incelenmiştir. Özellikle iş analizi çalışması, örgütün kuruluş aşamasında işlerin ortaya konması açısından kaçınılmazdır. İlerleyen dönemlerde meydana gelen değişiklikleri örgüt yapısına yansıtmak amacıyla dönem dönem tekrarlanması gereken iş analizi çalışmaları, personel seçim sistemlerinin temelini oluşturan iş gereklerinin belirlenmesinde de en önemli veriyi sağlamaktadır.

İkinci bölümde; örgüte personel bulma işlevi yerine getirilirken faydalanılan kaynaklar ve personel seçim sürecinin aşamaları ile yöntemleri incelenmiştir. Personel seçiminde kullanılan sınav, değerlendirme merkezi ve görüşme yöntemlerine bu bölümde yer verilmiştir. Personel seçim sistemleri içerisinde en çok kullanılan yöntem görüşme yöntemidir. Uygulamadaki kolaylığı ve düşük maliyetinden dolayı tercih edilen görüşme yöntemi, öznel değerlendirmelere çok fazla değer yüklediği için yanlış kararların alınmasına da neden olabilmektedir. Çalışmanın ağırlıklı konusunu oluşturan psikoteknik yöntem dışında kalan sınav yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi ve

görüşme yöntemi bu bölümde incelenirken, psikoteknik yöntem üzerinde daha fazla durulmak istenmesi nedeniyle başlı başına üçüncü bölümün içeriğini oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde; psikoteknik yöntemin tanımı ve tarihçesinden başlanılarak, sınıflandırılması ayrıntılı bir biçimde ortaya konmuştur. Psikoteknik yöntem, personel seçim sistemi içerisinde kullanılan diğer yöntemlere göre daha nesnel değerlendirmeler yapılmasına imkan veren bir yöntemdir. Adaylar hakkında diğer yöntemlerle ulaşılamayan bilgilere ulaşma imkanı vermesi de psikoteknik yöntemi farklı kılan bir diğer özelliğidir. Yine bu bölüm içerisinde psikoteknik yöntemle personel seçiminde kullanılan testlere örnekler verilmiştir.

Dördüncü bölümde; psikoteknik yöntemle personel seçim sisteminin kurulması üzerinde durularak personel seçiminde psikoteknik testlerin yararları ile yönteme getirilen eleştirilere yer verilmiştir. Bu bölümde, psikoteknik yöntemin ağırlığını oluşturduğu bir personel seçim sisteminin oluşturulması için geçilmesi gereken aşamalara değinilmiştir. Adayların değerlemelerinde psikoteknik test bataryalarının kullanım yöntemlerine de dördüncü bölüm içerisinde yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise; Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerini, personel seçiminde karşılaştıkları sorunları ve psikoteknik yöntem uygulamalarını değerlendirmek amacıyla yapılmış olan araştırmanın sonuçları ortaya konularak değerlendirilmiştir. Araştırma, mevcut durumda personel alımları devam eden, dolayısıyla personel seçim sistemleri faal olan 19 Kamu İktisadi Teşebbüsü’nün personel yöneticilerine önceden hazırlanan anket sorularının yöneltmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu son bölümde personel yöneticilerinden alınan yanıtlar tablolar şeklinde istatistik veriler haline dönüştürülerek, her bir soru için gerekli açıklama ve yorumlara da yer verilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to stress the importance of psychotechnic method in the personnel selection process, by examining the stages and the methods of a proper personnel selection system. Another aim of the work is also to detect whether the state-owned economic enterprises in Turkey meet the requirement of the personnel selection system. In this context, it's important to detect whether they utilize the profits of the system.

In the first chapter, it's examined the importance of the human factor and the precocious studies which constitute a baseline for the personnel selection. Job analysis, job description, job requirements and manpower planning issues were also examined. Especially job analysis study is inevitable in aspect of establishment phase of the organization. Job analysis should be reviewed in the proceeding terms in order to reflect the revealing changes into the organizational structure. In this context, job analysis studies provide the most important data in determining the job requirements.

In the second chapter, sources that are utilized, as personnel selection function would be executed, the stages of personnel selection process and its methods have been examined. Exam, evaluation centre and interview methods are also included in this chapter. The interview method is the most preferred one in personnel selection systems. This method is preferred for its low price and its easiness but it might cause the wrong decision because of its subjective nature. Besides the three methods, exam, evaluation centre and interview- psychotechnic method have been examined in the third chapter for it constituted the frame of this work.

In the third chapter, psychotechnic method has been examined in detail. It provides more objective evaluation than the other methods in personnel selection system. It enables the information, which cannot be

obtained by the other methods, about the nominees. In this chapter, samples were also given to the tests, used in personnel selection with psychotechnic method.

In the fourth chapter, the utility of the psychotechnic tests in personnel selection and criticism about the method have been given. It's also examined what should be done to establish a structure which psychotechnic method takes place and what should be the phases. Using the method of the psychotechnic test in the evaluation of the nominees is also included in this chapter.

In the fifth chapter, personnel selection systems in the state-owned economic enterprises in Turkey have been examined and evaluated, considering the survey, which had been conducted in order to detect the problems in the area. The survey has been conducted by directing the prepared questions to the managers of the personnel branch of the 19 state-owned economic enterprises, which their personnel selections would go on. In this final chapter, data of the survey is statistically examined and evaluated.