

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇME
SÜRECİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

BURCU YILDIZ

2501170096

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER

İSTANBUL – 2020

ÖZ

PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇME SÜRECİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI BURCU YILDIZ

Personel seçme kurumlar için önemli bir süreçtir. Hata yapmak ve hatalardan birşeyler öğrenmek bireylerin kendilerini ya da işlerini geliştirmeleri için oldukça etkili bir yol olmasına rağmen, konu personel seçme süreci olduğunda yapılacak olan bir hata, bireyin kendisi, çalışanların tümü ve kurum için çok maliyetli olabilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç izini bırakacak olup, kurumdaki bu hatanın telafisi de zaman alacaktır. Öte yandan, iyi planlanmış bir seçme süreci ile de kuruma iyi bir getiri sağlanabilmektedir. Bu getiriler bazen nicel anlamda ölçülemeyen getiriler de olabilmektedirler. İyi uygulanan seçme süreci sonunda uygun personellerin işe alınması ile kurumdaki genel performansın da artışı sağlanmaktadır. Doğru personelin seçilmesi ile, diğer personellerin iş yükleri azalmakta, şirketteki üretkenlik artmakta, çalışandan yeterince faydalanılabilmektedir.

Kurumlar için seçme süreci bu derecede önemli iken, seçme sürecinin uygulanmasında kullanılan yöntemler de önem kazanmaktadır. Seçme sürecinde bilinen klasik yöntemlere ek olarak psikoteknik test uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır. Kuruma en uygun personelin seçilmesi için psikoteknik testler birer araç olarak görülmektedir. Psikoteknik testlerin seçme süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olması da tartışılmakta olan bir konu haline gelmiş olup, testlerin seçme sürecine gerçekten olumlu yönde bir etki sağlayıp sağlamadıkları konusu gündeme gelmiştir.

Bu çalışma ile, psikoteknik testlerin seçme sürecine olan etkisi incelenmiştir. Özellikle ülkemizdeki büyük ölçekli kurumların testleri seçme süreçlerinde yararlı bir araç olarak kullandıkları bilinmektedir. Bu sebeple bu çalışma için kurumlar ile iletişime geçilmiş ve kurumdaki insan kaynakları uzmanları/yöneticileri ile psikoteknik testleri kullanımı konusunda hazırlanmış olan anket sorularının yanıtlanması sağlanmıştır. Böylelikle, testlerin personel seçme sürecinde kullanımının yararlı bir araç olup olmadığı hususu ortaya konacaktır.

Araştırma neticesinde; şşletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından şşe alım sşreçlerinde kullanılmakta olan psikoteknik testlerin, personel seçme sşrecini olumlu yşnde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yşnetimi, Psikoteknik Testler, şşe Alım.



ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOTECHNICAL TESTS ON THE SELECTION PROCESS: FIELD RESEARCH

BURCU YILDIZ

As it is known, it is crucial for businesses to be successful and excel in market competition. While it is important for organizations to make mistakes and learn from their mistakes, there are some situations where these errors can lead to great costs. Therefore, they must be predictable or even prevented in order for the business to run in a healthy way and ensure continuity.

The most important factor for a business is its human resources. Human resources determine the strength of that business. Just as the population of a society determines its strength, it is said, at one point human resources is a great source of power for businesses. Of course, the quality of human resources is another factor in determining business strength.

Determining the population that will be acquired for a business, in other words, employment practices of human resources, is a very important process. The level of importance is increasing day by day.

With identifying the right human resources, the recruitment of appropriate personnel takes place and the overall performance in the company increases. The selection of the right personnel decreases the workload of other employees and increases productivity in the company. Thus, the company sufficiently benefits from the employee.

With that said, the methods used in the selection process are gaining more importance. Nowadays, psychotechnical tests are among the essential applications used in the selection process. Companies use psychotechnical tests in determining the most suitable candidate for the job and see these tests as a selection tool. The importance of psychotechnical tests in the selection process has brought some discussions. The question of how these tests have an impact on the selection process has been the subject of discussions. Some researchers talked about the positive effects of the tests, while others mentioned the negative aspects.

The subject of this research is the Effect of Psychotechnical Tests on the Selection Process. Especially, the fact that large-scale enterprises use these tests in their selection processes, has increased the need to examine this issue. Businesses see these tests as a useful method that eases the selection process. In this study, qualified large-scale enterprises, who use and benefit from these tests, were contacted to examine the effects of psychotechnical tests on the selection process. A questionnaire form has been prepared as a working method. Individuals who are in charge of conducting psychotechnical tests in relevant institutions have been found and the survey questions have been answered only by those who administer these tests. By conducting this survey, it was aimed to show that psychotechnical tests are useful tools used in the personnel selection process.

Also, in light of the data conducted with this survey, it was intended to guide those who are employed in the field of human resources and the students and new graduates who are making employment plans in the field.

With this study, large-scale institutions in our country were contacted and the research was carried out with 40 institutions. Therefore, the research is limited to these businesses.

In this research, it is suggested that psychotechnical tests are useful tools in the selection process, that is to say, they affect the selection process positively. In support, this argument is backed with 4 different hypotheses.

This study consists of three chapters in total. In the first part, what the personnel selection process is, the parties of the selection process, their roles and responsibilities, the factors affecting the selection process, the internal and external resources used in the selection process, the process stages and the errors that occur in the process are examined.

In the second part of the study, psychotechnical tests are discussed. This includes the definition of the tests, their development in the historical process, their areas of usage, test batteries, what features the tests should have, the advantages and disadvantages of using the tests, and the mistakes made by the test users.

In the third and last part of the study, the research phase is included. The research carried out was based on the hypothesis that the psychotechnical tests used

by the human resources departments in enterprises, positively affect the personnel selection process. The results and suggestions obtained from this research are included in this section.

Taking into account the data obtained from 40 enterprises, in addition to the main hypothesis, following arguments have also been examined; As the positions of individuals within the company increase, their perspective on psychotechnical tests will be positive, there is a positive relationship between the duration of application of psychotechnical tests in people's institutions and their perceptions of psychotechnical tests, psychotechnical tests have a positive contribution to human resources management processes and organizational management in companies, and lastly, the test perception is higher in women than in men.

The survey study has been prepared in two different sections. In the first part of this study, demographics information of the participant is included. In the second part of the study, there are questions prepared to measure the effect of psychotechnical tests on the selection process. This survey study was created by examining local and foreign articles, journal books and various publications.

The first part of the study consists of 6 questions. The second part has 20 questions. A five-point Likert scale was used in the survey.

In the research, the questions included are about the selection process carried out in the company, the extent to which psychotechnical applications are used, and whether the applications affect the selection process in the company positively.

According to the results obtained from the outcome of the tests carried out in this study; The hypothesis that the psychotechnical tests used by the human resources departments of the enterprises positively affect the personnel selection process is accepted. Therefore, as a result of this study, the main hypothesis presented has been supported.

When we look at the other hypothesis results that emerged as a result of the tests performed; As the positions of individuals within the company increase, their point of view of psychotechnical tests is positive was rejected, there is a positive relationship between the duration of the application of psychotechnical tests in people's institutions and their perceptions of psychotechnical tests was rejected,

psychotechnical tests have a positive contribution to human resources management processes and organizational management in companies was accepted, and lastly, the hypothesis that test perception is higher in women than in men was also rejected.

It is important to continue to make use of psychotechnical tests in the selection process, while making sure the tests are used accurately. When it comes to using the tests correctly, the degree of reliability of the selection decision will be increased, and therefore, the desired efficiency increase will be achieved in the organizations, and the desired advantage will be obtained in the competition. However, it should not be forgotten that these tests must be valid, reliable, objective, standardized, homogeneous, and scientifically proven. Otherwise, it will not be appropriate to evaluate the results obtained from the use of these tests and will lead us to incorrect evaluations.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment, Psychotechnical Tests , Personnel Selection Process, Personality Tests, Psychometric Tests

ÖNSÖZ

Bu araştırma, personel seçme sürecinde kullanılmakta olan psikoteknik testlerin seçme sürecini olumlu yönde etkilediğini göstermek amacı ile, İstanbul’da yer alan ve psikoteknik testleri seçme sürecinde bir araç olarak kullanmakta olan kurumların insan kaynakları yöneticileri/uzmanları ile iletişime geçilerek, testlerin seçme sürecine kattıkları; adaylar arasında adaletin sağlanması, işe uygun adayların seçilmesi, testlerin geçerliliği ve güvenilirliği, çalışanların performans artışı, kariyerleri, seçme sürecinin etkinliğinin artması gibi konular incelenmiştir.

Tezin hazırlanma esnasında Türkiye’de psikoteknik testlerin kullanımının henüz tam oturmamış olması, test kullanmakta olan kurum sayısının sınırlı olması ve süreçlere hakim olan insan kaynakları yetkililerinin de vakit bulup anketi yanıtlamaları zaman almış olup, araştırma sürecinin uzamasına sebep olmuştur.

Son olarak,

Yüksek lisans tezimi hazırladığım süreçte tezin gelişimine katkısını esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güler’e

Lisans hayatımdan beri eğitimime desteğini esirgemeyen sevgili eşim Alican Yıldız’a,

Tez hazırlama sürecinde dünyaya gelip, hayatımıza başka bir anlam katan kızım Asya’ya ve yine tez yazma sürecimde Asya’ya bakan canım aileme,

Tezime katkısını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ebru Ataç, Mesut Semizoğlu, Hikmet Kopar ve Elif Kaptanoğlu’na teşekkürü bir borç bilirim.

İSTANBUL, 2020

BURCU YILDIZ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇME SÜRECİ

1.1. Personel Seçme Sürecinin Tanımı, Önemi ve Amacı.....	4
1.1.1. Seçme Sürecinde Roller ve Sorumluluklar.....	5
1.1.2. Personel Seçiminin Etkinliğini Etkileyen Faktörler.....	6
1.2. Personel Seçme Sürecinin Temin Kaynakları.....	8
1.2.1. İç Kaynaklar.....	10
1.2.2. Dış Kaynaklar.....	14
1.3. Personel Seçme Süreci Aşamaları.....	19
1.3.1. İnsan Kaynağı Açığının Belirlenmesi ve Aday Havuzu Oluşturma.....	20
1.3.2. İş Profiline Çıkarılması.....	22
1.3.3. Özgeçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi.....	22
1.3.4. Başvuru Kabulü ve Öngörüşme.....	23
1.3.5. Psikoteknik İnceleme, Sınav ve Testler.....	23
1.3.6. İş Görüşmesi.....	41
1.3.7. Referans Kontrolü.....	50
1.3.8. İşe Alım Kararı.....	52
1.3.9. Sağlık Kontrolü.....	53
1.3.10. Teklif Verme.....	53
1.3.11. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon.....	54
1.3.12. Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....	56
1.4. Personel Temin ve Seçiminde Yapılan Görüşmeciler Kaynaklı Hatalar.....	57
1.4.1. Mülakat Öncesinde Yapılan Görüşmeciler Kaynaklı Hatalar.....	57
1.4.2. Mülakatın Yürütümü Esnasında Yapılan Mülakat Hataları.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOTEKNİK TESTLER

2.1. Psikoteknik Test Tanımı.....	63
2.2. Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi.....	64
2.2.1. Psikoteknik Uygulamanın Gelişmesi.....	64
2.2.2. Türkiye’de Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi.....	67
2.3. Psikoteknik Testlerin Kullanım Alanları.....	69
2.3.1. Psikoteknik Testlerin Personel Seçme Sürecinde Kullanılması.....	70
2.3.2. Belirlenmiş Bir Görev ya da Pozisyon İçin En Uygun Adayın Seçilme Süreci.....	72
2.4. Psikoteknik Test Bataryaları.....	73
2.4.1. Tek Bir Testin Kullanımı.....	73
2.4.2. Birden Çok Testin Birlikte Kullanımı.....	74
2.4.3. Psikoteknik Test Bataryalarının Özellikleri.....	74
2.5. Psikoteknik Test Uygulamalarının Uygulanma Aşamasında Dikkat Edilmesi Gereken Etik Kurallar	78
2.6. Denetim ve Etik Kurallar Yönünden Türkiye’de Psikoteknik Testlerin Kullanımı.....	80
2.7. Testlerle Ölçülebilecek Bireysel Özelliklere Genel Yaklaşım.....	81
2.7.1. Psikoteknik Ölçüm Yaklaşımı ile İlgili Kuramlar.....	81
2.7.2. Bedensel ve Zihinsel Nitelikli Kuramların Testlere Yansıması.....	82
2.8. Psikoteknik Yöntemden Faydalanmanın Avantajları ve Dezavantajları	83
2.8.1. Psikoteknik Yöntemden Faydalanmanın Avantajları.....	83
2.8.2. Psikoteknik Yöntemden Faydalanmanın Dezavantajları.....	85
2.9. Psikoteknik Testlerin Sınırlı Yönleri.....	87
2.9.1. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar.....	87
2.9.2. Test Uygulamasından Önce Doğru Değerlendirme Aracının Seçilmesi.....	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇME SÜRECİ ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	90
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	90
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi.....	91

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	91
3.5. Veri Toplanması ve Araçları.....	91
3.6. Araştırmanın Analizi ve Elde Edilen Bulgular.....	93
3.6.1. Araştırmadan Elde Edilen Demografik Bulgular.....	93
3.6.2. Hipoteze İlişkin Bulgular.....	95
SONUÇ.....	100
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	109



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Personel İstek Formu Örneği	21
Tablo 1.2 : NEO PI-R Kişilik Envanteri	31
Tablo 1.3: 16 Kişilik Faktörü Envanteri Alt Ölçeklerin Kısa Betimleri	33
Tablo 1.4 : Myer Briggs Tip Göstergeleri	34
Tablo 1.5 : Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Değerlendirmesi	41
Tablo 2.1 : Psikoteknik Testlerin 1984 ve 1989 yıllarında İngiliz Şirketlerinde..... Kullanımı.....	67
Tablo 2.2 : Seçme Sürecinde Test Kullanma Sebepleri	71
Tablo 3.1 : Katılımcıların Cinsiyet Özelliğine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 3.2 : Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 3.3 : Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.4 : Psikoteknik Testlerin Uygulandıkları Yıla Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.5 : Psikoteknik Testlerin Kurumlarda Sonuç Analizlerini Yürütenlere Göre..... Dağılımı:	94
Tablo 3.6 : Anket Formundan Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
Tablo 3.7 : Kurumlar İçerisindeki Pozisyonlara Göre Çalışanların Psikoteknik Testlere Bakış Açısına Yönelik Test İstatistikleri.....	97
Tablo 3.8 : Kurumlarda Psikoteknik Testlerin Uygulanma Süresi ile Çalışanların Test Algısına Yönelik Test İstatistikleri.....	97
Tablo 3.9 : Cinsiyetlere Göre Test Algısına Yönelik Test İstatistikleri.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Seçme ve Yerleştirme Süreçleri.....	9
Şekil 1.2 : Personel Seçme Süreci Aşamaları.....	19
Şekil 1.3 : Referans Kontrol Formu Örneği	52



KISALTMALAR LİSTESİ

CV	: Özgeçmiş
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
H	: Hipotez
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
KPDS	: Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
T.y	: Tarih Yok
Vb.	: Ve Benzeri
V.d	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Personel seçme süreci kurumlarda işe alınacak olan personellerin işin gerektirmiş oldukları nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Seçme sürecinde esas amaçlanan ise iş ve kişi arasındaki uyumun sağlanmasıdır.

İş ve kişi arasındaki uyumun sağlanması ile hem insan kaynakları departmanı fonksiyonlarından birini doğru yerine getirecek olmakta hem de kurumun güncel ve gelecekteki durumunda avantaj yaratacaktır. Kurum için nicel ve nitel olarak pozitif bir etki yaratacak olan doğru uygulanmış bir personel seçme süreci ile; personel arama, bulma maliyeti azalacak, görüşmelerin uzamaması ile zaman tasarrufu sağlanacak, telefon maliyetleri azalacak, yanlış yerleştirmenin uygulanmamış olması sayesinde personel için yapılacak olan yatırımlar (eğitim, oryantasyon vs.) boşa gitmeyecek, işten çıkarmanın yaratacağı huzursuzluk ve mali kayıplar önlenmiş olacak, işten çıkartılan personelin yerine alınması gereken personel için tekrar bir alım süreci ve dolayısı ile ortaya çıkacak zaman kaybının ve mali yükümlülüklerin önüne geçilmiş olacak ve bunlarla beraber ortaya çıkacak olan dolaysız maliyetlerin de önüne geçilmiş olacaktır. Dolayısı ile insan kaynakları yöneticilerinin en önemli sorumluluklarının başında doğru personelin seçimi gelmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında, bir kurumun başarısı, “insan” unsuruna vermiş olduğu değer ile doğru orantılı olarak değişmektedir. İnsana değer veren kurumlar en yüksek aday başvurularını almakta, piyasadaki yetenekleri çekmektedirler. Bu sebeple seçme süreci artık yalnızca bir personelin sıradan bir şekilde bir işe yerleştirilmesinden ibaret değildir. Piyasada ayakta kalabilmek için rekabet üstünlüğü yaratmaya çalışan kurumlar zaman ve maliyet kaybı yaşamamak adına personel seçme sürecine vermiş oldukları önemi arttırmış olup, süreçleri daha kısa ve profesyonelce yürütmeye çalışmaktadırlar.

Seçme sürecinin profesyonelleştirilme çabaları ile doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi amacı önem kazanmış, bunun için farklı yöntemler kullanılmaya başlanmıştır.

İş kazalarını en düşük seviyeye indirmek, terfi sistemlerinin düzenlenmesi, rehabilitasyon, ücret ve prim düzenlemeleri gibi süreçlerde kullanılmakta olan psikoteknik testlerden seçme sürecinde yararlanılmaya başlanmış ve süreçlerin bu

sayede profesyonelleştirilmesi amaçlanmıştır. Psikotekniğin işe alım süreçlerinde kullanılması bu belirtilen süreçlerde kullanımının da önüne geçmiştir.

Kurumlarda tüm işlerin gerektirmiş olduğu zorluklar ve yetenek düzeyleri farklılık göstermektedir. Psikoteknik testler ile gerekli yetkinlikleri sağlayan ve işin gereklerine uyum sağlayacak olan personellere ulaşılması hedeflenmektedir.

İşe alım kararının verilmesi oldukça zor bir süreçtir. Sadece bireylerin görüşme kararları ile yürütmüş oldukları süreçler ve neticesinde aldıkları kararlar ile objektif bir süreç yürütülmesi mümkün gözükmemektedir. Testlerin kullanımı ile sürecin daha nesnel bir hale getirilmesi mümkün olacaktır. Testler aracılığı ile adayların şirket kültürüne uygun olup olmadığı, yetenekleri ve kişiliklerinin değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Testlerle ölçülebilen bu özelliklerin yüz yüze görüşme ile anlaşılması pek de mümkün gözükmemektedir. Öte yandan uygun olmayan personelin istihdamının yeni bir personel istihdamı ile değişimi, doğru kişinin işe alınma sürecinde yapılan harcamalardan daha da fazla olacaktır.

Psikoteknik testlerin personel seçme sürecinde kullanımının oldukça önemli olduğu ve seçme sürecinde doğru bir şekilde yararlanılan test uygulamaları ile seçme sürecindeki verimliliğin artacağı, başka bir deyişle; test uygulamalarının seçme sürecine pozitif katkı sağladıklarının gösterilmesi bu çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır.

Test uygulamalarının ülkemizde daha geç uygulanmaya başlanması ile günümüzde testlere karşı hala oturmuş bir tavır görülememektedir. Test uygulamaları hala soru işaretleri ile yaklaşılan bir konu olmaktadır. Bu sebeple ülkemizdeki önemli kurumların değerli insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları ile iletişime geçilmiş olup, süreçte kullanılan testlerin işletmelere gerçekten katkı sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi konusunda düzenlenmiş olan anket ile belirli sorular yöneltilmiştir. Bu sorular ile test sürecinin ne kadar bilinir, güvenilir olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada; anket formundan elde edilmiş olan veriler ışığında, özellikle insan kaynakları alanında istihdam etmekte olan personellere, insan kaynaklarında kariyer hedeflemekte olan öğrenci ve yeni mezunlara yol göstermesi amaçlanmaktadır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlanmış bu çalışmanın birinci bölümünde; personel seçme süreci incelenmiş olup, seçme sürecinde yer almakta olan tarafların rolleri ve sorumlulukları, seçme sürecini etkileyen faktörler, seçme sürecinde kullanılmakta olan iç ve dış kaynaklar ve bunların neler olduğu, personel seçme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu ve bu aşamaların açıklanması ile seçim sürecinde meydana gelen hatalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; psikoteknik testlerin tanımı, tarihsel gelişiminin incelenmesi, testlerin kullanım alanları ve seçme sürecinde nasıl kullanıldığı, test bataryalarının açıklanması ve taşımaları gerekli özellikler, testleri kullanırken dikkat edilmesi gerekenler, testlerle ölçülebilecek bireysel özelliklere karşı yaklaşımlar, test kullanmanın sağlamış olduğu avantaj ve dezavantajlar ve test kullananların yapmış olduğu hatalar ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, psikoteknik testlerin seçme sürecine olan olumlu etkisi üzerine verilmiş olan hipotez, hipoteze yönelik yapılan araştırma ve araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir. Çalışma sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇME SÜRECİ

1.1. PERSONEL SEÇME SÜRECİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

Örgütler için insan kaynağının önemi yönetim biliminin başından itibaren anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmeleri meydana getiren girdileri; doğa, sermaye, müteşebbis (girişimci) ve emek (işgücü) olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bu unsurlar önem sırasına göre dizildiğinde, insan unsuru genellikle 1950’li yıllara kadar arka sıralarda yerini almıştır. 1950’li yıllardan sonra ise durum tersine bir hal almış olup, işletmelerin farklı pozisyonlarında yer alan ve verilen işi rasyonel şekilde gerçekleştirebilecek olan insan unsuru ön sıralarda yerini almaya başlamıştır (Erdoğan, 1991: 3-4). İnsanın ön plana çıkması ile, işletmeler içerisinde yer alan ya da alacak olan personellerin tedarik ve seçimi, insan kaynakları yönetim fonksiyonları içerisinde kritik bir rol oynamakta ve titizlikle yaklaşılması gereken bir süreç olarak görülmektedir.

Personel seçimi insan kaynakları departmanı tarafından işletmenin tüm birimleri için yürütülmektedir. Dolayısıyla personel seçme sürecinde oldukça titiz davranılması gerekmektedir. Bu süreçte meydana gelebilecek hatalar tüm işletmede büyük sorunlara ya da süreçlerde meydana gelebilecek sıkıntılara yol açabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 59).

Personel seçme; işletmelerde yer alan bazı pozisyonların gerekliliklerini barındıran hedeflere, görevlere, yetki ve sorumluluklara erişilmesi için seçme işleminin adayların barındırması gereken özelliklere göre yapılması olarak tanımlanabilmektedir (Pelit ve Ak, 2018: 46).

Personel seçme süreci, işletmelerde yeni oluşan veya işten ayrılan personellerin yerine getirilebilecek adayları bulma amacı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Personel seçme sürecinin amacı ise; iş ve bu işi gerçekleştirecek kişi arasındaki uyumun yakalanması olarak ifade edilmektedir. İşletmenin diğer fonksiyonlarının dengede tutulması da ancak uygun olan adayların ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Çetin, 2012: 256).

1.1.1.Seçme Sürecinde Roller ve Sorumluluklar

1.1.1.1. İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları birimi, işletmeler içerisinde yer alan ve istihdam edildikleri kurum içerisinde sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerini kullanarak o kuruma olumlu yönde katkı sağlayan kişilerin oluşturduğu departman olarak tanımlanabilir (Dransfield, 2000: 3). İşletmelerde yer almakta olan bu departman, işletme içerisinde yer alan insan unsuru ile alakalı tüm iş ya da işlemlerin esas yetkilisi olarak kritik bir rol oynamaktadır. Personel seçme sürecinde diğer departmanlardan gelen işgören taleplerine karşın, işe en uygun adayı bulmak ve bulunan adayların işe yerleştirilmesine kadar olan süreci başarılı bir şekilde yönetmek, insan kaynakları departmanının birincil ve en önemli görevidir.

1.1.1.2. Diğer Departmanlar

İşletmelerde yer alan insan kaynakları biriminin başarılı olması sadece insan kaynakları departmanının kendi çabası ile şekillenmemektedir. Başarı, aynı zamanda diğer departman yöneticilerinin işletmedeki insan kaynakları uygulamalarını önemsemesi ve bunlara destek vermesine bağlıdır. Bir diğer açıdan bakıldığında, her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları profesyoneli olarak görülmektedir. Diğer departman yöneticilerinin, kendilerine bağlı bulunan personellerinin motivasyonları, yetkinlikleri, hedeflerine bağlılıkları ve iyi yönetiliyor olmaları da bunun göstergesidir.

Personel temin sürecinde diğer departman yöneticilerinin rolleri ve sorumlulukları; departmanlarındaki açık pozisyon bildirimlerinin düzenli ve zamanına uygun olarak insan kaynakları departmanına aktarımı, seçme süreci esnasında insan kaynakları departmanına destek olmak, ilgili mülakatlara katılım göstermek, seçme sürecinin sonlanma aşamasında adaylarla alakalı net karararlarını beyan etmek, işe alımı gerçekleşen adayların deneme süreleri sonlandığında performans ve uygunluk durumlarının insan kaynakları departmanına bildirimini yapmak olarak sıralanabilir (Akgeyik v.d., 2012: 92-93).

1.1.1.3. Adaylar

Seçme sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesindeki sorumlulardan bir diğeri de adaylardır. Sorumluluklar sadece işletme içerisindeki işğrenler ile sınırlı kalmamakta, işletmenin henüz dışarısında yer alan adaylarla da paylaşılmaktadır. Uygun adayların seçiminde, aday tutum ve davranışları son derece önemli bir yer teşkil etmektedir.

Seçme sürecinde yer alan adayların en önemli sorumlulukları özgeçmişleri ve mülakat süreçlerinde vasıfları, yetkinlikleri ve geçmiş deneyimleri hakkında doğru bilgi aktarımında bulunmalarıdır. Öte yandan, sadece gerçekten ilgilendikleri ilanlara başvur yapmaları, davet edilmiş oldukları mülakatın tarih ve saatine uymaları, kararlarında bir değişiklik olduğu takdirde önceden haber vermeleri ve süreçlerinde başarısız oldukları işletmeler hakkında uygunsuz ithamlarda bulunmamaları da adayların diğeri önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır (Akgeyik v.d., 2012: 92-93).

1.1.2. Personel Seçiminin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Örgütlerde personel seçimlerinin etkinliğini belirleyen faktörler bulunmaktadır. Bu etmenler personel temininde yapılan hataların meydana çıkması veya minimum seviyeye indirilmesine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin bazılarında personel temin süreci sadece ilgili işletmenin kendi içerisinde uyguladığı kurallar çerçevesinde gerçekleşmekteyken, bazılarında ise uyulması gereken mevzuata bağlı ya da örgütsel vb. birçok kural ile şekillenmektedir (Ertürk, 2011: 103).

Personel seçim sürecinin başarılı bir şekilde sonlanması, işe en uygun olan kişinin tercih edilmesi ve bu kişi istihdam edildikten sonraki en yakın zamanda kendisinin verimli bir personel olarak işletmeye olumlu katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Erdoğdu, 2013: 88).

Personel temin sürecinin başarısını etkileyebilecek faktörler i faktörler ve dış faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. İ faktörler, kurum, iş, işğren ve yöneticiler, dış faktörler ise, sendikalar, mevzuat ve işğc pazarı olarak belirtilebilir.

1.1.2.1. Hukuki Faktörler

Kurumların personel temin sürecinde uyması gereken bazı yasal düzenlemeler mevcuttur. Aslında kamu kurumları ve özel kurumlar bu noktada ayrışmaktadırlar. Özellikle kamu kurumlarının genel olarak uymak zorunda oldukları yasal düzenlemeler dışında bazı kamu kurumlarının ilaveten uymaları gereken yasal düzenlemeler de yine mevcuttur. Örnek olarak kamu kurumlarında istihdam edilmek isteyenler için KPSS, KPDS vb. sınavlardan başarılı bulunmaları ön şarttır.

Genele bakıldığında personel temin sürecinde uyulması gereken yasal düzenlemeler daha çok kamu kesimini kapsamakla beraber özel sektör için de bazı yasal düzenlemeler ayrıca belirtilmiştir. Her ikisine de örnek olarak; Özel sektörde özürlü, kamuda ise özürlü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu yasal olarak düzenlenmiştir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.1.2.2. Sosyal, Kültürel, Politik Çevre

İşletmelerin faal olarak içerisinde yer aldıkları sosyo-kültürel çevreleri de personel temin sürecini etkileyen bir diğer faktördür. Çünkü işletmenin aktif olarak içerisinde yer aldığı toplumun beklentilerini karşılıyor olması gerekmektedir. İçerisinde bulunan topluma göre bazen bazı bölgelerde bayan işgören bulunması zor olarak nitelendirilirken bazı bölgelerde de yaş ve dini inanç gibi faktörlere göre de personel seçimi yapılabilmektedir. Öte yandan, politik çevre baskısı da personel temin sürecinin yönünü etkilemektedir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.1.2.3. Seçicinin Kişisel Tercihleri (Subjektiflik)

Personel temin sürecinde işgörenin işe alınıp alınmaması noktasında karar verme yetkisine sahip olan yetkili kişi, kendi kişisel tercihleri ile karar verebilmektedir. Bu da seçme sürecinde bazı hatalara yol açabilmektedir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.1.2.4. Zaman Baskısı

İşletmelerde işgören ihtiyacı karşılanmaya çalışılırken ortaya çıkabilecek hatalara yol açan unsurlardan biri de zaman baskısı faktörüdür. Bu husus iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Birincisi, personel ihtiyacı karşılanmaya çalışılırken süre kısıtlanmışsa bu durum ihtiyaç duyulan nitelikteki personelin seçiminde bazı kriterlerin

göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Bu da gerçekten aranılan profildeki adaya ulaşılmadan, bu profile yakın adaylar arasından hemen seçim yapılmasına ve dolayısı ile seçim kalitesinin de düşmesine yol açmaktadır. İkinci bir kısıt ise zamanın uzun olmasıdır. Nasıl ki zamanın kısa olması problem teşkil etmekteyse, aynı şekilde zamanın uzun olması da bazı olumsuzluklara yol açmaktadır. Süreçteki adaylar sürenin uzun olmasından dolayı başka işletmelere yönelebilir veya kuruma karşı bir soğukluk, süreçlerden dolayı bir vazgeçişlik yaşanabilmektedir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.1.2.5. Kurumsal Faktörler

Personel temininde etkili olan bir diğer faktör de kurumsal faktörlerdir. İlgili kurumun yapısı, büyüklüğü, işgören ihtiyacının niceliği ve niteliği, yönetim şekli, kurumun mevcut personeli ile uyum vb. de bunlara örnek olarak gösterilebilir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.1.2.6. Diğer Faktörler

Kurumlar kuruluş aşamasındayken ya da bu aşamadan sonraki süreçlerde sektördeki rakip kurumlardan işgören transferi gerçekleştirmek isteyebilirler. Bunun sebebi transfer edilen personellerin teknik anlamdaki uzmanlıkları ve piyasadaki müşteri portföylerinden yararlanmak istemeleri ve rekabette üstünlük sağlama amaçlarıdır. İşletmenin piyasada üstünlük sağlama iddiası da yine personel temin sürecini etkileyebilecektir (Ertürk, 2011: 103-105).

1.2. PERSONEL SEÇME SÜRECİNİN TEMİN KAYNAKLARI

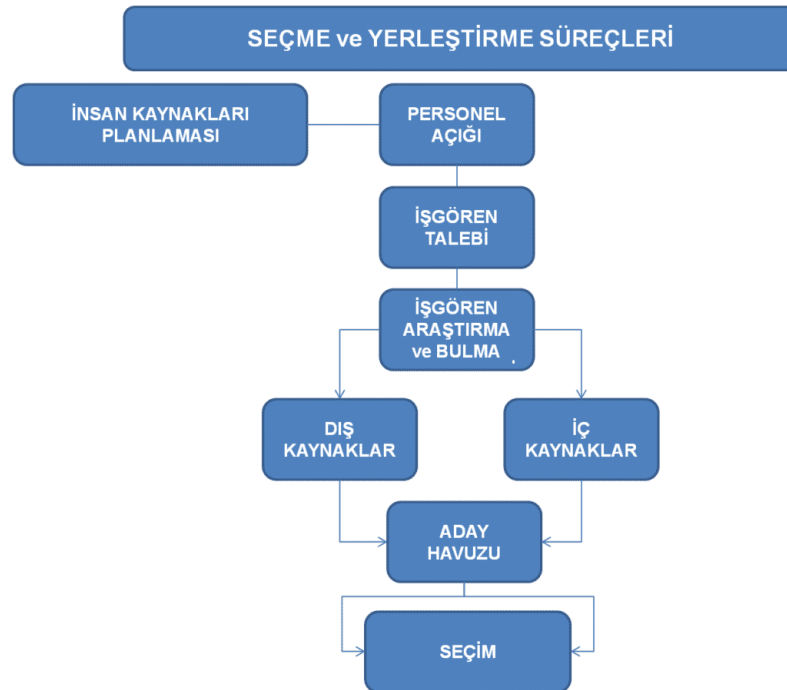
Personel seçme sürecinde yapılan işgücü planlaması, örgütün işgücü ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirleme aşaması olarak bilinmektedir. Bundan sonraki aşamada da, bu işgücü ihtiyacının tedarik sürecinde yararlanılacak kaynakların belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada önemli olan işgören ihtiyacının belirlenmesinde izlenecek olan insan kaynakları politikasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 74). İşletmeler istihdam edilmek üzere personel arayışında oldukları zaman bazı kaynaklara başvurma yoluna gitmektedirler. Bu bağlamda ihtiyaçlar ya iç kaynaklar yoluyla ya da dış kaynaklar yoluyla tedarik edilebilecektir (Erdoğan, 1991: 32). Eğer

iç kaynaklardan faydalanma yolu tercih edilmiş ise, işletmedeki personellerin geçişi ile boş pozisyonların doldurulması gerçekleştirilecektir. İç kaynaklar yerine dış kaynaklardan faydalanma tercih edildiyse de, kurum aranan işgöreni örgüt dışarısından temin etmeye çalışacaktır.

Kaynakların kullanılmasından önce yapılması gereken hangi işlere personel tedarikinin yapılacağı ve bu işlerin nitelikleri ve gerekliliklerinin neler olduğunun belirlenmesidir. Bu nitelik ve gerekliliklerin belirlenme işlemi de ancak iş analizi ile mümkün olmaktadır. İş analizleri sayesinde boşalan veya sonradan sıfırdan ortaya çıkan bir pozisyonun tüm detayları ve alınacak personellerin sağlaması gereken yetenek ve nitelikler apaçık belirlenmiş olmaktadır.

Bir diğer önemli konu da ihtiyaç duyulan personelin tedarik sürecini yürütecek olan personellerin tutum ve davranışlarıdır. İş görüşmelerine gelen adayların iş ya da kurumla alakalı bilgileri daha çok iş görüşmesini gerçekleştiren yetkililerin tutum ve davranışlarını yorumlamaları ile şekillenmektedir. Bu sebeple, işe alma süreci, konusuna hakim olan kişiler tarafından yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu işle ilgilenen kişilerin eğitilmeleri de oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 74-75).

Şekil 1.1 : Seçme ve Yerleştirme Süreçleri



Kaynak: Seçme ve Yerleştirme, (Çevrimiçi) <https://www.hrjoint.com/secme-ve-yerlestirme/>, 3 Nisan 2020.

1.2.1.İç Kaynaklar

İşgücü ihtiyacını gidermek için ilk olarak iç kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Başka bir deyişle, işletme kendi personellerini yatay veya dikey terfi ettirerek işletme içerisinde mevcut olan boş pozisyonları doldurabilmektedir (Akgeyik v.d., 2012: 86). Kısacası iç kaynak, kurumun kendi hali hazırda bulundurduğu personelleri olarak ifade edilebilir (Keklik, 2007: 50).

Personel ihtiyacını işletmenin kendi iç kaynaklarından yararlanarak temin etmesinin faydaları aşağıdaki biçimde sayılabilir:

- İşletmede bir hareketliliğe sebep olması,
- Mevcutta çalışan personellerin terfi ve yükselme gibi isteklerine hitap ediyor olması,
- İşletmenin temelde bizzat kendi kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynak yoluyla personel temini gerçekleştirilmediğinden artı bir maliyet yaratmaması,
- Dış kaynak yoluyla istihdam edilecek yeni çalışanın işletme içerisindeki uyumu, eğitim süreci ve işletmenin misyon ve vizyonunu benimsemesi gibi yaşanacak olan güçlüklerden uzaklaşmış olması,
- İşletme içerisindeki yeni yeteneklerin fark edilmesi ve daha düşük kadrolarda istihdam edilen personele şans verilmesi,
- İşletmeden farklı işletmelere kayacak olan beyin göçünün önüne geçilmiş olması.

Yukarıda bahsedilen faydaların işletmeye kattıkları oldukça önemlidir. Özellikle işletme içerisindeki terfi imkanları, personeller tarafından son derece önemsenen bir güdüleme kaynağıdır. Personeller işletmede terfi imkanının mevcut olduğunu ve bunu elde etmenin de işletme içerisinde gösterecek oldukları başarıyla doğru orantılı olduğunu öğrendiklerinde işlerine daha çok odaklanacak ve daha çok emek göstereceklerdir. İşletme içi kaynaklardan yararlanılması yolu ile işletmenin elde edeceği maliyet avantajı da üzerinde durulması gereken bir konudur. Üst düzey konumda istihdam edilen ya da konusunda uzman olan personellerin yeni bir

işletmeye uyum sağlamaları oldukça zordur. Yeni bir personelin bulunması, oryantasyon süreci, ücretlendirilmesi vb. süreçler oldukça zaman alıcı ve maliyetli süreçlerdir. Bu sebeple işletme eğer uygun bulduğu kendi personellerini değerlendirme yolunu seçerse, büyük bir avantaj sağlamış olacaktır.

İşletmelerin bazıları iç kaynaklardan yararlanmak yerine dış kaynak kullanma yolunu tercih ederler. Bunun sebebi ise, işletmeye girebilecek yeni yüzler, yeni fikirler arayışıdır. Bu bakış açısının kesinlikle hatalı olduğu kanaatine varılmasa da, bunun uzun soluklu bir düşünce olarak benimsenmemesi gerekmektedir. Sağladığı avantajlara bakıldığında, işletmenin personel ihtiyacı mevcuttaki personelleri içerisinde karşılanabiliyorsa iç kaynak kullanımı ilk başvurulacak yol olmalıdır.

İşletme içerisinde var olan personellerin yatay veya dikey transferlerinin gerçekleştirilmesi ile işletme içerisinde yeni yeteneklerin ortaya çıkarılması ve düşük kadrolarda istihdam edilen personellere yeni şanslar verilmesi sağlanmaktadır. Bu da iç kaynakların kullanımının önemli bir diğer faydasıdır (Fındıkçı, 2001: 171-173).

Personel temininde kurum içi kaynakların yukarıda bahsetmiş olduğumuz faydaları oldukça önemlidir. Öte yandan da bazı dezavantajlarının olduğu, inkar edilemez bir gerçektir. Bunlar bazen apaçık bir şekilde ortadayken bazen de görünmeyen bir şekilde var olabilmektedirler. Bu dezavantajlar aşağıdaki biçimde sayılabilir:

- İşletmenin kendi içerisinde eleman seçerken belirli kriterler belirlememiş olması ya da bu kriterleri hatalı belirlemiş olması:

İşletmelerde iç transfer yolu ile işgören seçimi gerçekleşirken uygulanacak kriterler önceden belirlenmediyse gerçekleşecek olan personel yerleştirme süreçlerinde işletme içerisinde yer alan elemanların işletmeye olan bakış açıları ve motivasyonlarında negatif yönlü değişiklikler olacaktır. Sonuç olarak transfer yoluyla geçecek olan personelin işletme içerisindeki deneyimi, aktif olarak çalıştığı pozisyonda göstermiş olduğu performansı vb. gibi kriterlerden kullanılacak olanın daha önceden belirlenmiş olmaması ya da belirlenmiş olan kriterin personeller tarafından itiraz edilen bir kriter olması ile işletmede uygulanan iç transferin kısa vadede gösterdiği yararlar ve pozitif etki, uzun vadede yerini negatif yönlü bir neticeye bırakabilecektir.

- Eleman ihtiyacının işletmenin kendi içerisinde iç transfer yoluyla gerçekleştirilmesinin yenilik ve farklılığın önünde engel teşkil etmesi:

İşletmenin personel seçimini kendi içerisinde gerçekleştirecek olması uzun vadede taze kan anlayışı ile işletmeye gelecek olan yeni bakış açılarının önüne geçilmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu da işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmede mevcut olan elemanlar bazen değişimlere uyum sağlamak istememekte ve gelecek olan değişimsel durumlara karşı çıkmaktadırlar. Bu yönleri sadece kendi var oldukları pozisyonda değil aynı zamanda transfer oldukları pozisyonlarında da sergilenmeye devam edilecektir.

- İşletme içerisinde transferi gerçekleştirecek olan işgörenin bu konuda isteksiz olması:

İşletmelerde personel temininde kullanılan iç transfer yöntemi her zaman elemanların isteği ile gerçekleşmemektedir. Bazen işletmedeki yöneticiler elemanların istekli olmamalarına rağmen geçişlerini onaylamaktadırlar. Bu da transferin yaratacağı bir dezavantaja dönüşmektedir. İlgili çalışanın isteksiz olması ileride istifa etmesine kadar ilerleyebilecek neticelere sebep olmaktadır.

- Mevcut personel ile devamlılığı sağlamaya çalışmanın neden olacağı sorunlar:

İç transfer metodu işletme içerisinde uygulanmaya başladıktan bir süre sonra dış transfer yoluna gidilmek tercih edilmediğinde, işletme içerisinde var olan personellerin uygun ya da ilgili pozisyona yeterli olmamalarına rağmen gerçekleşen ya da gerçekleştirilecek olan transferler işletmeye yük olacak ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Ertürk, 2011: 93-94).

- Aynı işletme içerisinde çok sayıda iç kaynaklara başvurmak yüksek kademelerdeki bilgilerin yenilenmemesi sürekli aynı bilgilerin içeride dolaşması anlamına gelmektedir. Bu şekilde örgütsel tutuculuk kavramı ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 1990: 79).

- Diğer dezavantajlar:

İç transfer metodunun uygulanması uzun vadede bakıldığında işgörenlerin, alıcıların ve diğer hedef kitlelerinin rahatsız olacağı bazı neticeler meydana

getirebilmektedir. Bazen işletmedeki personellerde iç transferin yaygın olduğu ve illaki kendilerinin de bu sürece bir gün dahil olacakları algısı performanslarında düşüşe sebep olabilir. Öte yandan işletmedeki bir çalışanın müşteriyle olumsuz ilişkisi olması ve bu çalışanın işletme içerisinde terfi ya da transfer sürecine dahil edilmesi, müşterinin işletmeyle olan ilişkisine zarar verebilmektedir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, işletmenin eleman tedarikinde sürekli iç transfer yolunu kullanması istihdama çok az bir katkı sağlamakta ve bu sosyal açıdan bir dezavantaj yaratmaktadır (Ertürk, 2011: 94).

İş başvurularının iç kaynaklardan toplanması için üç farklı yöntemden faydalanılmaktadır. Bunları sıralarsak; Örgütsel veritabanları, örgüt içi iş ilanları, terfi ve transferlerdir.

1.2.1.1. Örgütsel Veritabanları

İşletmenin kendi veritabanında, istihdam ettirmekte olduğu personellerinin eğitim, deneyim ve mesleki alanı gibi bilgileri mevcuttur. Bu veritabanı sayesinde bir personel arayışı olduğunda o işin gerekleri ile var olan çalışanların bilgileri karşı karşıya getirilerek mevcuttaki personellerin aranılan özelliklere uygun olup olmadığı saptanabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 60-61).

1.2.1.2. Örgüt İçi İş İlanları

Personel arayışı olduğunda işletmenin kendi içerisinde duyuru panolarına ya da intranet sistemlerine ilanı koymaları ile pozisyonla ilgililenen mevcuttaki personellerin iş ilanına başvuru yapmaları mümkün olabilmektedir. İlanlar bu şekilde duyurulmazsa, işletmedeki personellerin işletme içerisindeki açık pozisyonları duyup, başvuru yapmaları pek mümkün olamamaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 60-61).

1.2.1.3. Terfi ve Transferler

Terfi ve transferler işletmeler açısından iç kaynaklardan yararlanmada önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü işletme içerisinde terfi ya da transferin gerçekleşmesi personeller için pozitif yönlü bir adım olarak görülmektedir. Fakat diğer önemli bir nokta ise, kendi sorumlu olduğu işte başarı gösteren personel terfi ya da transfer yolu ile geçeceği bir başka işte aynı oranda başarı sergileyemeyebilir. Bu yüzden boş pozisyon için aranmakta olan personelin taşınması gereken özellikler ile transfer

edilmesi düşünölen personelin taşınması gereken özellikler arasında bir uyum olması gerekmekte ve bu konudaki gerekli incelemelerin titizlikle yapılması gerekmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 60-61).

1.2.2.Dış Kaynaklar

İşletme içerisinde mevcut olan boş pozisyonların doldurulmasında tercih edilen bir diğer yöntem de dış kaynak kullanımıdır. Kurumlar genellikle personel teminini öncelikle iç kaynaklar yolu ile gidermeye çalışsalar da iç kaynakların yetersiz olması durumunda, dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 78). Dış kaynaklar genel olarak aşağıda belirtildiğı gibi sınıflandırılabilir:

- Her düzeyde ve alanda okullar
- Rakipler ve diğer firmalar
- İşsizler
- Kendi hesabına çalışanlar
- Emekliler
- Ev kadınları ve öğrenciler
- Taşeron firmalar
- Diğer kaynaklar (Bayraktaroğlu, 2008: 61)

Dış kaynak kullanım sebepleri de aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Kurum eğer sıfırdan kuruluş aşamasında ise veya kurumda bir büyüme durumu mevcut ise, bu durumda dış kaynağı başvurur ya da yeni personeli kurumun dışarısından temin etme yoluna gidilmektedir.
- Kurumda yaşanan bazı gelişmeler neticesinde teknik ve konusunda uzman personele ihtiyaç duyuluyorsa yine dışarıdan personel temini yoluna başvurulmaktadır.

Kurumlar da aslında birer canlı gibidirler. Zamanla onların da yapısında bazı eskimeler meydana gelmektedir. Bu sebeple kurumların da bazı yeniliklere ihtiyacı vardır. Yeni bir nefes ya da nefesler her zaman kuruma dinamizm getirecektir. Bu yeni

nefes olarak adlandırılan personellerin de bilgili, eğitilmiş ve dinamik yapıya uyum sağlayacak kişiler olmaları gerekmektedir.

- Kuruma yeni dahil olan personellerin performanslarını yüksek tutarak yöneticilerini başarılı olduklarına ikna etme çabaları da kurum içerisindeki üretkenliği arttırmaktadır. Öte yandan, diğer personeller de bu durumu görmekte ve onların da çalışma şevkleri artmaktadır. Dolayısı ile kurumlar da bu durumu bildiklerinden yeni personel alımı yoluna giderek içerideki çalışma temposunu arttırmak istemektedirler.

- Dış kaynak kullanımında bir diğer sebep ise ekonomiktir. Kurumlar bazen mali sebeplerle içeride terfi ya da transfer uygulamak yerine yeni personeli dışarıdan temin etme yoluna giderler. Kurumlar bazen yüksek ücretle istihdam eden personelleri ile yolları ayırma yoluna giderek ve onların yerine daha ucuz personel istihdamı yaratarak kendi mali durumlarında avantaj sağlama yoluna gidebilmektedirler. Örneğin daha çok asgari ücret ile istihdam yaratan işletmeler bu yolu tercih edebilmektedirler. Çünkü kendi personellerine ücret artışı yapmak istememektedirler. Fakat uzun vadede bu işgücü devrinin kuruma bir artı sağlamadığı unutulmamalıdır.

- Dış kaynak kullanımı yoluna gidilmediği takdirde, içeride yer alan bir personelin yükseltilerek kendisinin yapamayacağı, gerekli bilgi ve eğitim düzeyine sahip olmadığı bir vazifeye getirilmesi gerekmektedir. Fakat bu yol ile bu personelin beklentileri karşılayabilmesi pek mümkün gözükmemektedir. Üst düzey uzmanlık gerektiren kadrolara dışarıdan personel temin etme yoluna gitme vazgeçilemez bir gereklilik olmaktadır.

- Dış kaynak yolunu tercih etmeyip iç kaynak kullanımına gidilmesi içeride bazı huzursuzluklara yol açabilmektedir. Genellikle üst pozisyonlara personelin terfi ettirilmesi durumunda bu durum yaşanmaktadır. Kurum içerisinde pozisyona başvuran ve istekli olan diğer adaylar motivasyon yönünden negatif yönde etkileneceklerdir. Böyle bir durumun yaşanmaması adına, kurum dış kaynak kullanımı yolunu tercih etmektedir. Böylelikle bazı ayrımcılıkların da önüne geçilmiş olunmaktadır.

- Esas olan pozisyona en uygun olan adayın bulunması olduğundan dış kaynak kullanımı daha avantajlı görünmektedir. Çünkü dış kaynakların tercih edilmesi ile seçenekler fazlalaşmakta ve pozisyona uygun aday bulma olasılığı da artmaktadır.

Yukarıda sayılan sebeplerden ötürü, kurumlar tarafından işgören temin sürecinde dış kaynaklara başvurmak, çok gönüllü olunmasa bile yararlanılması gereken bir kaynak olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 78-79).

Personel temin sürecinde kullanılan dış kaynaklar aşağıda incelenmektedir:

1.2.2.1. İlanlar (Duyurular):

Kurumlar gazete, dergi ve televizyon gibi farklı kanalları kullanarak iş ilanlarını duyurma yolunu tercih edebilmektedirler. Esas dikkat edilmesi gereken, yayınlanan ilanların yeteri derecede işle alakalı bilgi içeriyor olup olmadığıdır. Genel olarak işin ne olduğu, işin gereklilikleri, ücret aralığı, işyerinin konumu, ilanın açılış ve kapanış tarihi, başvuruların nasıl gerçekleştirileceği vb. bilgilere ilaveten, tecrübe, aranan personelin nitelikleri gibi belirli kriterlere yer verilmelidir (Çetin ve Özcan, 2014: 61-62).

1.2.2.2. Doğrudan İş Başvuruları:

Dış kaynaklardan biri de doğrudan yapılan iş başvurularıdır. Adaylar bazen yapacak oldukları iş başvuruları için bizzat telefon, e-mail veya doğrudan kişisel olarak gerçekleştirebilmektedirler. Bu tür başvurulara beklenmeyen başvurular da denmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 61-62).

1.2.2.3. Tavsiyeler:

İşletmelerin kendi personellerinin tavsiyesi üzerine eleman temin etmeleri sık başvurulan bir yoldur. Bu yol ile, konusunda uzman personel temini daha kolay yapılmaktadır. Bu sebeple işletmelerin birçoğu, bu yolla personel teminini özendirmek için öneride bulunan kendi personeline bazı ödüller vermektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 61-62).

1.2.2.4. Eğitim Kurumları:

Eğitim kurumlarından yararlanmak da örgütlerin personel temininde başvurduğu yollardan biridir. Bu sayede akademik eğitim almış bireylere ulaşmak mümkün olmaktadır. Fakat bu yol kullanılarak daha çok stajyer temini gerçekleştirilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 61-62).

1.2.2.5. İş ve İşçi Bulma Kurumu:

Devlet eli ile kurulan ve yönetilen iş kurumları da personel temin sürecinde aracı görevi görmektedirler. Bu kurumlar, işgören ve belirli kriterlerde işgören arayışı içerisinde olan kurumları bir araya getirmektedirler. Fakat çoğunlukla bu kurumlar mavi yakalı personellerin işe yerleştirme süreçleri ile ilgilenmektedirler (Çetin ve Özcan, 2014: 61-62).

Türkiye’de ise bu rolü İşkur üstlenmektedir. İşkur ile ülke içerisinde ya da dışarısında yer alan ilanlara başvuru yapmak mümkündür. Öte yandan birçok ülkede de aynı görevi üstlenmiş, ticari bir amaç gütmeyen iş ve işçi bulma kurumları mevcuttur. Bu sayede farklı ülkelerin iş ve işçi bulma kurumlarının internet adresleri ile ülkelerdeki açık olan pozisyonları takip etme olasılığı mevcuttur (Dolgun, 2010: 91).

1.2.2.6. Dışarıdan Hizmet Alımı (Outsourcing):

Günümüzde işletmeler personel arayışı içerisindeyken danışmanlık hizmeti veren özel istihdam bürolarından yardım almaktadırlar. Bu bürolar, ilanları duyurma yolu ile veya kendi sahip oldukları aday havuzlarından talep eden şirketin aradığı nitelikte olan adayların özgeçmişlerini değerlendirme yolu ile şirketlere yardımcı olmaktadırlar. Genellikle adaylar ilk görüşmeyi büro ile gerçekleştirmekte ve daha sonrasında uygun nitelikteki adaylar işletmeler ile paylaşılmaktadır. Bu aşamadan sonra ilgili süreç işletmenin kendisi tarafından yürütülmektedir. Kafa avcıları olarak bilinen işe alım uzmanlarını istihdam eden özel istihdam büroları da genellikle üst düzey pozisyonlar için personel arayışında bulunulduğu zaman başvurulan bir yol olmaktadır. Öte yandan, kurumun aradığı personel profesyonel nitelikte ise, bu personele ulaşmak bazı uzman metotlara başvurmayı gerektirebilmektedir. Böyle bir durumda da yine özel istihdam bürolarından destek alınabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 179).

1.2.2.7. İşgören Kiralama (Leasing):

İşletmeler uzun süreler için işgören kiralama yoluna başvurabilirler. Kiralayan firma ile leasing kurumu arasında bir sözleşme düzenlenmektedir. Bu sayede işletme kendi içerisinde sürekli personel istihdamı yapılarak ortaya çıkacak maliyetin artışının önüne geçmiş olmaktadır. Kiralamayı gerçekleştiren firma personellere yönelik

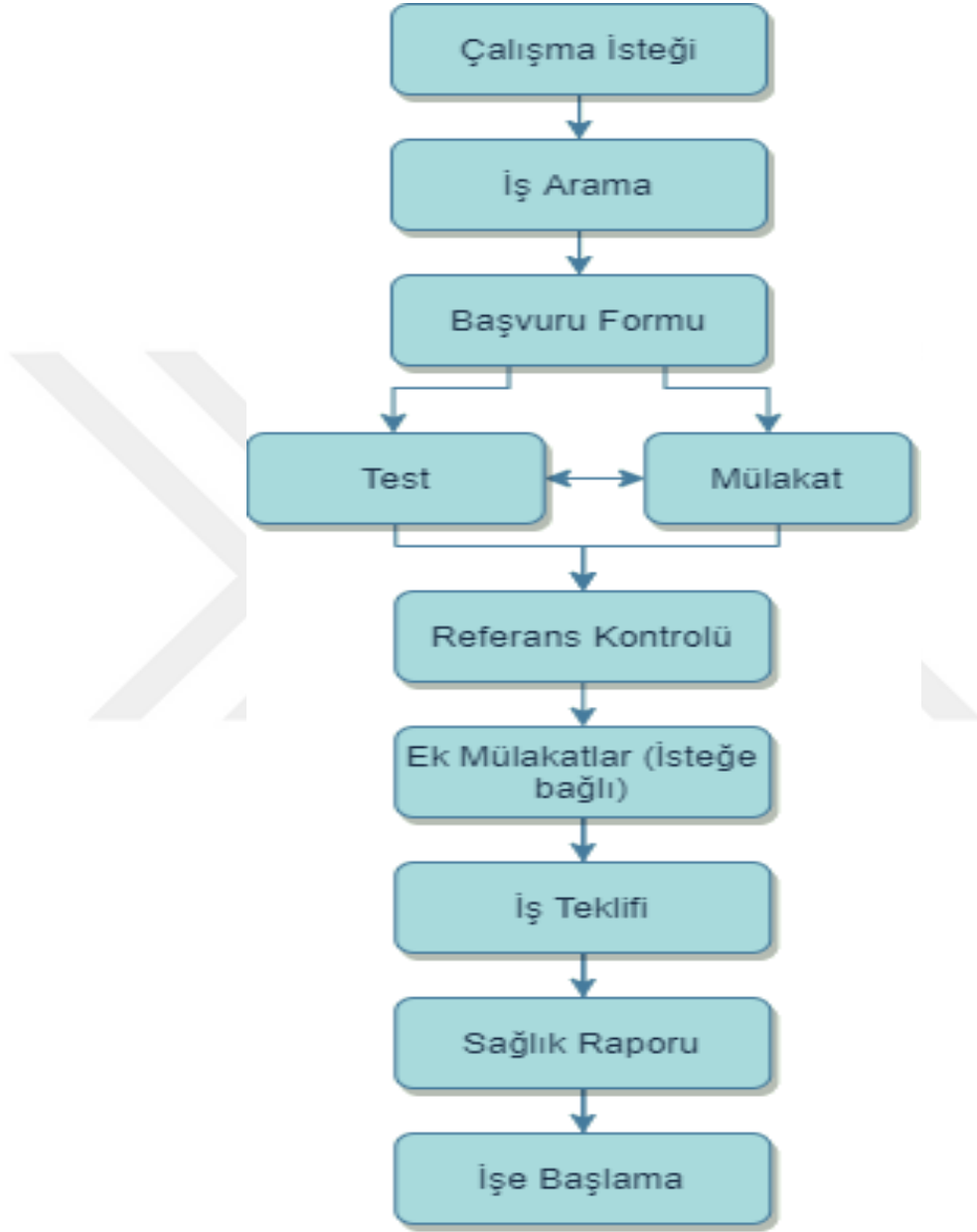
sigorta, vergi ve işten çıkarma gibi konularda tazminat verme sorumluluğunu ortadan kaldırmakta ve sadece personele ücret ödeme sorumluluğu altına girmektedir (Çetin ve Özcan, 2014: 62-63).

1.2.2.8. İnternet ve Kurum Web Siteleri:

İnternet açık ilanlara yönelik işgören arayışında kullanılan bir diğer kaynaktır. İnternet sayesinde adaylara ulaşma eskiye göre daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Öte yandan ulaştığı kişi sayısı açısından daha kapsamlı bir araç olarak görülmektedir. İnternet kullanımı ile ilanlar kurumların web sitelerinde yer almakta ve adaylar web siteleri üzerinden başvurularını gerçekleştirmektedirler. Fakat bu yöntem sayesinde başvuruların daha kolay gerçekleştiriliyor olması ile, başvuru miktarı ister istemez artacak ve iş ile gerçekten ilgilenmeyen kişilerin bile başvurusu alınacak, dolayısı ile değerlendiricinin işi de zorlaşacaktır (Çetin ve Özcan, 2014: 62-63).

1.3. PERSONEL SEÇME SÜRECİ AŞAMALARI

Şekil 1.2 : Personel Seçme Süreci Aşamaları



Kaynak: Mathis&Jackson, **Modern Employee Selection Process**, October 30, 2015 , (Çevrimiçi) <https://batkumblogspot.wordpress.com/2015/10/30/modern-employee-selection-processes/>, 3 Mart 2020.

Personel seçme süreci aşamaları insan kaynağı açığının belirlenmesi ile başlamakta ve işe alım kararının verilmesi ile sonlanmaktadır. Bu başlangıç ve nihai aşama arasında işe uygun olabilecek adayların farklı yollarla belirlenmeye çalışılması üzerine seçme sürecinde kullanılacak diğer aşamalar yer almaktadır (Özçelik, 1996: 95). Bu sürecin tüm adımlarında ve alınan nihai işe alım kararında esas hedeflenen; adayın işe uygunluğunun sağlanmasıdır. Temel ölçüt: açık pozisyon gerekleri = aday nitelikleri olarak belirtilebilir. Adaylar arasında seçme işlemi yapılırken izlenen yolun ne olduğuna bakılmaksızın belirtilen formüldeki denkliği en iyi derecede yerine getirdiği düşünülen adayın tespit edilmesi ve işe alımının gerçekleştirilmesi esas hedeflenendir (Küçükkaya, 2006: 87).

1.3.1.İnsan Kaynağı Açığının Belirlenmesi ve Aday Havuzu Oluşturma

Personel seçme sürecinin ilk aşaması insan kaynağı açığının belirlenmesidir. İşletmede düzgün bir şekilde gerçekleştirilen planlama aşaması ile personel ihtiyacı konusunda ilgili yöneticiler bilgi sahibi olabilmektedirler. Departman yöneticileri aşağıda belirtilen formdaki eksik bilgileri işledikten sonra insan kaynakları departmanına bu formu iletmekte ve bu sayede personel isteğinde bulunmuş olmaktadır.

Tablo 1.1 : Personel İstek Formu Örneği

PERSONEL İSTEK FORMU			
Bölüm		Yaş	
Görev Ünvanı	CİNSİYET Kadın ☐ Erkek ☐		
Eğitimi			
İş Deneyimi ve Süresi	Bilgisayar Bilgisi		
Yabancı Dil Bilgisi	İş İçin Gerekli Diğer Özellikler		
Görevin Tanımı ve Kapsamı			
ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	
Tarih:	Tarih:	Tarih:	
İmza:	İmza:	İmza:	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2011, s.81.

Aday temin sürecinde en kritik nokta ise aday havuzu meydana getirme, ilana uygun olabilecek adaylara ulaşmaktır. Uygun olabilecek adayın bulunması, daha çok adaya, aday havuzuyla ulaşılarak mümkün olabilecektir.

Burada karşımıza baz oran kavramı çıkmaktadır. Baz oran; İlane başvuru yapan adayların sayısı ile başvuru yapan adaylar içerisinde ilana uygun olabilecek olan yani gerekli nitelikleri taşıyan aday sayısı oranı ile hesaplanmaktadır. Aşağıda ilgili formül mevcuttur:

$$\text{Baz Oran} = \text{Gerekli nitelikleri taşıyan aday sayısı} \div \text{Başvuran aday sayısı}$$

Yukarıda bahsettiğimiz baz oran eğer yüzde yüz olursa, bu ilana başvuru yapan herkesin ilana uygun olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Fakat aksi bir durum söz konusu olursa yani bu oranın düşük çıkması durumunda ise, malesef uygun adaylara ulaşabilmek pek mümkün olmamaktadır.

Süreçte kullanılan bir diğer hesaplama ise seçme oranıdır. Seçilen adayların ilana başvuran adaylara oranına seçme oranı denmektedir.

Seçme Oranı = Seçilen Aday Sayısı ÷ Başvuran Aday Sayısı

Örneğın bir ilana yüz kişi başvuru yapmış ve işe yerleştirilen kişi sayısı 10 ise burada seçme oranı dediğimiz oran % 10 olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler pek tabi seçme oranının olabildiğince az çıkması taraflısıdırlar. Oranın az olması ile bu ilana fazla sayıda başvuran olduğu ve personel temininin de sayıca çok kişi arasından yapıldığı sonucu çıkmaktadır (etin ve Özcın, 2014: 64-65).

1.3.2.İş Profiline Çıkartılması

Personel seçmede bir diğer önemli adım da daha önce gerçekleşmiş olan iş analizleri gibi bilgilerden faydalanarak ilgili işle alakalı bilgilere hakim olmaktır. İş görüşmesi adımına geçmeden önce bu bilgilere sahip olunarak, gelecek olan adaylarda aranan kriterler belirlenmekte ve adaylarda bu kriterler aranmaktadır. Özetle personel seçim aşaması gerçekleşmeden önce iş profiline elde edilmiş olması oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 87).

1.3.3.Özgeçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi

Günümüzde iş başvurularıda kullanılan en bilindik yol adayların özgeçmiş paylaşımında bulunmalarıdır. Özgeçmiş ya da CV"ler daha çok adayların kendi göstermek istedikleri bilgileri içermektedir. Bu sebeple işletmeler genellikle adaylardan başvuru formlarını da doldurmalarını istemektedirler. Çünkü formlar işletmelerin adaylardan almak istedikleri tüm bilgileri içerdiklerinden, işletme gözünden bakıldığında, CV"den daha kullanışlı olabilmektedirler (Fındıkçı, 2001: 188). Form, öte yandan başvuru sahibi hakkındaki bilgilerin işletmenin ilgili personellerine iletilmesini sağlamaktadır. Formdan ve özgemişten elde edilen bilgiler yolu ile, mülakatçı ve ilgili departman çalışanları, kişi hakkında gerekenleri öğrenmiş olmaktadır.

Formun içerisindeki soruların belirlenmesi kişinin iş yaşamındaki başarı durumunu geçerli olarak gösterecek şekilde seçilmelidir. Ahlaka uygun olmayan veya her türlü dil, ırk ve politik düşünce yapısını ortaya çıkartabilecek şekilde olmamalıdır. Bu tür formlar içerik olarak dönem dönem gözden geçirilmeli ve kanuna aykırı olacak tarzda sorular testlerden çıkartılmalıdır (Bingöl, 1990: 93).

1.3.4.Başvuru Kabulü ve Öngörüşme

Başvuru kabulü, işletme açısından oldukça önemli bir süreçtir. Başvuruların kabulü aşaması ile işletmeye dahil olabilecek yeni personeller, işletme ile ilk defa etkileşim içerisine gireceklerdir (Fındıkçı, 2001: 188).

Öngörüşme ile kuruma iş başvurusunda bulunan kişilerle kurumdaki işe alım yetkilileri konuşarak kısaca bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Bu görüşme detaylara inmeden gerçekleşmektedir. Buradaki gaye aslında adayın direkt olarak seçilmesine yönelik değil, daha çok adayın seçilebilecek nitelikte olan ön koşulları sağlayıp sağlamadığının belirlenmesini içermektedir. Örneğin, kriter olarak üniversite mezunu bir adayın hatta X bir bölümden mezun bir adayın işe alınması gerekli ise, başvuranlardan diğer bölüm mezunları bu görüşme sayesinde elenebilmektedirler.

Ön görüşmelerin neticesinde elenen adaylara gerekli dönüşler sağlanmalı ve yapılan geribildirim sürecinde nazik olunmaya özen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 87).

1.3.5.Psikoteknik İnceleme, Sınav ve Testler

Psikoteknik kişilerin davranışsal ve teknik açıdan var olan farklılıklarını tespit etmek için kullanılan bir ölçme aracıdır. Kişileri daha çok genel olarak değil de öz olarak ele almaktadır. Yani daha çok kişileri tüm yönleri ile değerlendirmektedir. Psikoteknik incelemedeki esas amaç;

- Bireylerin hem fizyolojik hem de psikolojik özelliklerinin ölçülmesi,
- İşe alınacak olan personelleri en verimli ve etkili şekilde istihdam ettirmek için bireylerin pozisyona olan uyumu ve becerilerinin mukayese edilmesi,
- Bireylerin davranışsal niteliklerini öz olarak ya da bir gruba göre göstermesidir.

Yukarıda bahsedilenler sayesinde pozisyon ile uyumlu olan kişinin nesnel olarak tercih edilmesi mümkün olacaktır. Bu testlerden sonra ele geçirilen neticelerle ilgili adayların zeka, kavrayış becerisi, endişe, agresiflik vb. yönleri ile karşılaştırılması ve adayların başlıkları da tespit edilebilmektedir. Kurumlar bu tarz testleri sadece uygun adayı bulmak için değil aynı zamanda iş rotasyonlarında, terfi ve transfer

süreçlerinde ve eğitim ihtiyaç analizinin saptanması gibi süreçlerde de kullanabilmektedirler (Çavdar ve Çavdar, 2010: 87-88).

Psikoteknik incelemenin hesaplama şekli matematiksel veriler üzerine kurulmuştur. Kısaca, bireylerin hem insani hem de sosyal yönlerini matematiksel verilere dayandırarak ölçebilmedir. Dolayısı ile matematiksel ve istatistiksel hesaplamalar kullanılmadan psikoteknikten yararlanmak mümkün olmamaktadır (Hanay, 2019: 40)

1.3.5.1. İş Profiline Tespiti

Seçme sürecinin sorunsuz yürütülebilmesi için başlangıçta neyin ya da kimin arandığına karar verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, birinci yapılacak olan iş gereklilerinin tespit edilmesi, ikinci olarak da bu tespit edilen özelliklere uygun olan adaylarda aranacak olan niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunların ardından iş gereklilerine uygun olduğu tespit edilen aday örgüt için doğru aday olacaktır (Şen, 2008: 4).

Psikoteknikte esas hedeflenen pozisyona en uygun adayın işe yerleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu sebepten ötürü, ilk olarak iş profillerinin elde edilmesi ve sonrasında da test bataryasının düzenlenerek aday profiline çıkarılması ve iş ile işi yapacak olan personel profillerinin kıyaslamasının yapılması hedeflenmektedir. Teste tabi olacak kişilerin bilgileri, becerileri, bedensel ve zihinsel yetenekleri ile ilgili işin gerekleri arasında bir harmoninin var olup olmama durumuna bakılmaktadır.

İş profiline elde edilmesi aşamasının akabinde, adaylara uygulanacak test bataryalarıyla ilgili niteliklerin adaylarda var olup olmadığının tespiti mümkün olabilecektir. Bilindiği üzere, pozisyona uygun olan adayın seçilme sürecinde psikoteknikten faydalanma ile bu kişilerin etkili ve verimli istihdam edilmelerinin sağlanması mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 90-91).

1.3.5.2. Test Bataryaları

İş profillerinin elde edilmesi ve işlerin gruplandırılma aşamasının akabinde test bataryalarının düzenlenmesi ve kullanılması gelmektedir. Burada esas olan ilgili

adayların pozisyonun beklentilerini, yani gerekli görülen yetenek ve nitelikleri taşıyıp taşımadıkları bilgisine ulaşmak ve birkaç bulgu elde etmektir.

Test bataryası, meslek gruplarına göre değişik testlerin biraraya getirilmesine denmektedir. Bu batarya belirli test türlerini içinde barındırmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır:

Zeka Testleri: Pozisyona başvuru yapan kişilerin zeka düzeylerinin ölçümü ve birbiri ile kıyaslanması için kullanılmaktadır. İşletmelerin ilgili pozisyonlara göre bu testten beklentileri pek tabi farklılıklar göstermektedir. Sektörde bu testten en yüksek puan alması beklenen meslekler, tıp, ekonomistler ve eğitimciler olurken temizlik işçilerinden en düşük seviyelerde zeka beklentisi mevcuttur denilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 90-91).

Zeka testleri sanayide en çok kullanılan ve psikologlar tarafından da ilk olarak geliştirilen testlerdir (Kılınç, 1986: 17). Bu testler kişilerdeki birşeyleri tanıma, ayırt etme, odaklanma, hafıza, değişik şeyleri biraraya getirme, bölümlendirme, kamaşık düşünceler tasarlama ve bunları düzgün bir şekilde kişilere iletebilme, sayıları kullanabilme gibi becerileri ölçümlemektedir.

Dikkat Testleri: Dikkat, bizi yönlendiren bir seçicilik hali olarak belirtilebilir. Bir anda kişinin duyu organları belirsiz sayıda uyarıcı ile etkilenmektedir. Gerçekleştirilecek olan işe göre kişilerden beklenen dikkat düzeyleri pek tabi farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir finans elemanı, sürücü kursu eğitmeni ya da bir doktordan beklenen dikkat düzeyi yüksektir (Sabuncuoğlu, 2000: 91).

Bu testler aracılığı ile istihdam edilmesi düşünülen adayların uzun süreli konsantre olup olmadıkları ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Ancak bu testler ülkemizde sıkça kullanılmamaktadır (Çalışkan, 2019: 17).

Yetenek Testleri: Kişilerin hem bedensel hem de zihinsel gücünü ölçme amacı ile düzenlenen testlerdir. Yetenekler, Zihinsel, mekanik, ruhdevimsel, görsel ve işözgül yetenekler olarak beş gruba ayrılmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1980: 147). Aletli testler kişilerin bedensel olan yeteneklerini, kağıt kalem testleri ise kişilerin zihinsel olan yeteneklerini ölçümlendirmeye yöneliktir. Bedensel olan yetenekler; el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırt etme, güç kullanma olarak

sayılabilir. Zihinsel olan yetenekler ise; işlem yapabilme hızı, kavrayış, detayları görebilme, hata tespiti, analiz ve sentez yapabilme olarak belirtilebilir.

Yaratıcılık Testleri: Kişilerin yaratıcılık düzeylerini tespit etmek için yaratıcılık testleri hazırlanmaktadır. Bu testler aracılığı ile adayların saptanmış durumlara düzgün karşılık veriyor olması, hayal gücü, yeni olanaklar ve ilişkiler görebilme durumları incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 91).

Bilgi Testleri: Bilgi testleri, bireylerin daha önce edinmiş oldukları teorik ve pratik bilgilerini ölçmeye yönelik olan testlerdir. Yabancı dil bilgi düzeyi, uzmanlık alanı ile ilgili bilgi sınav ve testleri, bilgi testlerinin bilinen örnekleridir (Geylan v.d., t.y.: 71)

Kişilerin aday oldukları pozisyon ile alakalı teorik ve pratik bilgi seviyelerini ölçmek için kullanılmaktadırlar. Çoğunlukla kağıt kalem tarzı testler ile uygulanmaktadırlar.

Bu testler bireylerin belirlenmiş bir zamanda neyi, ne düzeyde bildiğini ölçmeye yaramaktadır. Testler aracılığı ile, sadece kişilerin belirlenmiş bir konudaki bilgilerinin ölçümü değil, aynı zamanda sosyal ve teknik konularda yine neyi ne ölçüde biliyor olduklarının da test edilmesi söz konusudur.

Hafıza Testleri: Bu testler daha çok hafızanın önemli olduğu işlerde gerekli görülmektedir. Sözlü veya yazılı şekilde olan işlerin akılda tutulması hafızaya bağlıdır. Bazı işlerde akılda tutulması gerekenler oldukça fazla iken, bazılarında da azdır. Örneğin, yönetici asistanı pozisyonundaki bir kişi için akılda tutulacak iş sayısı oldukça fazladır. Bu sebeple işe alımlarda bu özelliğin ölçülmesi önem taşımaktadır.

Algı Testleri: Gündelik yaşantımızdaki duyularımızın anlamlı bir hale getirilmesine “algı” denmektedir. Algı, duysal olan bilgilerimizin yorumlanması olarak ifade edilebilir. Bu kabiliyet insanlara doğduğu an itibarıyla verilmiş olmasına rağmen, öte yandan da yaşantımız boyunca değişip gelişmeye devam edecektir. Bu kabiliyetin de algı testleri ile ortaya koyulması önem taşımaktadır. Örneğin birşeyin ebatının tahmin edilmesi alan algısı, nesneler arasındaki ağırlık farklılıklarını kavrayabilme de ağırlık algısıdır.

İlgi Testleri: Kişilerin herhangi bir emek sarfetmeden dikkat ettikleri, gözlemledikleri ve hevesli bir şekilde zevk alarak devamlı yaptıkları şeylere “ilgi denmektedir”. Kişilerin ilgili bir şekilde gerçekleştirdikleri sadece kendilerine değil,

aynı zamanda onların çevresindeki insanları da aynı doğrultuda pozitif olarak etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 92-93). İlgili testleri kişilerin ilgili oldukları mesleki alanlar ve boş vakitlerini değerlendirmekten zevk aldıkları faaliyetlerdir (Abalı, 2015: 22). Bu tarz testlerin yapılma sebebi de kişilerin ilgi duydukları alanlarda yapacakları yanlış sayısının oldukça az olacağıdır. Dolayısı ile, hem verimlilik artışı sağlanmış olacak, hem de bu sayede kalitede de artış yaşanacaktır. Bu testler gerçekleştirilerek kişiler ilgili oldukları işlere yerleştirilmeleri mümkün olacaktır.

Kişilik Testleri: Kişilik kavramı, bireyin etrafındaki diğer bireylerle olan etkileşiminin niteliğini ifade eden uyum yolları, müdafa mekanizmaları ve tutum şekilleri olarak ifade edilebilir.

Kişiliği belirleyen unsurlar ise; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, kişinin zeka, enerji, arzu, ahlak vb. potansiyel kabiliyetleri ve bireyin içerisinde yer aldığı çevreden etkilenmiş olduğu özellikleri olarak belirtilebilir. Kişilik, bu unsurların hepsinin meydana getirmiş olduğu bir sistemdir. Kişiler kendi özellikleri ile kendilerini diğerlerinden ayıran ilkeleri meydana çıkartmaktadır.

Açık ilana başvuruda bulunan kişilerin, kişilikleri yönünden o işe uygun olup olmadıklarının anlaşılması için kullanılmakta olan kişilik testleri mevcuttur.

Eskiden uygulanan kişilik testleri ile, kişilerin işteki performanslarını tahmin etme olasılığı oldukça düşüktü. Fakat şu anda, özenle tercih edilmiş ve ilgili işin gerekleri ile mantık çerçevesinde uyum sağlayan kişilik testlerinin, kişilerin işlerinde başarılı olup olmayacakları ile alakalı tahmin olasılıkları oldukça yüksek olup bu ifade kanıtlanmıştır.

Kişilik testlerinin çeşidi oldukça fazladır. Bunlar objektif kişilik testleri ve projektif kişilik testleri olarak iki başlık altında incelenebilirler:

Objektif Kişilik Testleri: Kağıt-kalem tarzındaki testlerdir. Teste tabi tutulan kişilerden test üzerinde kendi durumlarını en iyi şekilde tasvir eden anlatımları seçmeleri beklenir. Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (MMPI), Kaliforniya psikoloji envanteri bu testlere örnek olarak verilebilir. Objektif kişilik testlerinde testi çözenlerin puan hesaplamaları kişinin norolojik eğitimler, kendine yeterli olma, içe dönük olma, dışa dönük olma, baskın olma, özgüven, kararlı olma, sosyalleşebilme vb. özelliklerinin her birinden belirli bir puan elde edilerek hesaplanmaktadır. Buradan

elde edilen sonuç ile de, deneğin kişilik özelliklerine ulaşılmaya çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 93-94). Test sonuçlarından elde edilmiş olan puanlar ile kişi ile ilgili gerçekleştirilen değerlendirmede testi uygulayan gözlemcilerin vardığı kanı aynı şekilde olmaktadır. Bu sebeple herhangi bir ikilem ortaya çıkmamaktadır (Erdoğdu, 2013: 132).

Projektif Kişilik Testleri: Belirli bir uyarana karşı bireyin vereceği tepki, o uyarani algılayış şekli ve aynı zamanda uyarani nasıl değerlendirdiği projektif kişilik testleri ile çözümlenmektedir.

Bu tür testlerde testi çözen kişilerin düşünce yapıları, gereksinimleri, kaygıları ve çatışmaları açığa çıkmaktadır. Projektif testler maskeli testler olarak da anılmaktadırlar. Çünkü teste tabi olan kişi testi yanıtlarken bu yanıtların nasıl yorumlanacağı bilgisine sahip değildir. Bir diğer ifade ile, bu testler kişiliğin bilinçaltı görünüşü veya gizliliğin açığa çıkmış halidir.

Rorchach mürekkep tekniği, projektif kişilik test türlerinin en bilinenleri arasında sayılmaktadır. Rorchach tekniği ile, ikiye katlanmış ve birbirine yapıştırılmış mürekkep lekelerinden oluşan kartonlar üzerinde beş tanesi siyah ve beş tanesi renkli olarak toplam on adet şekilden faydalanılmaktadır. Meydana gelen şekillerin neye benzediği teste tabi tutulan kişiler tarafından yanıtlanmaktadır. Bu cevapların yorumlanması ile bireylerin kişilik tarzları ortaya çıkmaktadır. Test sonuçları, bu cevapların niceliği, niteliği, türleri, cevaplarken harcanan süre, deneklerin kişilik tarzları ve başkalıkları ile alakalı bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 94-95).

1.3.5.3. Kişilik Testlerinin Kullanım Yerleri ve Amaçları

Kişilik testlerinden yararlanılma söz konusu olduğunda, bu test türlerinden hangisinin kullanıma uygun olduğu ve testin nasıl kullanılacağı ayrıca teknik bilgi ve beceri gerektirmektedir. Amaca yönelik olmayan bir uygulama ile uygun nitelikte bir karar alınması ve değerlendirme gerçekleştirilmesi, önemli süreçlerde yanlış olacak etkilere sebep olabilmektedir.

Testlerle esas hedeflenen kişi veya kişiler ile ilgili öncesinde elde edilmemiş olan bilgilere ulaşılması ya da kişilere ait bilgilerin doğru olup olmadığının denetiminin sağlanması ve geçerli olup olmadığının kontrol edilmesidir. Testlerin uygulanma alanı olan birçok hizmet kurumunda belirtilen hedef, kurumların kendi işleyişlerine göre

şekillenmektedir. Bu türdeki testlerin kullanımının oldukça fazla olduğu kurum ve ilgili mesleki yerler ve kullanım sebepleri aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir;

1) Seçme, Eleme ve Yerleştirmeyi Gerekli Kılan Ortamlar: Seçme, eleme ve yerleştirme amacına yönelik kullanılan testler sayesinde personel temin süreçlerinde objektif değerlendirmelerin yapılması mümkün olmaktadır.

2) Klinik Ortamlar: Zihinsel, duygusal ve patolojik olan sorunlarla alakalı gerekli bilgilerin elde edilmesi, teşhis ve tedavilerinin tespit ve uygulaması için hastane, ruh sağlığı, rehabilitasyon merkezleri, özel klinikler, danışma büroları ve buna benzer kurumlarda kullanılmaktadır.

3) Yasal Karar Vermeyi Gerektiren Ortamlar: Mahkemeler veya ceza evleri ya da buna benzer ortamlarda, cezai ehliyetin tespiti ve ıslah amaçları için testlerden faydalanılmaktadır.

4) Eğitim ve Meslek Seçimi İçin Faydalanılan Rehberlik ve Danışmanlık Merkezleri: Bu merkezlere gelen ve başvurusunu gerçekleştiren kişiler, testlere tabi tutularak hangi mesleklerde başarılı olabilecekleri konusunda gerekli olan değerlendirmelerin gerçekleştirilme söz konusudur.

5) Araştırma Hedefli Ortamlar: Yapılacak olan araştırmalara gerekli olan bilgilerin elde edilmesi ve elde edilen bu bilgilerin denetiminin sağlanması da yine kişilik testlerinden faydalanılma amaçlarından birisidir (Şimşek, 1991: 273-274).

Bu türdeki testlerin baştan savma bir şekilde kullanılması son derece yanlıştır. Bu testler psikologların gözetiminde kullanılmalıdır. Çünkü bu tarz testlerin kullanımı için belirlenmiş bazı şartların meydana gelmiş olması gerekmektedir. Bir diğer önemsenmesi gereken husus ise, testlerin kimlere uygulanacağı ve hangi tür testin uygulanması gerektiği kararının doğru bir şekilde verilmiş olmasıdır. Öte yandan, testlerin yapıldığı yerlerin de sakin ve müdahalesiz ortamlar olması da önemli bir gerekliliktir.

Bu tür testlerin uygulanmasında üzerinde titizlikle durulması gereken bir diğer husus ise, testlerin kullanıldığı ülkelerden direkt olarak getirilmesi ve üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan tatbik edilmesidir. Bilindiği gibi ülkeler arasında pek tabi kültür farklılıkları mevcuttur. Dolayısı ile ilgili testlerin her ülkenin kültürüne göre uyarlanıp bu şekilde kullanılmaya başlatılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 94-95).

1.3.5.4. Türkiye”de Kullanılan Kişilik Testleri

Türkiye”de uyarlaması yapılarak kullanıma sunulan kişilik testlerinden bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

OPQ (The Occupational Personality Questionnaire / Mesleki Kişilik Envanteri):

OPQ testi Türkiye ve dünyadaki birçok ülkede personel temin süreçlerinde kullanılmakta olup bu test, bireylerin davranış eğilimlerini, çalışma hayatında sergiledikleri tutumlarını, kişilerarası ilişki kurmaya olan yaklaşımlarını, duygu ve problemlerin nasıl üstesinden geldiklerini anlamaya yöneliktir. OPQ testi 104 adet soru içermektedir. Mesleki kişilik envanteri 8 boyut içermekte olup, her bir boyut içerisinde toplamda 32 adet davranış boyutu bulunmaktadır. Boyutlar; baskın, sosyal, empati, analiz, yaratıcılık ve değişiklik, yapı, endişe, kontrol ve enerji olarak sıralanabilir. Mesleki kişilik envanteri ile bireylerden sorulardan her biri için kendilerine en yakın gördükleri ve en uzak buldukları iki maddeyi işaretlemeleri istenir.

OPQ Mesleki kişilik envanterinin geliştirilmesini SHL Group gerçekleştirmiş olup, Türkiye”deki kullanım hakları da yine bu gruba aittir (Derya, 2010: 1).

NEO PI-R (NEO Personality Inventory / NEO Kişilik Envanteri)

NEO PI-R beş faktör kişilik modelini esas almakta olup, dünyada farklı ülkelerde geniş bir kullanım ağına sahiptir. Bu model bilimsel gözleme dayalı bir modeldir. Modelde bireyler beş farklı kişilik boyutunda değerlendirilmektedirler. Boyutlar; duygusal dengesizlik, dışadönüklük, açıklık, geçimlilik ve sorumluluk şeklinde sıralanabilirler. Her bir boyut içerisinde 6 adet alt boyut bulundurmaktadır. Yürütülen çalışmalar neticesinde, bu kişilik modeline dayalı kişilik testleri ile profesyonel hayatta çeşitli davranışla pozitif ve negatif ilişkide olduğu belirlenmiştir. Motivasyon, işten çıkma eğilimi, işe bağlılık, stres ve kaygılarla başa çıkabilme, iş performansı vb. çalışma yaşamına etki eden davranışlara yer verilmektedir.

Beş Faktör Kişilik testi ülkemizde Prof. Dr. Sami Gülgöz"ün çalışmaları ile geliştirilmiş olup, NEO PI-R adlı bu testler ülkemizin kültür yapısına uygun bir şekilde uyarlanmıştır (Derya, 2010: 1).

Aşağıdaki tabloda her bir faktörde iç içe geçmiş olan 6 yöne yer verilmektedir;

Tablo 1.2 : NEO PI-R Kişilik Envanteri

Nevrotiklik	Dışadönüklük	Açıklık	Naziklik	Dürüstlük
Kaygı	Sıcaklık	Fantezi	Güven	Yetenek
Düşmanlık	Toplu Halde Bulunma	Estetik	Doğruluk	Düzen
Depresyon	Kendine Güven	Duygular	Başkalarını düşünme	Sorumluluk
Kendini bilme	Aktivite	Eylemler	Rıza	Başarı İçin Çaba
Düşüncesizlik	Heyecan Arayan	Fikirler	Tevazu	Öz Disiplin
Güvenlik Açığı	Pozitif Duygular	Değerler	Hassasiyet	Danışma

Kaynak: Sarah Russin, Lorien G. Elleman and David Condon, *The NEO Personality Inventory*, September 29, 2017, (Çevrimiçi), <https://sapa-project.org/blogs/NEOmodel.html>, 10 Mart 2020.

16PF (Cattell 16 Personality Factors / 16PF Kişilik Envanteri)

16 PF Kişilik envanteri R.B Catell tarafından 1960"lı yıllarda çalışılmıştır. R.B Catell bu teorinin babası olarak anılmaktadır. Araştırmaları sonucu Catell 16 temel kişilik özelliğini analiz etmiştir. Sonuç olarak 16 PF kişilik envanteri 16 temel kişilik özelliği ve 5 genel kişilik eğilimini ölçmekte, dünya genelinde ise en sık kullanılan ve güvenilirlik konusunda en iyi olduğu bilinen envanterler arasında bulunmaktadır. Literatürde ise Big 5 olarak adlandırılan ve çok sayıda kişilik envanterinin temelini meydana getiren modelin öncüsü olarak bilinmektedir.

Catell"e göre kişilik özelliklerinden her biri birbirinden ayrı olarak görülemezler ve bu türdeki yaklaşımlara da itiraz etmektedir. Catell çalışması neticesinde kategoriler elde etmiş ve elde etmiş olduğu kategoriler bugün yararlanılan ve oldukça popüler olduğu bilinen başka yaklaşımların da temelini meydana getirmiştir. Envanter

185 adet soru içermekte olup, bu sorular çoktan seçmeli soru niteliğindedirler. Envanterin tamamlanma süresi ise yaklaşık 45 dakikadır. Envanterin içermiş olduğu faktörlerin her biri 10'lu bir skala üzerinde düşük ve yüksek olarak iki koşulda değerlendirilmektedir (Toktaş, 2011: 1).

16 Temel Kişilik Özelliği aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Grup içerisinde olma arzusu, problem çözme, amaçlarını gerçekleştirme, baskınlık, spontanlık, kuralları sorgulama, sosyal girişkenlik, mantık veya duyguyu kullanım, başkalarına güven, soyuta odaklılık, kendini ifade etme tercihi, kendini sorgulama, yeniliğe açık olma, karar verme tarzı, mükemmeliyetçilik, gerginlik.

5 Genel Kişilik Eğilimi ise aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

Başkaları ile ilişki, stres yönetimi, düşünme tarzı, etkileme ve işbirliği, düzen ve esneklik.

Tüm raporların içerisinde, 16 Temel Kişik Özelliği ve 5 Genel Kişilik Eğilimi puanları, yetkinlik veya tutumlara da yer verilmektedir.

16PF Kişilik Envanterinin uygulanması neticesinde elde edilebilecek olan raporlar aşağıda belirtilmektedir:

- Temel Yorum Raporu
- Temel Sonuç Raporu
- Kariyer Gelişim Raporu
- Liderlik ve Yönetim Tarzı Raporu (IPAT Institute for Personality and Ability Testing, Inc., : 2008: 1)

Tablo 1.3 : 16 Kişilik Faktörü Envanteri Alt Ölçeklerin Kısa Betimleri

Pozitif (Yüksek Puan)	Faktör Sembolü	Negatif (Düşük Puan)
1)Sosyal, Sıcak Uyumlu	(A)	Soğuk, Kavgacı, Şüpheli
2)Zeki, Kıvrak, Soyut	(B)	Durgun Zeka, Somut Düşünce
3)Duygusal Kararlılık, Sakin	(C)	Duygusal, Değişken
4)Dominant, Kavgacı, Sert	(E)	Bağımlı, Nazik, Kurallara Uyan
5)Konuşkan, Neşeli, Uyanık	(F)	Sessiz, İçedönük, Ağır
6)Kararlı, Sorumlu, Olgun	(G)	Kararsız, Sabırsız, Güven Vermeyen
7)Maceracı, Dışadönük, Gözüpek	(H)	Utangaç, Dikkatli, Çekingen
8)Hassas, Hayalci, Yardım Alan	(I)	Gerçekçi, Kendine Güvenen, Rasyonel
9)Şüpheli, Kıskanç, Sert Huylu	(L)	Toleranslı, Uyumlu, Yumuşak Huylu
10)İçedönük, Dalgın, Yaratıcı	(M)	Pratik, Geleneksel, Realistik
11)Uyanık, Hesapçı, İçgörülü	(N)	Naturel, Duygulu, İddiasız
12)Kendine Güvensiz, Endişeli	(O)	Kendine Güvenli, Sakin, Korkusuz
13)Değişikliğe Açık, Radikal	(Q1)	Geleneklere Bağlı, Sabırlı
14)Kendine Yeterli, Otonom	(Q2)	Gruba Bağlı, Sosyal Kabule Önem Veren
15)İleriye Gören, Kontrollü, Gerçekçi	(Q3)	Görüşlerine Güvensiz, Kontrolsüz
16)Gergin, Kolayca Kızdırılabilir, Kaygılı	(Q4)	Sakin, Rahat, Zorlanmamış

Kaynak: İbrahim Ethem Özgüven, **Psikolojik Testler**, Ankara, 15.Basım, Nobel Yayıncılık, 2019, s.320

MBTI (Myers-Briggs Kişilik Envanteri)

Bu envanterde bireylerin evreni algılama şekilleri ve nasıl karar verdiklerine yönelik psikolojik tercihlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. C.G. Jung'ın tipoloji

teorisi bu tercihlerin kaynağı olmuştur. Myers Briggs kişilik envanteri, K. Briggs ve I. Briggs Myers'in 1940'lı yıllar içerisinde geliştirilmesi ile oluşturulmuş olup;

- CPP Myers Briggs'in yayıncısıdır. CPP, bu envanter için "dünyadaki en fazla bilirliliği ve güvenilirliği olan ve aynı zamanda dünyada en çok kullanılan kişilik değerlendirilmesi aracı " vurgusunu yapmaktadır.
- Envanter 126 sorudan oluşmakta olup, yaklaşık olarak 35-40 dakika sürmektedir.
- Bireylerin dışa dönük ya da içe dönük olma, duyumsama, sezgisellik, düşünme ve hissetme, yargılama-algılama gibi iki yönlü dört ana tercihinin var olduğu düşüncesine dayanır. Bu tercihlerin farklı türde yapılan kombinasyonları ile psikolojik tiplerin belirlenmesi sağlanmaktadır. Örnek olarak, dışa dönük olma, duyumsama, düşünme ve yargılamanın beraber olması ile ESTJ kişilik tipi oluşturulmaktadır.
- Envanterin bazı alanlarda etkin bir şekilde kullanıldığı bilinmekte olup bu alanlar; personel temini, eğitim, kariyer danışmanlığı-planlama, takım oluşturma çalışması, karar verebilme, çatışma yönetimi, yönetim etkinliği ve yönetim şekillerinin saptanması şeklinde sıralanabilir (Kocabacak, 2011: 111-112).
- Myer Briggs Kişilik Testi'nde insanlar 4 farklı değişken ve 16 kişilik tipine ayrılmıştır. (Julienef, 2014: 1)

Tablo 1.4 : Myer Briggs Tip Göstergeleri

E Dışa dönük (Etkileyici)	S Algılama (İtaatkar)	T Düşünme (İnatçı)	J Yargılama (Programlama)
I İçe Dönük (Çekingen)	N Sezgisel (İç Gözlemsel)	F Duygulu (Arkadaş Canlısı)	P Algılayan (Araştıran)

Kaynak: Nef Lauren, **Myers-Briggs Personality Test**, July 29, 2014, (Çevrimiçi), <https://nefchronicles.wordpress.com/2014/07/29/myers-briggs-personality-test/>, 10 Mart 2020.

1.3.5.5. Envanter Uygulamalarında Ortaya Çıkan Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınacak Önlemler

Envanter Uygulamalarında Ortaya Çıkan Sorunlar

Envanter türündeki ölçme araçları ile belirlenmiş içerikteki yapılanmış bir test durumu bireye sunulmakta ve kişiden kendi öz niteliklerine göre kendisine sunulmuş olan duruma katıldığı ya da katılmadığı, bu duruma yakın bir hayat yaşayıp yaşamadığı, sunulan niteliğin kendinde var olup olmadığı konusunda ciddi şekilde düşünmesi ve sonrasında kendisine; evet, kararsızım veya fikrim yok ya da hayır yanıtları sunulmakta ve bunlardan bir tanesini seçmesi istenmektedir. Seçilen yanıtlar ile bireyin üç farklı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; test durumuna katılıyorum, test durumuna katılıp katılmama konusunda kararsızım ya da test durumuna katılmıyorum. Fakat envanterlerin yanıtlanması söz konusu olduğunda bazı sorunlar su yüzüne çıkmaktadır. Bu sorunlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir (Özgüven, 2019: 293).

1. Orta Yol Cevap Verme ve Boş Bırakma:

Bireylere verilmiş olan envanter veya test durumlarına, bireyin kendi öz nitelikleri doğrultusunda katılıp katılmadığı, bu türde bir hayat yaşayıp yaşamadığı, bahsi geçen niteliğin kendisinde ciddi anlamda bulunup bulunmadığı konusunda düşünmesi istenmekte ve bunun üzerine belirlenmiş olan; evet, kararsızım veya fikrim yok ve hayır yanıtları üzerinden seçim yapması beklenmektedir. Bu yanıtlar incelendiğinde; birincisi ile testteki mevcut duruma katılıyorum, ikincisi ile katılma ya da katılmama konusunda kararsızım ve son olarak üçüncüsü ile de hayır testteki bu duruma katılmıyorum anlamı verilmektedir. İkinci bahsedilen kararsızım yanıtı ile, test içerisinde yer alan duruma yönelik olarak ölçümlenen özelliğin var olup olmaması konusunda herhangi bir ipucu sağlamamaktadır. Fakat, testler sonrasına elde edilen sonuçlar incelendiğinde bu tarz yanıtların nicelik yönünden bakıldığında ne kadar oldukları ve bazı öznel tahminlerin yapılması mümkün olabilmektedir. Örneğin, testi yanıtlayan bir birey eğer dikkat çekecek kadar çok sayıda kararsızım yanıtını verdiyse, bu o kişinin kendi ile ilgili gerçek olan durumları sergilemek istememiş olduğu ve saklamaya çalışma eğilimli olduğu anlamına gelmektedir.

Puanlama yapılırken dahil edilen maddeler evet veya hayır yanıtında olanlardır. Dolayısı ile kararsızım yanıtı puanlamaya dahil edilmemektedir.

Yanıt verilirken kullanılan orta cevapların ve boş bırakılan soruların fazlaca olması kişinin elde edeceği sonuca etki etmekte olup, kişi ile ilgili gerçek olan durumun tespitine engel teşkil etmektedir (Özgüven, 2019: 293).

2. Sosyal Kabul Hatası:

Kişilik envanterlerinde sıkça karşılaşılan sorunlardan biri sosyal kabule uygun olarak cevaplamadır. Bu hatada, bireyler kendilerine yakın gelen seçenek yerine , toplumsal kabul görececek nitelikteki cevapları seçmektedirler. Bireyler gerçekte öyle hissetmemelerine rağmen, kendilerini daha uyumlu göstermeye çalışmakta ve bu doğrultuda yanıtlarını vermektedirler.

Bu türde yanıt verme sebepleri ise; bireylerin gerçek durumlarını göstermeleri halinde herhangi bir şekilde zarara uğrayacakları, eleştirilecekleri ya da onlara bazı sorumluluklar getireceğini düşünmeleri gibi kaygılara dayanmakta ve dolayısı ile bireyler bu türde yanıtlara sığınarak, bir nevi kendilerini korumaya almaya çalışmaktadırlar. Çok sayıda kişilik envanteri, kişilerin sosyal kabule göre yanıtlama eğilimlerinin niceliğinin ölçülmesi amacıyla, envanterlerin içerisine testi yanıtlayan herkes tarafından olumlu veya olumsuz olarak yanıt verilmesi zorunlu nitelikte olan çeşitli sorular yerleştirmekte ve bununla beraber ayrıca bir SD puanı oluşmaktadır. SD puanının fazla olması bireyin cevaplarının doğru nitelikte olmadığı, dolayısı ile envanter sonucunun bireyin öz durumunu belirtmediği ve bu sebepten dolayı da yanıtların geçersiz olduğu kanaatine varılmaktadır. MMPI 16 Kişilik faktörü envanteri bunun uygulandığı envanter örneklerinden birisidir (Özgüven, 2019: 294-295).

3. Yanıltma Hatası:

Bu hata genellikle kişilik envanterleri, ilgi envanterleri ve kişisel bilgi formlarında karşılaşılan önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Envanter içerisindeki sorulara bireyler tarafından doğru yanıtlar verilmesi tercih edilmemekte ve bireylerin belirlemiş oldukları bir amaç için, o amaca yönelik olan yanıtları vermeyi tercih etmeleri yanıltma hatasıdır. İş aramakta olan ve testi çözmesi gereken bir kişi, uygun bulunacak olan bir adayın vermesi gereken cevapları tahmin edebilir ve bu istenilen cevaplar doğrultusunda testi yanıtlayabilir.

Bazı durumlarda bireyler kendilerine ait olan kişisel sebeplerden ötürü, başarılı olmak yerine başarısızlığı tercih edebilmektedirler. Örneğin, testi çözen ve akli yeterli olmayan kişi ya da kişiler, cezaevine gitmekten ya da askere gitmekten kurtulabilmektedirler. MMPI envanteri bunları ölçmek amacıyla yanıltma davranışı için özel bir puan içermektedir (Özgüven, 2019: 294-295).

4. Cevapların Kalıplaşma Hatası:

Kişilik envanterlerinde karşımıza çıkan diğer bir problem de cevapların kalıplaşması hatası olarak belirtilebilir (Özgüven, 2019: 294-295). Bazı bireylerin testin hangi nitelikte olup olmadığını irdelenmeksizin, test yanıtlamada “evet” ya da “hayır” yanıtını daha çok vermeye hazır oluş alışkanlığı içerisinde oldukları bilinmektedir. Yanıtlamanın bir doğrultuda ilerliyor olması sebebi ile bireylerin kendilerine özgü olan esas durumlarının açığa çıkması engellenmiş olmaktadır.

Test yanıtlarının kalıplaşması, kişilerin test soruları ya da envanter içerisinde yer alan maddeleri yanıtlarken bunu, belirli bir kişisel doğrultuda yapıyor olması olarak ifade edilebilir. Buna literatürde tepki yatkınlığı da denmektedir. Bazı kişiler kişilik envanterlerini yanıtlarken, “doğru” cevabını vermeye diğer cevap seçeneklerini vermekten daha eğilimlidirler.

Testi çözmesi beklenen bireylerin genellikle vermiş oldukları kalıplaşmış yanıtlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- Bazı bireyler envanter sorularını yanıtlarken testte belirtilmiş olan durumların ne olduğuna bakmaksızın “evet” ya da “hayır” yanıtlarından birisini daha fazla verme eğilimindedir. Yanıtlama şeklinin bir doğrultuda kalıplaşıyor olması ile, bireylerin kişiye özel olan gerçekteki durumlarının açığa çıkması engellenmektedir.
- Bireylerin ilgi alanları ile ilgili sorulara evet, bireysel problemleri ile ilgili sorulara ise hayır yanıtını veriyor olması.
- Başarı ve yetenek testlerinde çoktan seçmeli olan sorularda doğru olan yanıtın bilinmiyor olması durumunda sistemli olarak belirli bir seçeneği A,B ya da E gibi işaretlemesi.
- Kişilik envanterleri içerisindeki olumlu ve olumsuz nitelikte olan uç yanıtları seçmek yerine orta yol olan yanıtların verilmesi.

- Testler içerisinde tahmine ya da totoya fazlaca yer verilmesi veya çekimser kalınarak bilinmeyen soruların yanıtı bırakılması vb.

Bu durumlardan da anlaşılacağı gibi, bu hatanın meydana gelmesi, verilmiş olan yanıtların sorunun içeriği ile ilgili ya da rasyonel bir yaklaşım ile ilgili olmadan, doğrudan içerik ile alakasız nitelikteki davranış kalıbına göre yanıtların verilmesi durumunda söz konusu olmaktadır (Özgüven, 2019: 295-296).

5. Toto Hatası:

Testi çözecek olan birey, doğru yanıtı bilmiyor ya da yanıtın doğru olup olmadığından emin olamıyor ise, tahmin ve şans oyunlarına başvurma veya yanıtı bilmeksizin yanıtlama tercihinde bulunmaktadır. Bireylerin bazıları tahmin ya da toto yapılmaması, bilinmeyen soruların yanıtı bırakılması gerektiği yönündeki açıklamalara bakmaksızın toto oynamakta ve tahminde bulunmaktadır. Bunun sebebi, adayın kendine güvenmesi, başarma arzusunun yüksek olması vb. Şeklinde açıklanabilir. Aksi bir durumda ise, yani tahmin etmekten kaçınma ve soruları yanıtı bırakma gibi durumlarda da bunun nedeninin özgüven eksikliği gibi bireysel özelliklerden kaynaklandığı bazı çalışmalara konu olmuş ve bu hususta da bazı ipuçları elde edilmiş bulunmaktadır (Özgüven, 2019: 295-296).

Envanter Uygulamalarında Ortaya Çıkan Sorunlara Karşı Alınan Önlemler

Envanter içerisinde yer alan orta yol cevapların kullanımı ve bireylerin gerçekte olan durumlarını saklamak isteme çabalarının azaltılması sebebi ile, kırklı yıllarda soruların cevaplarında yer alan seçenekler için zorunlu seçme yönteminin gelişimi söz konusu olmuştur. Bu yöntem ile seçenek sayısı kısıtlanmış olup 2'ye indirilmiş ve yanıtlar sadece "evet" ya da "hayır" olarak düzenlenmiştir. Bu şekilde ortayol olarak adlandırılan; kararsızım, farketmez ve bilmiyorum gibi yanıtlar sınırlandırılmış olup, yanıtlamada yapılacak ölçümün uygun olan cevaplara dağıtımı sağlanmış ve bu sayede de cevaplamadaki merkeze yığılma probleminin önüne geçilmiştir.

Envanterlerde ölçülenmesi gerekli olan özelliklerle ilgili puanlara ilaveten, sosyal kabul hatası ve cevapların kalıplaşması hatasını, kişilerin kendilerini savunma arzusunda olduklarının tespiti için yanıtların geçerliliğinin anlaşılmasına yönelik, ilave

bazı puanlar kullanılmaya başlanmıştır. Bu puanların yardımı ile bireylerin vermiş oldukları yanıtlar ile ilgili bilgi sahibi olunmakta ve bazı durumlarda belirlenen sınırın aşılması ile kişilerin envanterlere verdikleri yanıtlar geçerli sayılmamaktadır (Özgüven, 2019: 297).

1.3.5.6. Kişilik Testlerine Güncel Yaklaşım

1990'lı yıllarda yapılan meta-analitik araştırmalar, kişilik testlerinin iş performansını tahmin etmede genellikle yararlı olduğunu ileri sürmüştür. Fakat son zamanlarda bazı araştırmacı ve psikologlar bu sonucu sorgulamakta ve personel seçim sürecinde kişilik testlerinin kullanımına karşı uyarıda bulunmaktadırlar. 2004 SIOP konferansında beş farklı psikolojik derginin editörleri işteki performansları tahmin etmede kullanılan kişilik testlerinin geçerliliğinin düşük olması sorununu gündeme getirmiştir. Editörlerin konferansta üzerinde duracağı konu kişilik testlerinde yapılan hileler olarak ele alınmış olmasına rağmen, öncelikli kaygıları testlerin geçerliliğinin düşük olması konusu olmuştur. Uygulamalı Psikoloji Dergisi'nin (Journal of Applied Psychology) editörü Neal Schmitt "hile, yalnızca ölçüm geçerli ise fark yaratır" demiştir. Araştırmaya dayanan metodolojik çalışmalarla ilgili ankette kişilik ve iş performansı arasındaki kolerasyonun genellikle oldukça düşük olduğu bulgusu elde edilmiştir. Düzeltilmemiş ortalama korelasyonlar -0.2 ile 0.15 arasında değişmiştir. Sonuç olarak da editörler genel bir fikir birliğine varmış olup, bu düşük geçerlilik ışığında yüksek riskli kararlar alırken kişilik testlerinin kullanımını savunmanın zor olduğu kanaatine varmışlardır. Hurtz ve Donovan'ın meta-analitik çalışması da (2000) bu iddiayı desteklemektedir. Çalışmalarının Barrick ve Mount(1991)'in çalışmalarına benzer sonuçlar vermelerine rağmen, onların sonuç yorumları farklılık göstermektedir. Geçerlilik katsayısının büyüklüğü hakkında yorum yapan Hurtz ve Donovan, korelasyonların düşük ve orta düzeyde olma eğiliminde olduğunu belirtti. (2006) Barrick ve Mount meta-analitik çalışmalarında (1991) kişilik testlerinin personel seçme sürecinde kullanımı konusunda iyimser iken, Hurtz ve Donovan (2006) kolerasyonların, özellikle dürüstlük ve iş performansı arasındakilerin, Barrick ve Mount'un iddia ettiği boyutta iş performansını tahmin edecek kadar yeterli olmadığını belirtmiştir.

Öte yandan, Morgeson ve diğerleri ile aynı bakış açısında sahip olmayan araştırmacılar da mevcuttur. Ones, Dilchert, Viswesvaran, ve Judge (2007), meta-analitik araştırmalardan elde edilen sonuçlara dayanarak, Beş büyük kişilik yapılarının,

Üretkenlik davranışları ($R = 0.44$), rgtsel vatandaşlık davranışı ($R = 0.31$) ve kişilerarası davranışlar ($R = 0.33$) gibi performans yönlerini öngördüğünü iddia etmektedir.

Kişilik testleri ölçümleri görev ve içeriksel performans gibi iş performansı boyutlarının en iyi öngörücüleri olmayabilir fakat üretken çalışma davranışları ve liderlik gibi alanlarda daha iyi birer ngrcdrlers. Bu sebeple, Ones ve arkadaşları kişilik rapor ölçümlerinin personel seçiminde kullanılmasından tamamen çıkarılmasına karşı çıkmaktadırlar (Kumar, 2019: 70).

1.3.5.7. Teknoloji Ve Kişilik Testleri zerine Etkisi

Teknolojinin kişilik testlerine dahil edilmesi ile kişilik testlerinin biçimi ve uygulaması değışmiştir. Organizasyonlar teknolojinin kullanımı ile, kağıt kalem testlerinden bilgisayarlı değıerlendirmelere yavaşça geçiş yapmıştır. Sosyal medya analitiğı ve yapay zeka gelişmeleri, algoritmaların kullanımı yolu ile bireylerin kişilik profillerini çıkartarak süreci otomatikleştirmiştir (Kumar, 2019: 70).

Çevrimiçi (Online) Kişilik Değıerlendirmeleri

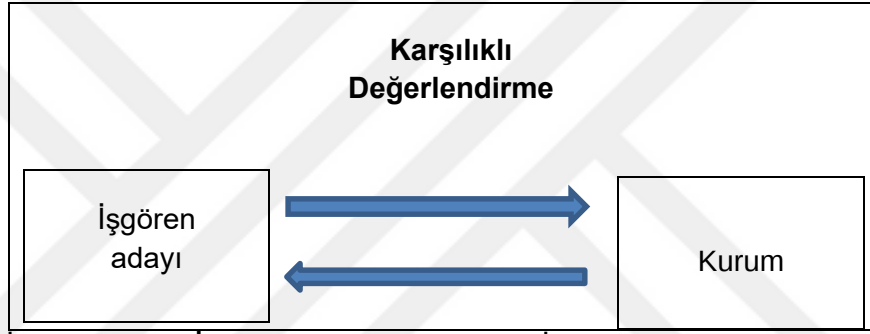
1900"l yılların başlarında, işverenler kağıt kalemle yapılan kişilik testlerine gvenmekteydiler; fakat, internetin gelişmesiyle birlikte, bilgisayar tabanlı değıerlendirmelerin kullanımına geçilmiştir. Çevrimiçi(online) değıerlendirmeler, verimliliğı arttırmakta, başvuran sayısını arttırmakta, geniş bir aday havuzu sağlamakta, maliyetleri azaltmakta, anında geri bildirim sağlamakta ve işe alım sistemlerini standartlaştırmaktadır. Bu değıerlendirmeler testler için herhangi bir yöneticiye ihtiyaç olmadığından, daha düşük maliyetlidirler. Bir aday, kendi cep telefonunu veya dizüstü bilgisayarını kullanarak zamanında sınava girebilmektedir. Buna ilave olarak, bilgisayarlar önyargılı olmadığından ve standart algoritmaların cevapları değıerlendirmek için kullanılmasıyla, nesnelliğın artmasını sağlamaktadırlar. Sonuçlar bir teknisyen veya test yöneticisinden daha hızlı elde edildiğinden , daha az zaman almaktadır. Ayrıca, bilgisayar tabanlı değıerlendirme yöntemleri, diğıer yöntemlerden daha gvenilirdirler. Test tekrar gvenilirliğı, başvuru sahibinden bağımsız olarak, bilgisayarların cevapları toplayacağı ve aynı şekilde yorumlar üreteceği durumda her zaman 1"e eşittir. Öte yandan, kağıt-kalem testleri daha düşük test-tekrar güvenilirliğine sahiptir. Çünkü puanlama yapılırken ya da cevaplar

yorumlandığında insan hatalarından çabuk etkilenmektedirler. Tüm bu avantajları sebebi ile, birçok kağıt-kalem testi, örneğin MMPI, çevrimiçi (online) versiyonları ile değiştirilmiştir (Kumar, 2019: 70).

1.3.6.İş Görüşmesi

Başvurular alındıktan sonra, başvuran adaylarla alakalı bilgiler ile, ilgili pozisyona başvurması beklenen adaylarda aranan gerekler kıyaslanır. Bu adaylardan kriterleri karşılıyor olanlar kısa listelere alınır ve yüz yüze mülakata davet edilirler.

Tablo 1.5 : Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Değerlendirmesi



Kaynak: İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 3. Baskı, 2001, s.197.

Mülakat, aday ve işveren temsilcisi arasında gerçekleşen yüz yüze bir görüşmedir. İlan edilen işe göre, mülakat tek bir yönetici, genellikle sadece insan Kaynakları Yöneticisi ya da İnsan Kaynakları Yöneticisi ve ilgili departman yöneticisi ile beraber yürütülmektedir. Yönetici pozisyonları için, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Departman Yöneticisi, üst düzey bir yönetici ve bir iç ya da dış mülakat uzmanı ile birlikte mülakat gerçekleştirilmektedir.

İş görüşmesinin amaçları aşağıdaki gibidir:

- Başvuru sahibi tarafından halihazırda verilen bilgilerin doğru olup olmadığının kontrol edilmesi,
- Adayların başvuru formunda vermiş oldukları kişisel özelliklerinin detaylı olarak karşılaştırılmasına mülakatçı tarafından olanak sağlanması,
- Mülakatçının aday davranışını, kişisel tarzını, dakikliğini vb. değerlendirmesine olanak sağlaması,

- Adayların iş ve organizasyon hakkında tümüyle bilgi edinmelerinin sağlanması,
- Mülakata katılan adaylardan en uygun olanların mülakatçı tarafından kısa listeye alınmasına olanak sağlanması (Joshi, 2015: 31-32).

1.3.6.1. Seçme Sürecinde Mülakatlar

Amacına Göre Mülakatlar

a. Örgütsel Kültüre Uygunluk

Bir kurumun çalışma şekli, o kurumun örgüt kültürünü ortaya koymaktadır. Çalışma şekline uyulması ile kişinin o kurum içerisindeki performansı etkilenmektedir. Bu sebepten ötürü birçok kurum, insan kaynakları departmanı vasıtasıyla ilgili pozisyona başvurmuş olan kişileri ilk olarak işletmenin kendi kültürüne uygun olup olmadıkları açısından değerlendirmektedirler. Kurum kültürüne uygun olduğu kanaatine varılan adaylar bu aşamadan sonra teknik mülakata tabi tutulurlar.

b. Teknik Mülakatlar

Bu mülakat türünde adayların işin gereklerine ne kadar uygun olduklarına bakılmaktadır. Teknik mülakatlar ilgili departmanın uzmanları ya da yöneticileri ile gerçekleştirilmektedir (Akgeyik v.d., 2012: 99-100).

İçeriğine Göre Mülakatlar

Mülakatlar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatlar olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Yapılandırılmış mülakatlar etkililik yönünden verimliliği en yüksek olan mülakat türüdür. Uygulamada en sık görülen yapılandırılmamış mülakat türü de isabet yönünden bakıldığında derecesi düşük olarak görülmektedir (Akgeyik v.d., 2012: 99-100).

c. Yapılandırılmış Mülakatlar

Sorulacak olan soruların ve kabul edilebilecek olan yanıtların daha öncesinde belirlenmiş olduğu bir mülakat çeşididir. Mülakatı yapacak kişi ya da insan kaynakları departmanı önceden adaya yöneltilecek olan soruları ve bu sorulara ait olan kabul edilebilecek cevapları mülakata girmeden önce yazılı şekli ile belirlemektedir. Mülakat

süresince, ilgili süreci yöneten kişiden elindeki görüşme formunda bulunan belirlenmiş soruları sıra ile sorması ve adaydan aldığı cevapları da düzgün bir şekilde bu forma işliyor olması istenmektedir. Mülakatı gerçekleştiren kişinin gelen adaya bu hazırlanmış olan listenin dışından herhangi bir soru sorma yetkisi bulunmamaktadır.

Bu mülakat türünde sorulan sorular, genellikle vaka tekniğine uygun olarak hazırlanmaktadır. Başvuruda bulunulan pozisyonun gereklerini sorma üzerine hazırlanan örnek olaylarda yer alan bu sorular ile adayların vermiş olduğu cevaplar üzerinden; bilgileri, beceriler, yetkinlikleri kişilik yapıları ve deneyimleri gibi unsurların ölçülmesi mümkün olmaktadır.

İşgören ihtiyacının temin sürecinde yapılandırılmış mülakatlardan faydalanılması birçok noktada yarar sağlamaktadır. Öncelikle yöneltilecek olan sorular aynı ya da benzer nitelikte olduklarından, mülakat sürecine dahil olmuş olan adaylar arasında kıyaslama yapılması daha kolay olacaktır. Öte yandan uygun adayın seçilmesi için gerekli olan tutarlı bilgiye ulaşılma olasılığı da bu şekilde artacaktır (Akgeyik v.d., 2012: 99-100).

Ayrıca soruların standart olması, seçme sürecinde vakit tasarrufu edinmeyi sağlamakla beraber, ölçütlerin nesnel olarak elde edilmesine yardımcı olur (Can v.d., 1995: 128).

Yapılandırılmış mülakatların bir diğer faydası da diğer mülakat türleri ile mukayese edildiğinde, daha güvenilir sonuçlar vermesidir. Ayrıca, mülakatı gerçekleştiren kişinin öznel olarak davranış sergilemesinin önüne geçilmiş olunmaktadır.

Bir diğer açıdan bakıldığında, yapılandırılmış mülakatlar sayesinde adaylar da mülakatı gerçekleştiren kişiyi daha yansız ve mülakat sürecini de daha adaletli algılamaktadır. Teknik yetkinlik ölçmeye yönelik vaka soruları sayesinde adayların süreçle alakalı adil olunduğu düşüncesi güçlenmektedir.

Özetle, yapılandırılmış mülakat türü, işin gerekliliklerinin ölçülmesi açısından etkililik alanı diğerlerine göre daha yüksek olan bir mülakat çeşididir. Sebebi ise, işle alakalı gerekliliklerin daha etkin ve detaylı olarak analiz edilmesine olanak sağlamasıdır.

1. Davranışsal ve Durumsal Mülakatlar: Yapılandırılmış mülakat türüne verilebilecek en iyi örnek olarak belirtilebilir. Hem davranışsal hem durumsal mülakatlarda, adayların başvuru yapmış oldukları pozisyonlara ait iş gereklerini yansıtmakta olan örnek olaylara cevap vermeleri istenmektedir. Kritik olay tekniği ile geliştirilmiş olan vaka örnekleri ile sürece dahil olan adayların işteki performanslarının ölçümü sağlanmaktadır.

Davranışsal mülakatlar, İş ile alakalı belirlenmiş olan durumlara karşı adayların gösterecekleri tavırlara yöneliktir. Kişilerin okulda ya da iş hayatında ilgili pozisyonla alakalı elde ettikleri bilgileri ve becerilerini nasıl uyguladıklarını anlamak için kullanılmaktadırlar.

Durumsal Mülakatlar, bireylerin gelecekte oluşacak işle alakalı bir konuya göstereceği tepkinin nasıl olacağının tespiti ile alakalıdır. Genellikle yeni mezun olmuş ya da ilgili pozisyona yönelik herhangi bir iş tecrübesine sahip olmayan adaylara uygulanmaktadır.

a. Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar

Yapılandırılmış olarak adlandırılan mülakat türü uygulamada etkili bir tür olarak bilinmekle beraber, her türlü yetkinliği ölçme noktasında yeterli görülmemektedir. Adayların sahip oldukları farklı yetkinliklerini ölçüp analiz etme konusunda mülakatı gerçekleştiren kişiye bazı insiyatiflerin verilmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda uygulanan yarı yapılandırılmış mülakatlar olmaktadır (Akgeyik v.d., 2012: 101-102).

Yarı yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmamış mülakatlar gibi esnek olmamakla beraber, tam yapılandırılmış mülakatlar gibi de katı değildir. Bu iki mülakat çeşidinin arasında bulunmaktadır (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014: 64).

Bu mülakat türünde, yapılandırılmış mülakatta olduğu gibi önceden hazır edilmiş belirli sorular mevcut olmakla beraber bunlara ilaveten mülakatçıya yeni sorular ekleme olanağı da sağlanmaktadır. Mülakatçı, adayda aradığı ve ölçmek istediği yetkinliklere ilişkin gerekli olan bilgiyi elde edene kadar, istediği soruyu adaya yöneltme imkanına sahip olmaktadır.

Bu mülakat türünde de hazırlanmış olan sorular vaka tekniğini içermekte ve bununla birlikte mülakatçı bunlara ek teknik ya da uygulama ile alakalı sorular sorma

imkanına sahiptir. Bazı durumlarda hazırlanmış örnek olaylar adayların iş gereklerini sorgulamada yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarda yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanılmaktadır. Bu süreçte esas olan adayların iş gereklerini sağlayıp sağlamadığı bilgisine erişmektir.

Personel seçme sürecinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılması ile bazı faydalar elde edilmektedir. İlk olarak, mülakatçıya daha önceden hazırlanmış olan soruların yetersiz kalma ihtimaline karşın, kendi inisiyatifini kullanma imkanını vermektedir. Bu sayede nihai amaç olan adayların işe uygun olup olmadıklarının ölçülmesinde, mülakatı gerçekleştiren kişiden daha farklı faydalanmak olası hale gelmektedir.

İkinci fayda ise, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakatları kendi aralarında kıyasladığımızda, yarı yapılandırılmış mülakatlar esneklik payı daha yüksek yapıda olan bir süreç sunmaktadırlar.

Yarı yapılandırılmış mülakatın kullanılması ile birlikte, mülakatçı ilgili aday karşısında daha etkin bir konuma gelecektir. Başka bir açıdan bakıldığında, aday ile mülakatçı bu sayede daha düzgün bir iletişim kurabileceklerdir.

Stres Mülakatları: Stres mülakatları, yarı yapılandırılmış mülakatların uygulamada en sık duyulan çeşididir. Bu mülakat çeşidinde, adaylara yönelik onları rahatsız edecek, gerginleştirecek ve duygusal anlamda tepkiler verdirecek tarzda sorular yöneltilerek, onların yetkinliklerine ulaşılmaya çalışılmaktadır. Burada nihai amaç ise, piyasada strese dayanıklı olmayı ve soğukkanlılığı gerektiren işlere karşı, adayların dayanıklı olup olamayacağının ölçülmesidir. Bu tarz işlere örnek olarak; çağrı merkezi çalışanları, satış yetkilileri, kasiyer vb. verilebilir.

Stres mülakatlarının sürdürülmesinde mülakatçı önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, ilgili mülakatçı iş görüşmesinden önce veya iş görüşmesi esnasında adaya yönelik provoke edici durumları tespit etmekle birlikte, adayın göstermiş olduğu tepkileri ölçümleme maharetine sahip olmalıdır. Bu mülakat türünde adayı provoke edici sorular için adayın deneyim, okul hayatı, sosyal alışkanlıkları üzerinden sorular yöneltilebilmektedir.

Bilinen birçok yetkinliğin ölçülmesi noktasındaki faydası bilinmekle beraber, bu mülakat türünün uygulanmasının etik açıdan sorgulanması gerekmektedir. Aynı

olayla karşılaşıldığında kişinin işini yürütürken vereceği tepki ile mülakat esnasında vereceği tepki farklı olabilmektedir. Öte yandan, adayları provoke ederken kullanılan üslubun hakaret edici nitelikte olması, uygunsuz bir davranış olarak nitelendirilebilir (Akgeyik v.d., 2012: 102-103).

b. Yapılandırılmamış Mülakatlar

Mülakat dendiğinde akla ilk gelen yapılandırılmamış mülakatlardır. Adayla mülakatı gerçekleştirmeden önce herhangi bir hazırlık yapmamış olan mülakatçı, istediği soruları mülakat esnasında adaya yöneltebilmektedir. Bu mülakatlarda belirlenmiş bir form olmadığından, verilen cevaplar çoğunlukla kayıt altına alınmamaktadır. Daha çok küçük boyutlu işletmelerde, insan kaynakları departmanının yeterli olgunlukta olmaması ya da ilgili pozisyona yeterince önem verilmemesi sebebi ile bu tarz mülakatlar gerçekleştirilmektedir.

Genellikle sohbet havası niteliğinde geçen yapılandırılmamış mülakatların başarılı olma ihtimalleri son derece azdır. Yapılandırılmamış mülakatlar pozisyondan çok kişi merkezli olarak gerçekleştirilmektedir. Çünkü iş gereklerinin tanımları açık olarak belirlenmemiştir (Akgeyik v.d., 2012: 103-104).

Yönetimine Göre Mülakat Çeşitleri

a. Bireysel Mülakatlar

Mülakatların bireysel olarak gerçekleşip gerçekleşmeyeceği bu mülakata dahil edilecek aday sayısı ile belirlenmektedir (Öztürk, 1994: 57).

Pozisyona başvurusunu gerçekleştiren aday ve pozisyonla ilgili yetkili olan mülakatçı tarafından yüz yüze gerçekleştirilen mülakat çeşididir. Bireysel olması, mülakat esnasında içeride sadece bir mülakatçı ve bir adayın bulunmasından dolayıdır. Sürece bir mülakatçı ya da bir aday daha dahil edilememektedir.

b. Ardışık Mülakatlar

İlana başvuru yapan adayların aralarındaki farkı daha net algılayabilmek ve işe alım sürecini daha erken sonuçlandırmak için gerçekleştirilen ardışık görüşmelerde, adayın farklı mülakatçılarla ard arda görüşme gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır. Yapılacak olan görüşme sayısı en az iki olarak belirtilmekle

beraber, belirlenmiş bir üst sınır yoktur. Fakat, ard arda dört ya da beş mülakatın gerçekleşmesi optimal düzey olarak belirtilebilir. Gerçekleşen mülakatlarda, mülakatçıların her biri kendi uzman oldukları alanlara yönelmekle beraber, adayın bu alandaki bilgi düzeyini değerlendirmeye çalışmaktadır (Akgeyik v.d., 2012: 104).

c. Panel Mülakat

Bu mülakat çeşidinde mülakatçı sayısı ikiden fazla olup, aday sayısı bir ile sınırlandırılmıştır. Bu yöntem ile fazla sayıda personelin farklı departmanlara alımının söz konusu olması durumunda bu şekilde toplu alımlardan faydalanılmaktadır. Bankacılık sektöründe daha sık kullanılmaktadır. Adayları daha çok zorlayan bir teknik olarak belirtilebilir. İşletme tarafından ise, paneli iyi yönetecek bir yetkili personel ve gerekli düzen sağlandığı sürece sağlıklı neticeler meydana gelebilmektedir (Tuncer, 2014: 10).

Panel mülakatta aday değerlendirmesinin öznel olması, birden fazla mülakatçının birarada olması ile sağlanabilmekte olup, ayrıca değerlendirmenin bu şekilde gerçekleşmesi ile de zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Panel mülakatların avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İlk olarak mülakatçıların soru yöneltirken birbirlerine karşı rekabet sergileyebiliyor olması, birbirlerine müdahale etmeleri bir dezavantajdır. İkincisi ise, aday tarafından bakıldığında, bu mülakatın daha zor olmasıdır. Çünkü aday karşısında birden fazla kişi görünce daha çok panik olmakta ve sorulan sorulara sağlıklı olmayan yanıtlar verebilmektedir.

d. Takım Mülakatı

Bu mülakat türü panel mülakatın tam tersidir. Yani görüşme, birden fazla adayla aynı anda gerçekleşmektedir. Burada hedeflenen, başvuru yapanların takım içerisinde sergileyecekleri performanslarının ölçülmesidir. Adaylar genellikle mülakatı yapan yetkili tarafından gözlemlenerek, incelenip değerlendirilmektedirler. Mülakata dahil edilen adayların tartışma ortamında belirli yetkinliklerine bakılmaktadır. Takım mülakatlarında katılımı daha yüksek olan adayların, katılımı daha düşük olanlara göre başarılı bulunma ihtimalleri daha fazladır.

e. Bilgisayar ve Telefon Destekli Mülakatlar

Bu tarzdaki mülakatlar daha çok ön görüşmeler ya da görüşme için davet edilecek olan adayın kuruma fiziksel anlamda yakın olmadığı koşullarda kullanılmaktadırlar. Bu sayede adayların yüz yüze mülakata davet edilip edilmeyeceği kanaatine varılmaktadır. Bu yolla gerçekleştirilen mülakatlar hem zaman hem de maliyet açısından tasarruf sağlamaktadırlar. Bu tasarruf sadece aday için değil aynı zamanda işletme için de geçerli olmaktadır (Akgeyik v.d., 2012: 102-105).

Telefon destekli mülakatlar ile adaylar önceden haber verilerek ya da haber verilmeksizin aranabilmektedirler. Adaylara haber verilmeden gerçekleştirilen telefon destekli mülakatlar ile yapılan görüşmeler diğer mülakatlara göre daha kısa sürmektedirler. Profesyonel anlamda daha iyi konumda olan kurumlar bu tür mülakatları genellikle haberli olarak gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Haber verilerek gerçekleştirilen bu mülakatlarda harcanan süre daha uzun olmakla birlikte adaya yöneltilen soru sayısı da daha fazla olmaktadır (Akgeyik v.d., 2012: 102-105).

1.3.6.2. Görüşme Süreci

İş görüşmesi süreci genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir:

- Aday ve süreci yöneten yetkili kişi ya da kişilerin biraraya gelerek tanışmaları,
- Adayın hazırlamış olduğu özgeçmişindeki bilgileri kısaca özetlemesi,
- Özgeçmiş içerisindeki anlaşılmayan unsurların karşılıklı olarak görüşülmesi,
- Pozisyonun gerekliliklerinin adayda var olup olmadığının ya da ne kadar var olduğunun tespit edilmesine yönelik görüşme,
- Aday ile ilgili özgeçmişi dışında merak edilen soruların adaya yöneltilmesi ve aday tarafından yanıtlanması,
- Görüşme gerçekleştikten sonra adaya bu görüşme ile alakalı geri besleme yapılması,
- Adaya nasıl geri dönüş yapılacağının bilgisinin verilmesi,
- Adaydan pozisyonla alakalı ücret beklentisinin alınması,

- Görüşmenin sonlandırılması (Şimşek ve Öge, 2011: 147-148).

1.3.6.3. Görüşmeciye Düşen Görevler

Görüşme esnasında adayın olabildiğince kendini rahat hissetmesine imkan verilmeli ve mülakat kendisini anlatabilmesi için isteklendirici bir havada gerçekleştirilmelidir. Görüşme esnasında mülakatçı, dikkati yüksek bir şekilde adayı dinliyor olmalıdır. Adaya yöneltilecek olan soruların hangi tarzda olduklarına ve niteliklerine özen gösterilmelidir. Gelen tüm adaylara yöneltilen soruların aynı olmasına dikkat edilmelidir. Bu şekilde gelen adayları birbirleri arasında kıyaslamak daha kolay olacaktır. Mülakat için ayrılan vaktin yeterli olması gerekmektedir. Mülakat esnasında söylenenlerin unutulmaması için gerekli notlar mülakatçı tarafından alınmalıdır. Bunlar dışında görüşmenin gerçekleştiği esnada yapılmaması gereken davranışlar da mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedirler; mülakat sonucunda iyi bir netice elde etmek ve adayı gergin etmemek adına resmi davranmaktan kaçınmak, adayın kullandığı ses tonu ve mimiklerinden az etkilenmek, peşin hükümlü davranmamak, kurumu son derece abartarak adayı aldatmaya çalışmamak, peş peşe çok sayıda soru sormamak, telaşsız ve sabırlı davranmak, adaya kişisel sorular yöneltirken son derece özenli davranmak, aday sözünü bitirmeden araya girmemek, otoriteli davranmamak, adayı eleştirmekten kaçınmak, adayla çatışmaktan kaçınmak ve adaya yalnızca mülakat bitimi esnasında soru yöneltmesi için fırsat vermek (Şimşek ve Öge, 2011: 147-148).

Mülakat esnasında mülakatçının adaylara yöneltebileceği sorular kısaca aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Kendinizden bahseder misiniz?
- Şu anki işinizden ayrılma sebebiniz nedir?
- Önceki çalıştığınız kurumlardan ayrılma sebeplerinizden bahseder misiniz?
- Başarılarınızdan bahsedebilir misiniz?
- Boş vakitlerinizde neler yapmaktan hoşlanırsınız?
- Hobileriniz nelerdir (Şimşek v.d., 2016: 17)?

1.3.6.4. Adaya Düşen Görevler

Bir önceki kısımda genel olarak mülakatçının görüşme esnasında neler yapıp yapmaması konusuna yer vermiştik. Diğer yandan adayın da görüşme esnasında sergileyeceği davranışlar son derece önemlidir. Adayın ilk olarak görüşme gerçekleşmeden önceki sorumluluğu, görüşme yerine 5-10 dk kadar erken gelmiş olmasıdır. Adayın görüşmeye gecikmesi eksi bir puandır. İkinci bir nokta ise adayın görüşmeye giderken tercih ettiği kıyafeti ile alakalıdır. Aday kıyafet seçiminde temiz, sade ve özenli olmaya dikkat etmelidir (Şimşek ve Öge, 2011: 149-150). Görüşme ile alakalı gereken hazırlıklarını da görüşme gerçekleşmeden önce tamamlamış olmalıdır. Görüşme odasına vardığı an mülakatçının elini sıkmalı ve olumlu bir başlangıç yapmalıdır. Aday kendisinin uygun bulduğu yere değil, mülakatçının uygun gördüğü yere mülakatçı gösterdiği anda oturmalıdır (Altun ve Kovancı, 2004: 60). Görüşme esnasında adayın sergilediği tutum ve davranışları ile mülakatçıya dürüst, güvenilir, kararlı ve mesuliyet almayı bilen bir kişi olduğu izlenimini vermelidir. Aday sigara içilmesi teklif edilse dahi içmeyi reddetmeli, ukala tavırlar sergilememeli, amiyane tabirlere konuşmasında yer vermemeli, yanıtlarını verdiği esnada hep olumlu yönlerine işaret etmeli, yeri geldiğinde diplomatik yanıtlar verebilmeli, işe alınması için son derece istekli görünmeli ve fırsat tanınırsa bu işte gerçekten başarı göstereceğine karşı tarafı inandırmalıdır. Görüşmenin sonlanma safhasında adaya herhangi bir sorusu olup olmadığı sorulduğunda, adaydan beklenen bu pozisyon ve kurum ile alakalı bilgiler edinmeye çalışıyor olmasıdır. Ücret vb. konulara girmemesi gerekmektedir. Ücretin belirlenme aşaması, ilgili kişinin işe alınma kararının kesinleşmesi ile beraber netleştirilecektir. Son olarak da adaydan beklenen mülakatçıya vakit ayırdığı için teşekkür etmesi ve görüşme yerinden bu şekilde ayrılması beklenmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 149-150).

1.3.7.Referans Kontrolü

Pozisyona başvurusunu gerçekleştirmiş olan kişiler, işe girme noktasında daha hızlı davranmak istemeleri sebebi ile bazen yetenekleri, deneyimleri vb. konularda farklı bilgiler verebilmekte, bazen de neredeyse aslı olmayan bilgileri sunmaktadırlar. Bu sebeple adayların vermiş oldukları bilgilerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı noktasında bir yola ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunlardan ötürü işletmeler, kişilerin öncesinde istihdam ettikleri kurumlardan, son mezuniyet

derecelerini elde ettikleri okul yönetimlerinden ya da kişiyi bir sebeple tanıyan, bilenlerden bu kişilerin karakterleri, çalışma durumları, eğitim dönemlerindeki öğrencilik hayatları ile ilgili gerekli olan bilgileri toplamakla beraber, bunları adayın öncesinde beyan etmiş olduğu bilgilerle kıyaslamaktadırlar. Bu sayede adayın önceki iş yerinden ayrılma sebebini, eski işyerindeki başarılarını veya başarısız olduğu durumları öğrenilebilmekte ve aynı zamanda bunların sebeplerini irdeleyebilmektedirler. Bu tarz araştırmalar; telefon, mektup veya yüz yüze görüşme yolları ile gerçekleştirilmektedir.

Adayın iş başvurusunu gerçekleştirdiği zaman vermiş olduğu referanslarının, onu iyi bilen, adayla ilgili iyi yönde konuşabilecek olan ve sonuç itibarıyla aday hakkında gerçekten iyi yorumlar yapacak kişiler olması olasıdır. Bu yüzden başvuru sahibinin kişiliği, geçmişi ve deneyimleri ile alakalı daha geniş çaplı incelemelerin yapılması uygun olacaktır. Bu bağlamda, araştırma neticesinde güvenilir bilgilere erişmek için bazı yollar uygulanabilir. Bunlar; adayın vermiş olduğu referansları ile yüz yüze görüşme, sabıka kaydı talebinde bulunulması, güvenlik soruşturmasının yapılması, aile yaşantısının araştırılması olarak belirtilebilir. Bu incelemelerin sonunda aday ile alakalı bazı engel teşkil edici durumlarla karşılaşılması durumunda ise, adayın elenmesi söz konusu olacaktır (Şimşek ve Öge, 2011: 149-150). Fakat bu aşamada meydana gelen sorunlar için karar verme aşamasında hızlı davranmamaya özen gösterilmelidir. Aday hakkında uygun görülmemeye kararı aldırان bu bilgi, adayın diğer referansları ile de görüşüldüğünde alınan yanıt eşleşmiyor ise, son derece dikkatli olmak gerekmektedir (Özışık, 2002: 51). Çünkü elde edilen bu bilgilerin öznel olduğu düşünüldüğünde, aşırı derecede güvenilir oldukları söylenememektedir. Sonuç olarak işe alım kararı verilirken tüm aşamalardan toplanmış olan bilgiler bir bütün olarak ele alınmalı ve karar bu bağlamda verilmelidir (Şimşek ve Öge, 2011: 150).

Şekil 1.3 : Referans Kontrol Formu Örneği

Örnek Referans Kontrol Formu

(Başvuru sahibinin referans kontrolü yapmadan önce izin verdiğini doğrulayın)

Aday Adı _____

Referans Adı / Ünvanı _____

Referans Şirket Adı _____

İstihdam Tarihi Başlangıç: _____ Bitiş: _____

Pozisyon _____

Maaş Geçmişi _____

Ayrılma Nedeni _____

Arama nedenini açıkla - Adayın _____ pozisyonu için finalist olduğunu söyle. **Başvuran seçilmiştir DEMEYİN**. Referans ile yukarıdaki bilgileri doğrulayın. Kişinin aday olduğu pozisyonu açıklayın.

Örnek Sorular

1. Organizasyonda adayın bulunduğu en son pozisyondaki görevlerini açıklayınız.
2. Başvurayı ne kadar iyi tanıyorsunuz? Onunla çalıştınız mı? Eğer evet ise, ne kadar süre için?
3. _____ ile bir iş ilişkiniz olduysa, bu süreçteki etkileşiminizi lütfen açıklayınız.
4. Adayın çalışma tutumunu (pozitif ya da negatif) açıklayınız. Lütfen örnekler sununuz.
5. Çalışan tarafından üretilen çıktı miktarı ve kalitesini nasıl tarif edersiniz?
6. İş üzerindeki gücünü/ etkisini açıklayınız.
7. İyileştirme/ geliştime ihtiyacı gördüğünüz alanları ya da yetenekleri tanımlayabilir misiniz?
8. Güvenlik prosedürlerini takip etti mi (uygunsa)?
9. Ne derecede öğrencileri ile iyi çalışmalar yaptı (eğer uygunsa)?
10. Öğretim üyeleri ile nasıl çalıştı (eğer uygunsa)?
11. Denetçiler / yönetici / iş arkadaşları ile ne derecede çalışmalar yaptı?
12. O kurumun müşterileri ile ne kadar iyi geçindi?
13. Bireyin mevcut iş görevlerine dahil olmadığı halde verilen sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için sahip olduğu yetkinlikleri anlatınız.
14. Bu bireyin, yönlenme, talimatları takip etme, uygulama ve yapıcı eleştiriler hakkındaki yetkinliklerini anlatabilir misiniz?
15. Bu kişiyi denetlemesi gereken kişinin ünvanını açıklayınız.
16. Bir ekibin üyesi olarak, bağımsız iyi çalışıyor mu?

Kaynak: Müge Ispartalı, **Örnek Referans Kontrol Formu**, Mart 2012, (Çevrimiçi), <https://www.slideshare.net/MgeIspartali/referans-belgesi>, 2 Ocak 2020.

1.3.8.İşe Alım Kararı

Bütün süreçlerde başarı elde etmiş olan aday için artık işe alım kararının alınması gerekmektedir. Nihai kararı, aday ile adayın istihdam edileceği kurum yöneticisinin vermesi gerekmektedir. Öte yandan işe alım kararı adaya bildirilmeden önce adaya istihdam edileceğinde verilecek ücret üzerinde insan kaynakları ve ilgili yönetici mütabık olmalı ve eğer gerekli görülüyorsa kurumdaki üst yönetimin de onayına başvurulmalıdır (Yarımkaya, 2011: 24).

1.3.9.Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolünde genellikle; göz muayenesi, işitme testi, uyuşturucu ve AIDS testi, sarılık, verem taraması, kan testi ve kişinin psikolojik durumu ile alakalı kontroller yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2005: 157). Sağlık kontrolü, aday hakkında işe alım kararı verilmeden gerçekleştirilmelidir. Bu kontrolde esas olan aday beyanıdır. Genellikle istihdam edinilmesi düşünülen personel ya işletmenin kendi doktoru ile ya da dışarıdan bir hastanede muayene edilmektedir. Sağlık durumunda iş yapmaya engel herhangi bir sorun olmayan kişilerin belirli olmasının akabinde seçme sürecinin karar kısmına geçilmektedir (Geylan v.d., 2013: 76).

1.3.10. Teklif Verme

Aday seçim işlemi yapıldıktan sonra, en uygun aday (ya da adaylar, eğer daha fazla boş pozisyon mevcut ise) telefon ile bilgilendirilmeli ve daha sonra kendilerine yazılı bir onay gönderilmelidir. Bu mektupta olması gereken tüm detaylara yer verilmelidir; gönderilen tarih, şirkete katılacağı tarih ve adayın raporlaması gereken kişi gibi. Bu mektup çalışma şartları ve koşulları, başlangıç ücreti, yan haklar ve belki de ilgili iş tanımının bir kopyasını içeriyor olmalıdır.

Teklif kararı mümkün olduğu kadar erken iletilmelidir. Eğer mülakat ve iş teklif mektubu alma arasında uzun süre boşluk olursa, aday başka bir yerden gelen bir teklifi kabul etmiş olabilir. Ayrıca eğer iş teklif verilen aday bu işi kabul etmek için müsait değilse, listedeki bir sonraki adaya teklif vermek için zaman ayrılmış olacaktır (Joshi, 2015: 33).

1.3.11. İŖe YerleŖtirme ve Oryantasyon

İŖ için doğru adayı seçmek sadece bir baŖlangıçtır. Ŗimdi ise baŖarılı olan adayı güvenilir ve üretken bir personele dnŖtrme zamanı. İŖe alım ile birlikte yüksek bir maliyet ve zaman harcaması meydana gelmiŖti. Bu sebeple iyi alıŖanları elde tutmak, onların yerine yeni personel alımı gerekleŖtirmekten daha iyi bir yol olarak bilinmektedir. Yeni iŖe baŖlayan personelin oryantasyonu, onun uzun vadeli ve sadık bir personele dnŖtrlecek olan sürecin baŖlangıcı olarak belirtilebilir. Zayıf bir oryantasyon süreci insanları demotive eder ve bu demotive olan alıŖanlar da yüksek personel devir sayısına neden olmaktadır. Oryantasyon süreci aslında daha adaya iŖ teklifi bile yapılmadan baŖlamaktadır. Mülakat esnasında veya iŖletmeye yapılan diğer ziyaretlerde oluŖan izlenimler, baŖarılı adaylar alıŖmaya baŖladıklarında o adayların akıllarında kalacaktır. Adayın grŖme ve iŖ teklifi yapma sürecine katılan Ŗirket personelinin tutumu ve yazıŖma veya telefonla olan iletiŖim tarzı, yeni alıŖanlara nasıl davranılacağına dair beklentilerini verecektir. Yazılı belgeler, kuruluŖun kabul edilebilir bulduğu standartları ortaya koyacaktır. Örneğin, bir adayı grŖmeye katılmaya davet eden bir mektupta yapılan bir yazım hatası, adayda iŖletmeye gelmeden önce kötü bir izlenim yaratmıŖ olacaktır.

Bu nedenle, iŖe alım ve seçme sürecine dahil olan herkesin, dolaylı yoldan olsa bile, etkilemek üzere olduklarının farkında olmaları önemlidir.

Sistemantik bir oryantasyon iŖleminin etkili bir Ŗekilde gerekleŖtirilmesi önemlidir. AŖađıdaki yönergeler, buna ulaŖmak için kapsamlı bir yaklaŖım ortaya koymaktadır;

a. İlk Gün

Personelin iŖletme içerisinde geçireceği ilk günü oldukça önemlidir. Burada:

- Adayın Diğer alıŖanlara Tanıtılması:

alıŖma arkadaşları ile iyi iliŖkiler kurulması, psikolojik destek sağlamaya yardımcı olabilir ve alıŖanın davranıŖ normlarını öğrenmesine yardımcı olur. Yeni baŖlayan kiŖiye yardımcı olması ve sorularını cevaplayabilmesi için bir personel atanması da oldukça önemlidir.

- Ofisin Fiziksel Düzeni:

Yeni çalışan tarafından tesisin daire planlarının, kantin vb kısımlarının hızlı bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Belirlenen ve kendisine yardımcı olacak olan çalışma arkadaşı yeni çalışanın yerleşim yerine aşina olması için onu kurum içerisinde bir gezintiyeye çıkartabilir.

b. İlk Hafta:

Oryantasyon normal olarak, ilk haftanın sonraki günlerinde aşağıda belirtilenleride kapsayarak devam edecektir:

- Temel prosedürlerin açıklanması, örn. masraf taleplerinde, ücretlerin ödenmesinde vb.
- Güvenlik ile alakalı önemli hükümlerin vurgulanması; örneğin yangın anında nasıl tahliye olunacağı ile alakalı prosedürler.
- Çalışanın ilk izlenimleri tartışmak ve sorularını cevaplandırmak için haftanın sonlarında kendisine biraz vakit ayrılması.

c. Resmi Kurslar:

Daha az aciliyeti olan konular yeni çalışanlara resmi kurslar yolu ile verilebilir. Büyük organizasyonlarda oryantasyon kursları her hafta verilebilmektedir. Fakat başka yerlerde kurs verilecek kişi sayısı yeterli seviyeye ulaştığında bu kurslar ancak verilebilmektedir. İşlenen konular şunları içerebilmektedir:

- Şirketin / organizasyonun tarihçesi ve gelişimi hakkında genel bilgi,
- Ticaret politikaları, şirket projeleri vb. hakkında bilgiler,
- Her bir departmanın organizasyon içerisinde nelerden sorumlu olduğunun açıklanması,
- Personel politikaları ve prosedürlerinin daha ayrıntılı açıklanması.

d. Deneme Süresinin Sonu:

İş teklifleri deneme süresi içermektedirler. 4857 sayılı iş kanununa göre; Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki

ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir (T.C 4857 İşk, md.). Bu süre zarfında çalışana başarılı olduğu ve zayıf olduğu yönleri ile alakalı geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Deneme süresi başarılı olarak tamamlandıktan sonra, çalışan ile resmi olarak görüşülmelidir.

Oryantasyon süreci bu noktada sonlandırılmamalıdır. İlgili yönetici yeni personelinin işinde mutlu olmaya devam etmesi için düzenli aralıklarla kendisi ile ilgili resmi görüşmeler gerçekleştirmelidir.

Oryantasyon eğitimi, yeni çalışanların işe yerleşmelerine hızlı bir şekilde yardımcı olursa, son derece uygun maliyetli olabilmektedir.

Ayrıca, oryantasyon eğitimi istihdamın ilk aylarında işgücü kaybını azaltmaya yardımcı olabilir, bu da hem iş zorlukları adına hem de maliyet adına tasarruf sağlamaktadır (William House, t.y.: 18)

1.3.12. Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

Personel seçme sürecinde uygun personel bulunduktan ve işe alımı gerçekleştirildikten sonra mülakatlara katılım göstermiş olan adayların süreçle alakalı elektronik posta, telefon veya mektup yolu ile bilgilendiriliyor olmaları gerekmektedir. Öncelikle yaptıkları bu iş başvurusu için kendilerine teşekkür edilmeli ve ilgili pozisyon için uygun adayın bulunduğu ve işe alındığı bilgisi onlarla paylaşılmalıdır. Ayrıca, yapılacak olan bu bilgilendirilme mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştiriliyor olmalıdır. Geç kalınması halinde kurumun piyasadaki imajı olumsuz yönde etkilenmekte ve adayların başka işler için karar verme süreleri gecikmektedir. Seçme sürecinde işe alımı gerçekleştirilmemiş ancak başarılı bulunan diğer adayların özgeçmişleri aday havuzunda tutulmalıdır. Bu sayede aynı pozisyon için tekrar işgören bulma ihtiyacı gündeme geldiğinde, havuzdaki adaylardan faydalanılabilecektir (Göktaş, 2009: 129).

1.4. PERSONEL TEMİN ve SEÇİMİNDE YAPILAN GÖRÜŞMECİ KAYNAKLI HATALAR

1.4.1.Mülakat Öncesinde Yapılan Görüşmeci Kaynaklı Hatalar

İş görüşmesi gerçekleşmeden önce mülakatçı tarafından yapılan hatalar; mülakatçının mülakat öncesinde yeteri kadar hazırlık yapmamış olması, mülakatçının ilgili pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve mülakatçının özgeçmişte yer alan olumsuz yönler odaklanıp aday hakkında önyargılı davranması olarak belirtilebilir.

- a. Mülakatçının mülakat öncesinde yeteri kadar hazırlık yapmamış olması: Görüşme gerçekleşmeden önce mülakatçı bu görüşmenin esas amacını biliyor olmalıdır. Bu bağlamda, hangi mülakat yönteminin uygulanması gerektiğini, mülakatın nerede ve ne zaman gerçekleştirileceğini önceden belirlemelidir. Mülakatın uygun bir işleyiş içerisinde gerçekleşmesi için tüm bu ön hazırlık sürecinin titizlikle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin eksik yürütülmesi mülakatlarda bazı hataların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Mülakatçının üzerinde bir iş yoğunluğunun olması, mülakat için yeteri kadar zaman ayıramaması, mülakatın gerçekleşeceği ortamın ısı, ışık ve ses koşullarının mülakat için uygun olmaması da mülakatın yürütümünü negatif yönde etkileyecektir.
- b. Mülakatçının ilgili pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması: Mülakatçının personel ihtiyacı doğuran ve görüşme yapacağı pozisyon hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu hem mülakatçının pozisyon ile alakalı gerekli bilgileri aday ile paylaşabilmesi, hem de adaya bu pozisyon ile alakalı teknik soruları yöneltebilmesi için gerekmektedir. Mülakatçının pozisyon ile alakalı yeterli bilgiye sahip olmaması yapılacak olan değerlendirmenin hatalı olması sonucunu doğurabilmektedir.
- c. Mülakatçının özgeçmişte yer alan olumsuz yönler odaklanıp aday hakkında önyargılı davranması: Bu hata daha çok mülakatçının, başvuru yapan adayların özgeçmişleri üzerinden eleme işlemi yaptığı esnada meydana gelmektedir. Aday hakkındaki pozitif yönlü bilgilerden ziyade, negatif yönlü bilgilere odaklanması hataya sebebiyet vermektedir. Adayın

özgeçmişinde yer alan bilgilerden dolayı çıkarımlarda bulunan görüşmeci, aday ile alakalı bir önyargıya kapılabilmektedir. Öte yandan, mülakatçının aday ile ilgili bazı bilgileri önemseyip, bunları adaya karşı sormak yerine, kendi kendine fikir yürütmesi de hataya sebebiyet vermektedir. Örneğin; mülakat öncesinde özgeçmiş incelemesi yapan görüşmeci, adayın sadece ülke içerisinde yerli firmalarda istihdam etmiş olduğunu görüp, bu adayın kesinlikle yabancı dil bilgisinin olmadığı kanaatine varabilir. Ayrıca görüşmeci adayın olumsuz bulunduğu yönlerine odaklanarak görüşmeyi başlatabilir ve görüşmeyi sonlandırana kadar adayın başka özelliklerini değerlendirmeyi tercih etmeyebilir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 951-952).

1.4.2.Mülakatın Yürütümü Esnasında Yapılan Mülakat Hataları

Mülakatın yürütümü esnasında yapılan hatalar; görüşmecinin adayın tek bir özelliğinin üzerinde durması (hale etkisi), adayın dış görünüşüne odaklanarak önyargılı davranması, görüşme esnasında adayı daha önceki ve sonraki adaylarla kıyaslaması (kontrast hatası), adayın sözlü olmayan davranışlarından etkilenmesi, görüşme esnasında etkin bir iletişim kuramayıp gereğinden çok fazla ya da çok az konuşması, adayı düzgün bir şekilde dinlemiyor olması ve adaya yönelttiği soruların yönlendirici nitelikte olması, kalıp yargılar besliyor olması olarak belirtilebilir. Mülakat esnasında gerçekleşen hatalar görüşmeyi ve seçme süreci sonunda verilecek nihai kararı olumsuz yönde etkilemektedir.

- a. Adayın Tek Bir Özelliğine Odaklanma (Hale Etkisi): Mülakatın yürütümü esnasında adayın tek bir olumlu ya da tek bir olumsuz özelliğine odaklanılıp, görüşme süresince bu düşüncenin değiştirilmemesidir. Bu genel bir önyargı gibi de düşünülebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda, mülakatçılar görüşmede ilk olarak çok pozitif bir algıya sahip olurlarsa, mülakat ilerlese de, bu pozitif bakış açısına her koşulda devam etmektedirler. Mülakatçılar edindikleri bu pozitif algı üzerine adayların her söylemlerinde olumlu ipuçları aramaya bile devam etmektedirler. Genellikle hale etkisi ile adayların dış görünüşlerinden ortaya çıkan yargılar ile karşılaşmaktadır. Literatüre bakıldığında, çekici adayların çekici olmayanlara göre daha olumlu bir şekilde değerlendirildikleri bilgisine ulaşılmaktadır. Özetle; aday eğer güzel ve çekici

ise, onun diğer özelliklerinin de aynı derecede pozitif olacağı kanaatine varılmakta, aday çirkin ise, onun diğer özelliklerinin de itici olarak algılanması gibi bir yargıya varılabilmektedir.

- b. Mülakatçının Adayları Kendine Benzetmesi: Kişiler genel olarak kendilerine yaşayış ve düşünce tarzı ya da değer yargıları gibi konularda kendileri ile uyumlu olduklarını düşündükleri insanlar ile daha yakın ilişki kurmaktadır. Mülakatçı, adayda kendisine yakın bu tarz özellikler bulduğu takdirde, adayın diğer olumlu olmayan yanlarını görmezden gelme ya da gözden kaçırma ihtimali söz konusu olmaktadır. Mülakatçılar ve adaylar arasındaki demografik benzerlikler bu nitelikte başvuru yapan kişiler için bir avantaj yaratmaktadır. Örnek olarak; aynı okuldan mezuniyet derecesi elde etmiş olma, hemşehri olma, aynı yaşta olma, hemcinsi olma gibi ortak özellikler personel seçim sürecinde mülakatçının adayı tek yönlü olarak değerlendiriyor olmasına neden olabilmektedir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 951-952). Yapılan araştırmalara göre, mülakatçı adayı kendisine benzetirse, mülakat sonunda olumlu karar verme olasılığı daha yüksek olacaktır. Ayrıca, yine araştırmalara göre, aday işe alındığı takdirde, ona diğer adaylardan daha fazla oranda ücret ve terfi imkanı sunulma oranı da yüksek olacaktır (Çevik, 2010: 77).
- c. İlk izlenim hatasına bağlı olarak önyargılı davranma: Sık karşılaşılan bir hata şeklidir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 951-952). İlk izlenim hatası, adayın dış görünüşüne ya da aday ile görüşmenin gerçekleşmesinden önce onunla ilgili edinilen bilgilere bağlı da olabilmektedir (Aldemir v.d., 2004: 127). Örneğin, satış temsilcisi pozisyonu için personel arayışında olan işe alım yetkilisi, görüşmeye gelen adayın bu pozisyona uygun nitelikte bir dış görünüme sahip olmadığı kanaatine varabilir ve mülakatı da bu algı ile başlatabilir. Adayların kıyafetinin görüşme için uygun bulunmaması, tıraş olmadan görüşmeye gitmesi gibi hususlar mülakatçıda negatif yönde önyargıya sebep olmaktadır.
- d. Adayları Birbiri İle Kıyaslama (Kontrast Etkisi): Mülakatçının pozisyon için gerçekleştirdiği görüşmelere katılım gösteren adayları, daha önce veya sonra bu pozisyon için görüşme sürecine dahil etmiş olduğu adaylar ile karşılaştırması ile bu hata meydana gelmektedir. Bir kişi hakkında değerlendirme yapılırken ondan önce görüşülen adayların niteliklerinin düzeylerinden etkilenmesine kontrast hatası denmektedir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 952). Mülakatçının adayları birbiri ile kıyaslaması durumunda, pozisyon

için aranan kriterlere orta derece uygun olan bir aday, ondan önce mülakata katılım gösteren adaylar vasat oldukları için pozisyona gerçekten uygun bir adaymış gibi bir yanılgı yaratabilmektedir (Erdoğan, 1994: 166). Bundan dolayı adaylar değerlendirilirken, kişilerin ilgili pozisyon için aranan kriterleri ne kadar sağlayıp sağlamadığına bakılmalı, adaylar birbirleri ile karşılaştırılmamalıdır. Bu tarz hatalara daha çok üst üste çok sayıda kişi ile görüşülmesi durumunda düşülmektedir.

- e. Adayın sözlü olmayan davranışlarından etkilenmesi: Sözlü olmayan davranışları adayın fiziksel veya davranışsal özellikleri olarak tanımlamak mümkündür. Adayın fiziksel nitelikteki göstermiş olduğu davranışları, göz temasında bulunma tarzı ya da mimikler vb. davranış çeşitleri görüşme esnasında mülakatçıyı pozitif ya da negatif yönlü olarak etkileyebilmektedir. Bu tarz etki durumlarının, kişinin pozisyona uygun nitelikte olan ya da olmayan diğer niteliklerinin önüne geçiyor olması mülakat hatasına sebebiyet vermektedir. Mülakat yapılan adayların sözlü olmayan davranışları mülakatçıda bir önyargı oluşumuna neden olabilmektedir. Örneğin, mülakata gelen adayın oturma şekli mülakatçıyı rahatsız edici nitelikte olabilir ve bu sebeple mülakatçı adayın bu davranışından ötürü mülakat sonunu bile beklemeden aday hakkında karar verebilir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 952). Diğer bir örnek ise, gözlük kullanan kişiler karşı tarafın gözünde daha zeki olduklarına dair bir algı yaratmaktadır. Ya da kadın ve erkek adaylardan çekici görünümlü olanlar, çekici görünümlü olmayanlara oranla daha çok tercih edilmektedirler (Tınaz, 2005: 70).
- f. Görüşme esnasında etkin bir iletişim kuramama: Görüşmede esas amaç mülakatçının adaydan gereken bilgileri edinmesidir. Fakat bazen mülakatçılar görüşme süresince oldukça fazla konuşmakta ve bu sebeple aday pek fazla konuşma fırsatı bulamamaktadır. Dolayısıyla bu davranış şekli mülakatın olumlu ilerleyişini engelleyecektir. Bazı mülakatçılar görüşme esnasında adaya anlamsız sorular yöneltmekte ve adaydan daha çok kendisi konuşmaktadır. Bu sebeple mülakatın kontrolü kaybedilmektedir. Bu tarz hatalar çoğunlukla mülakatı gerçekleştiren kişinin bu alanda yeteri kadar bilgi ve tecrübeye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Tam tersi durumlarda da, yani mülakatçının gereğinden daha az konuşması durumunda, aday,

mülakatın yönetilmesini üstlenebilmekte veya adaya ilgili iş pozisyonu ile alakalı gereken bilgiler aktarılmadan görüşme bitirilebilmektedir.

Görüşme esnasında mülakatçının adayı özenli dinlemiyor olması da iletişim sorununa yol açmaktadır. Adayı dikkatli bir şekilde dinlemiyor olması ve adayla ilgili gerekli görüşme notlarını almıyor olması mülakat gerçekleştikten sonra aday hakkında gerekli değerlendirmeleri yapabilme durumuna engel olmaktadır. Görüşme esnasında mülakatçının not tutması, adaya onu dinlediği hissini verecektir. Bu sayede aday görüşme süresince mülakatçıya bilgi aktarırken daha dikkatli olacaktır. Dolayısı ile bu mülakat sürecini oldukça olumlu etkileyecektir.

- g. Yönlendirici soru sorma: Adayı yönlendiren sorular sorma daha çok görüşme esnasında görüşülen adayın aranan profile olmasını isteme ile doğrudan ilişkilidir. Mülakatçı adaya soru yöneltirken soru tarzlarını değiştirip adayı yönlendirmeye çalışmakta ve istediği yanıtları almaya çalışmaktadır. Bu hatayı uzun süredir personel aranan fakat uygun aday bulunamadığı için kapatılamayan pozisyonlarda görmek mümkündür. Öte yandan, aciliyeti olan pozisyonlarda da aynı şekilde adaya hemen ulaşma isteği ile yine yönlendirici tarzda sorular sorulabilmektedir. Önemli pozisyonda istihdam eden personelin ani işten ayrılışı ya da fazla sayıda açık pozisyonun kapatılması gerektiği durumlarda da mülakatçı bu yola başvurabilmektedir (Özen ve Kızıldağ, 2018: 952-953).
- h. Kalıp yargılara sahip olma: Kalıp yargılar genellikle küçük yaşlarda gelişmeye başlamaktadır. Kalıp yargıların gelişmesi belirli etmenlere bağlıdır; tarihsel, kültürel, siyasi, ekonomik vb. Bu tarz yargılara kişiler kulaktan dolma olan bilgilerle ulaşmaktadırlar. Bu sebeple, bu yargılar mantığa dayalı olmayıp daha çok duygusal olarak nitelendirilmektedirler (Kağıtçıbaşı, 2003: 249).

Görüşme esnasında aşağıdaki nitelikte kalıp yargılara varılmaktadır;

- Çok kilolu kişiler
- Erkeklerin boylarının yeterince uzun olmaması
- Kadınlarda fazla makyaj
- Sesi yüksek şekilde gülmek

- Belli bir şiveyle konuşmak
- Kulağına küpe takan erkekler
- Ülkenin belirli bölgelerinden gelenler vb. (Ergin, 2002: 88).



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOTEKNİK TESTLER

2.1. PSİKOTEKNİK TEST TANIMI

Psikoteknik, öznel olmayan daha çok nesnel kriterlere dayalı olan bir uygulama şeklidir. Personel temin sürecinde psikoteknik testlerden nesnel kriterlerin tespiti noktasında faydalanılmaktadır. Psikoteknik testler, bireylerin değerlendirilmesinde yararlanılan önemli bir yöntem olarak bilinmektedir (Fındıkçı, 2001: 207).

Psikometri kelimesi dilimize ingilizceden (Psychometry) geçmiş bulunmaktadır. Sıklıkla karşılaşılan psikoteknik kelimesi ise dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Türkiye'deki araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre bazı kaynaklarda psikoteknik, bazılarında ise psikometrik kelimesine yer verilmektedir. Araştırma sonuçlarında her iki kavramın da aynı anlamda kullanıldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Erdoğan, 1990: 143-144).

Seçme sürecinde adayın başvurusunu gerçekleştirmesinden sonra, adayla ilgili ön eleme safhasının gerçekleştirilmesi ve ardından mülakata davet edilmesi ile aday hakkında daha fazla fikir sahibi olunma durumu söz konusu olmaktadır. Fakat bu yüz yüze gerçekleşen görüşmeler ile bireylerin zihinsel, bedensel ve kişilik özelliklerinin tam olarak belirlenmesi mümkün olmamaktadır. İnsan, karmaşık bir yapıdadır. Personel temin sürecinde esas hedeflenen ise, bireyin iş ile uyumunun sağlanmasıdır. Görüşmelere ek olarak kesin bir karara varılması için, mülakatı destekleyici donelere gereksinim duyulmaktadır. Bunlar da ancak psikoteknik testlerin kullanımı ile sağlanabilmektedir. Psikoteknik testin kaynaklarda geçen tanımlarından birkaçına aşağıda yer verilmektedir:

- Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle, kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir (Fındıkçı, 2001: 208).
- Kişinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerinin, fizyolojik ve psikolojik testler aracılığı ile ölçülmesidir (Spor, 2001: 14).

- İşgücünün verimli ve etkin çalışmasını, kişi uyumunu, işin uyumu ile çalışanların yeteneklerini karşılaştıran bilim dalıdır (Sabuncuoğlu, 1990: 14).
- İş Psikolojisi'nin bir dalı olan psikoteknik, psikoloji, mekanik, biyoloji ve tıp gibi bilim dallarının bazı bulgularına dayalı testler yardımıyla, kişinin öz olarak veya gruba göre değerlendirilmesi yöntemidir (Spor, 2001: 14).
- İnsanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye çalışan, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan davranışsal bir ölçüm tekniğidir (Gürer, 2004: 61).
- Psikoteknik yöntem, bazı kişisel özelliklere ilave olarak, zihinsel ve bedensel yetenekleri de tespitle, bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur (Erdoğan, 1999: 67).

2.2. PSİKOTEKNİK TESTLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.2.1. Psikoteknik Uygulamanın Gelişmesi

Psikoteknik testlerin geçirmiş olduğu tarihsel gelişimi açıklarken üzerinde durulması gereken bir nokta mevcuttur. Bu doğrultuda, zeka testlerinin gelişimi ve uygulamaya konulması ile deneysel psikolojinin gelişiminin birbirlerinden ayrışıp ayrışamayacağı bir tartışma konusu oluşturmaktadır. Fakat psikoteknik testler için bu tartışmaya gerek duyulmamaktadır. Bunun sebebi ise, psikoteknik uygulamanın gelişimi, çeşitli kişisel özellikleri inceleme ve bireyleri kıyaslama için bazı bulgulardan faydalanma üzerine kurulmuştur. Psikoteknik test yöntemi, kişisel farklılıkları arayıp bulmayı hedefleyen çalışmaları içermekte, aynı zamanda farklılık psikolojisinin de bir dalı olarak nitelendirilebilmektedir. Endüstriyel psikoloji ise, farklılık psikolojisinin bulgularından büyük ölçüde yararlanmış, fakat öte yandan da kendine ait olan birkaç inceleme yolunu da yine geliştirmiş bulunmaktadır. Psikoteknik uygulama bu tarzdaki bulgulardan yararlandığı için, gelişiminin ancak kişisel farklılıkların sistemli bir şekilde saptanması yönündeki çalışmalardan başlatılması muhtemeldir (Erdoğan, 1980: 58-59).

2.2.1.1. Başlangıçtan 1920"ye Kadar Olan Dönem

Geçmişteki araştırma bulguları incelendiğinde, kişilerin fiziksel ve zihinsel yönlü özelliklerinin, bilimsel ve aynı zamanda sistematik şekliyle ölçümlenmesi için gerçekleştirilmiş olan çalışmaların başlangıcı 19. Yüzyılı işaret etmektedir (Özcan, 2006: 47).

Belirlenen hedefler doğrultusunda kişilerin seçilmesi ve analizlerinde faydalanılan zeka testlerinin babası olarak bilinen bilim adamlarının başlıcaları arasında Sir Franis Galton ve Alfred Binett gelmektedir. Galton (1822-1911), Sir Charles Darwin"ın genel katılım ve kişi yetenekleri üzerine gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarından oldukça etkilenmiştir. Darwin"ın araştırmalarından elde etmiş olduklarına bazı eklemeler yapan Galton, kendi yürüttüğü bu çalışmalarını daha çok kişisel farklılıklar alanında yürütmüştür. Bu sebeple 1886 yılında kendi antropometrik laboratuvarını kurmuştur. Bu laboratuvar sayesinde yürütmüş olduğu çalışmalarını ile, bireylerin fiziksel özellikleri ve psiko motor özelliklerini incelemiş ve bireylerin bu özellikleri ile iş hayatındaki başarıları arasında bir ilişki aramaya başlamıştır.

Psikoteknik uygulamaların yoğunlaşması ancak 1900"lü yılların gelişini ile mümkün olmuştur (Erdoğan, 1980: 59).

Psikoteknik terimi dünyada ilk kez 1903 yılında Wilhelm Stren tarafından kullanılmıştır. İleri zamanlarda Amerika"da taşıtlar dairesine eleman tedariki sebebi ile kullanılmıştır. Benzer yıllarda Fransa"da tramvay şoförlerinin istihdam süreçlerinde de aynı şekilde psikoteknikten faydalanılmıştır (Spor, 2001: 14).

Bilinen ilk psikoteknik laboratuvar olarak nitelendirilebilecek olan Binet"ın laboratuvarı 1905 yılında açılmıştır. Laboratuvar içerisinde yürütölen çalışmalar neticesinde, Binet ve Simon normal ve normal olmayan çocukların aralarındaki sınırı gösteren zihinsel bir eşik meydana getirmiş bulunmaktadır. 1906 yılına gelindiğinde ise, Berlin"de Lipmann Uygulamalı Psikoloji Enstitüsü oluşturulmuş ve yine bu yıl içerisinde A.B.D. Binet ve Simon"un kullandığı eşikten yararlanılmaya başlanmıştır.

Lahy yürütmüş olduğu araştırmalarını ilerileterek, 1907 yılı içerisinde Paris"de tramvay kondöktörlerinin seçilmesi için kullanılmak üzere bir model meydana getirmiştir. 1910 yılı içerisinde Fransa ve A.B.D"de psikoteknik uygulamalar kullanılarak bazı meslekler için personel seçimi gerçekleştirilmiştir. 1919 yılına

gelindiğinde ise, meydana gelen iş kazalarının psikolojik bulgularla olan ilişkisi üzerine bazı istatiki araştırmalara konu olmaya başladığı görülmektedir (Erdoğan, 1980: 60-61).

2.2.1.2. 1920-1950 Arası Dönemi

1915 yılından sonra, bilhassa 1920’li yıllar dönemi psikoteknik testlerin gelişimi noktasında patlama dönemi olarak nitelendirilebilir. Standardize edilmiş bu testler, 1920 yılı itibari ile okullarda yürütülen yetenek analizi çalışmaları ve bazı okul programları içerisinde kullanılabilir hale getirilmiştir (Erdoğan, 1980: 60-61).

Uluslararası düzeyde gerçekleştirilen ve ilk olma özelliği taşıyan psikoteknik kongre 1920 yılında Cenevre merkezli olarak düzenlenmiştir. Daha sonraki yıllarda ise İngiltere, Rusya, Avusturya ve Japonya da bu uygulamaya dahil olmuşlardır (Spor, 2001: 14).

Psikoteknikten, 1920 ve 1950 yılları arasında ulaşımda her türlü uzman nitelikli sürücülerin seçilme sürecinde yararlanılmıştır. Fransa’da, 1924 yılında toplu ulaşımda istihdam edilen uzman nitelikli sürücülerin seçilme süreçlerinde psikoteknikten yararlanıldığı görülmüştür. Psikoteknik uygulamaların kullanımı sayesinde, yapılan kazaların 2.2”den 0.6”ya düştüğü sonucu elde edilmiştir. 1922 yılı içerisinde Fin Devlet Demiryolları ülkede ilk uygulamalı psikoloji laboratuvarını kurmuş, 1925 yılı içerisinde de Budapeşte’de makinistlerin seçme ve değerlendirme süreçlerinde psikoteknik testler ilk kez uygulanmış ve 1934 yılında Macaristan, 1936”da da Romanya”da yine makinistlerin seçme ve değerlendirme süreçlerinde yetenek testlerinden yararlanılmaya başlanmıştır (Yasak, 2002: 9).

2.2.1.3. 1950”den Günümüze Kadar Olan Dönem

1950 yılı ve sonrası dönemler incelendiklerinde, test bataryalarının uygulanması noktasında yaygınlaşma dönemi olarak nitelendirilebilmektedir. Elde edilen araştırmalar neticesinde 1968-1972 yılları arasında kalan dönem içerisinde, dünyadaki birçok ülkede yer alan 50.000 civarı endüstri elemanının seçilmesinde psikoteknik testlerden faydalandığı bilinmektedir. Bu uygulamaların çoğunluğu Yugoslavya, Macaristan ve bilhassa Romanya”da gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Romanya”da fabrikaların istihdam için psikoteknik test uygulamasını zorunlu tuttuğu bilinmektedir. Özellikle A.B.D”de birçok işletme personel temin süreçlerinde, işyerleri

içerisindeki terfi sistemlerini oluşturma noktasında, eğitime yönelik çalışmalarda ve mesleğe yöneltmede psikoteknikten fazlaca yararlanılmaktadır. Nitelikli uzmanlık gerektiren birçok işte de psikoteknik yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bilhassa havacılık işletmelerinde psikoteknikten faydalanma oldukça önem arz etmekte ve yalnızca havacılık işletmelerine yönelik psikoteknik bataryaları uygulayıp geliştiren uluslararası kuruluşlar oluşturulmuştur (Erdoğan, 1980: 62).

Tablo 2.1 : Psikoteknik Testlerin 1984 ve 1989 yıllarında İngiliz Şirketlerinde Kullanımı

	Kişilik Testleri		Bilişsel Testler	
	1984	1989	1984	1989
Hiç Kullanmayan	64.4	35.6	70.8	30.1
Yarıdan daha az	23.8	27.4	19.8	28.8
Yaklaşık yarısı kadar	3.0	15.1	3.1	16.5
Yarıdan Fazla	5.0	12.3	1.0	12.3
Daima	4.0	9.6	5.2	12.3

Kaynak: Andrew Jenkins, "Companies' Use of Psychometric Testing and the Changing Demand for Skills: A Review of the Literature, February 2001, pp. 36

2.2.2. Türkiye’de Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi

Avrupa ve A.B.D’de psikoteknik ile ilgili uygulamaların gerçekleşmesi 1900’lü yılların başlarına tekabül ederken, Türkiye’de bu hususta yürütülen çalışmalar 1945 yılı içerisinde görülmeye başlanmıştır. Türkiye’de psikoteknik uygulamalarını yürütülmesi öncelikli olarak mesleğe yöneltme çalışmaları ile başlamıştır. 1945 yılında sanat enstitüleri bünyesinde başlanarak, 1950 yılında Ankara Teknik Yüksek Öğretmen okulu içerisinde laboratuvar oluşturulmuştur. Burada kurulmuş olan laboratuvar ile okulda eğitim gören öğrencilerin sahip oldukları yetenekler üzerine farklı meslek dallarına yönltilmesi ve araştırma yapılması esas hedef olarak belirlenmiştir. Fakat oluşturulmuş olan bu laboratuvarlar zamanla önemlerini kaybetmişlerdir.

Aynı yıl içerisinde Eskişehir’de TCDD mesleğe yönlendirme çalışmalarını sürdürmek için uygulamalı bir psikoloji laboratuvarı oluşturmuştur. 1988 yılında ise Ankara TCDD’de psikoteknik laboratuvar oluşturulmuştur. Başlandığı tarihten bu yana,

TCDD”de farklı pozisyonların personel temin süreçlerinde psikoteknik değerlendirmelerden faydalanılmıştır (Kepir, 1980: 39-40).

1955 yılında Sümerbank”ın bazı fabrikalarında kullanılmak üzere, özel nitelikte personel seçme ve değerlendirme sistemi kurulmuş ve bu uygulamalar daha sonra Sümerbank bünyesinde yer alan diğer işletmelerde de kullanılmak istenmiştir. Buna ek olarak, Fransa”dan temin edilen aletler aracılığı ile, İstanbul”da yer alan İETT bünyesinde psikoteknik laboratuvarın kurulumu gerçekleştirilmiş olup, şoförlerin seçilme sürecinde psikoteknik uygulamalardan yararlanılmıştır.

1955 yılından sonra ise, tıp fakültelerinde tedavi amaçlı kullanılmak üzere, psikoteknik testlerin uygulandığı laboratuvarların kurulumu gerçekleştirilmiştir. 1971 yılı içerisinde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Psikoteknik laboratuvar kurulumu başlatılmış ve 1973 yılında kullanıma açılmıştır. 1975 yılına gelindiğinde ise, İş ve İşçi bulma kurumu bünyesinde mesleğe yönlendirilme konusunda yararlanılmak üzere bir laboratuvar oluşturulmuş ve laboratuvarın hazırlanma süreci ile ilgili yürütmüş olduğu hazırlıklar 1978 yılında tamamlanmıştır. Bu laboratuvar kullanılarak, vasıflı işçilerin istihdam edilecekleri işkollarının saptanması doğrultusunda çalışmalar başlatılmıştır.

Ülkemizde yer alan çok uluslu şirketlerin çalışmalarını yürütmeye başlaması ile psikoteknik testlerin yaygınlaşmaya başlaması söz konusu olmuştur. Günümüzde faaliyetlerine devam etmekte olan bu tarz işletmeler personel temin süreçlerinde yine bu uygulamalardan faydalanamaktadırlar (Erdoğan, 1980: 62-63).

8-9 Mayıs 1980”de Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi”nde Türkiye”de Uygulamalı Psikoloji ve Sorunları konulu 1. Yöresel Psikoloji Sempozyumu gerçekleştirilmiş olup, bu sempozyumda psikoteknik testlerin Türkiye”de nasıl kullanıldığı ve kullanımı ile ilgili oluşan sorunlar üzerinde durulmuştur. Bu testlerle ilgili iyileştirme, uyarlama vb. nitelikte çalışmaların gerçekleştirilmesi için fazlaca finansman desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple konuyla ilgili Tübitak, DPT, üniversiteler vb. kuruluşların işbirliği içerisinde girmelerinin gerekliliği noktasında bazı çözümlere varılmıştır (Koç, t.y.: 6).

Trafik Yönetmeliğine psikoteknik uygulamaların girmesi ile beraber, Türkiye”de bu anlamda faaliyet gösteren laboratuvarların oluşturulduğu gözlemlenmiştir. 2000 yılı itibari ile, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoteknik Değerlendirme Merkezi kullanıma açılmıştır. 2000”li yıllara gelindiğinde ülkemiz

içerisinde 20 civarı psikoteknik değerlendirme merkezinin kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Günümüze gelindiğinde ise, örgütlerin büyümeleri ve uluslararası belirlenmiş olan standartları elde etmek istemeleri, personel teminini daha önemli hale getirmiş ve psikoteknik uygulamaların yaygınlığını arttırmıştır. Bazı özel ve kamu kurumları bizzat laboratuvarlarında testlerin oluşumunu yürütmüş ve bu işlemlerin yürütülmesi esnasında da profesyonel anlamda özel danışmanlık firmalarından destek almışlardır. Buna ek olarak, Türkiye’de psikoteknik testlerin üzerine uyarlanma, standardizasyon ve gelişim çalışmaları devam etmektedir (Erdoğdu, 2013: 126).

Bugün işletmelerin küreselleşmesi ve hedeflerini bulundukları konumdan daha da yüksek olarak belirlemeleri ile personel temin sürecine verilen önem artmıştır. Personel teminine verilen önemin artması ile psikoteknik testlere verilen önemde de aynı ölçüde artış yaşanmıştır. Kamu kurumları ve özel kurumlar kendi bünyelerinde yer alan laboratuvarlarında ya da dışarıdaki profesyonel nitelikteki bu tipte hizmet veren kurumlara danışarak onlardan personel temin sürecinde yardım almaktadırlar. Türkiye’de psikoteknik uygulamalar yönünde ilerleme çalışmaları hala devam etmektedir (Erdoğan, 1990: 15).

Son yıllara bakıldığında ülkemiz içerisinde personel temin süreçlerinde uygulanan psikoteknik testlerin kullanımı oldukça artmıştır. Psikoteknik testler, uygun olan yer ve zamanda kullanıldığı takdirde personel temin sürecindeki etkinliğin artmasını sağlayacaktır (Yelboğa, 2008: 23).

2.3. PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIM ALANLARI

Psikoteknik uygulamalar çoğunlukla personel temin süreçlerinde kullanılmaktadırlar. Fakat psikoteknik testler örgütler içerisinde sadece personel temin süreçleri için kullanılmamaktadır. İşletmelerde çeşitli amaçlara yönelik olarak testlerden faydalanma durumu söz konusu olmaktadır (Erdoğan, 1977: 68). Bu amaçlar ise;

- İş kazalarının minimize edilmesinde,
- İş görenin işe yönltilmesinde

- Çalışanın istihdam edildiği süre içerisinde meydana gelebilecek psikolojik sorunların tespitinde,
- Örgütlerde terfi sistemlerinin kurulumunun sağlanmasında,
- İşletme içerisinde ilişkilerin düzenlenmesinde,
- Ücret ve pirim sistemlerinde,
- Mesleki nitelikteki rehabilitasyon çalışmalarında olarak belirtilebilir (Spor, 2001 :14).

2.3.1.Psikoteknik Testlerin Personel Seçme Sürecinde Kullanılması

21.yüzyılda değişim hızı büyük bir ivme kazanmış, beraberinde iş hayatında da bazı değişiklikler söz konusu olmuş ve iş yaşamında birçok zorluk ortaya çıkmıştır. Sadece hız değil, aynı zamanda kalitenin öneminde de artış yaşanmıştır. Artık örgütler bir an önce çok sayıda üretim yapmak ve bu üretilen ürünlerin de kalitesinin yüksek olmasına özen gösterdiklerinden, tüm bu işleri gerçekleştirebilecek nitelikte personel aramaktadırlar.

Personel arayışı eskisi gibi, uygun bulunan personelin işe alımının gerçekleştirilmesi, bir süreliğine denenmesi ve sonrasında uygun bulunmayanların değiştirilmesi gibi bir süreç değildir. İşe uygun nitelikteki personelin seçilmesi için uzun yıllardır endüstriyel çevrede çabalanmakta, fakat günümüzde bu hıza uyması gereken personelin emeğini ortaya koyarken öte yandan da iş tatmininin sağlanması gerekmektedir.

Burada personel seçim sürecinin öneminden bahsetmek gerekmektedir. Personel temininde uygun işe uygun personelin istihdamının sağlanması için uygulanabilecek olan ilk yöntem olarak psikoteknik uygulamalar karşımıza çıkmaktadır. Psikoteknik uygulamalar günümüzde insan kaynakları profesyonellerinin daha çok tercih ettikleri, iş-kişî uyumunun daha objektif ve daha somut veriler ile elde edilmesi mümkün olan uygulamalardır (Şen, 2008: 68).

Personel temin sürecinde psikoteknik testlerden yararlanılarak, kişilerin iş ve işyeri uyumunun sağlanması ve kendilerine en uygun olan işin belirlenip yaptırılması

esas hedeflenendir. Bu esas hedef dışında, personel seçme sürecinin adaletli olarak yürütülmesinin sağlanması, iş ve işgören dengesinin sağlandığı bir değerlendirme yapılması ve işlerin, sonraki süreçlerde gelişmiş olan yapılarına uyum sağlaması mümkün olan kişilerin istihdamının sağlanması da yine seçme sürecinde testlerden faydalanılma sebepleri arasında yer almaktadır (Erdoğan, 1990: 14).

Psikoteknik testlerden doğru bir şekilde yararlanma söz konusu olduğunda, personel seçiminde verilmiş olan seçim kararının güvenilirlik derecesi artacak dolayısı ile örgütlerde verimlilik artışı sağlanacaktır. Psikoteknik uygulamalar, seçme süreci içerisinde kullanılan araçlardan geçerlilik payı en yüksek ve ayrımcılık olasılığı da en düşük olan araçlar olarak belirtilebilir (Hovardaoğlu ve Sezgin, 1998: 77).

İşletmenin performansı, istihdam ettiği personellerin performansı ile doğru orantılı olduğundan, çalışanların işin nitelik ve gerekliliklerine uygun seçilmesi oldukça önemlidir. Adayların işin gerektirmiş olduğu niteliklere sahip olup olmadıkları bilgisine testler yardımı ile erişilmekte ve işe en uygun adayın seçimi bu sayede gerçekleştirilmektedir (Doğan, 2004: 47-48).

Tablo 2.2 : Seçme Sürecinde Test Kullanma Sebepleri

Sebepler	% Sebepler olarak gösterme	% Esas sebepler olarak gösterme
İş performansını öngörmek için	76.1	39.4
Mülakat Öncesinde Ek Bilgi Sağlama Amacı ile	73.5	27.9
Adayların Örgüt Kültürüne Uyumlu olup olmadıklarını öğrenmek için	67.3	25.0
İnsanların duygusal dengelerini gösterme amacı ile	20.4	1.0
Diğer Sebeplerle	12.4	6.7

Kaynak: Andrew Jenkins, **"Companies" Use of Psychometric Testing and the Changing Demand for Skills: A Review of the Literature**, February 2001, pp. 43

2.3.2.Belirlenmiş Bir Görev Ya Da Pozisyon İçin En Uygun Adayın Seçilme Süreci

İnsan kaynakları uygulamaları açısından psikometrik değerlendirmeler belirli bir pozisyon için gereken bilişsel yeteneklerin ölçülmesi ve yetenekler temelinde kişinin işe uygunluğunun ölçülmesi amacı ile kullanılmaktadırlar. Bu değerlendirmeler sayesinde adayların bilişsel yeteneklerinin kıyaslanması sağlanmakta ve adayların pozisyona uygun bir kişilik yapısında olup olmadığı bilgisine erişilebilmektedir. Testler aracılığı ile, yüz yüze mülakatlarda elde edilmesi zor olan ya da adayların görünmeyen özelliklerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Bu belirlenen özellikler, insan kaynakları yöneticilerinin, adayların pozisyona uygun olup olmadıkları ya da bu işin üstesinden gelip gelemeyecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı psikoteknik araçların doğru kullanımı insan kaynakları gelişimi için oldukça önemli hale gelmiştir.

Küresel olarak, organizasyonlar insan yönetimi ile ilgili daha iyi kararlar vermek için uygun maliyetli, bilimsel bilgi üreten tarafsız psikoteknik testlere güvenmektedirler. İşletmeler çeşitli değerlendirme araçları ve güvenilir test ürünlerini mevcut ve yeni personelin doğru profilini çıkarmak, etkili insan kaynağının güçlendirilmesine ve planlanmasına yardımcı olmak için kullanabilirler. Testlerden elde edilen ayrıntılı sonuçlar derinlemesine bakış açısı sunmaktadır; takım çalışmasına yatkınlık, liderlik yeteneği, kişilerarası etkinlik, analitik düşünme ve karar verebilme yetenekleri ve organizasyonun verimliliğini arttırmak için çok önemli olan diğer türdeki puanları elde etme imkanı sunmaktadır. Psikometrik değerlendirmeler zeka, yetenek ve adayların kişilik yapılarının ölçülmesi için yıllardır kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda istihdam sektöründeki kullanımlarında aşırı bir artış yaşanmıştır. ABD'deki Fortune 500 organizasyonlarının yaklaşık %80'i ve İngiltere'deki Times Top 100 organizasyonun da %75'i psikometrik testlerden faydalanmaktadır.

Fakat psikometrik testlerin etkinliği hala büyük bir soru işaretidir. Birçok insan testleri hala bir başarısızlık ya da geçen bir zorluk olarak görmektedir. Bir meslek psikoloğu olan Siobhan Hamilton-Phillips'e göre, seçme süresinde yararlanılan uygun testler, yanlış bir pozisyona yanlış bir kişinin alınma riskini azaltmaktadır. Psikometrik testlerin etkinliği konusu hala bir ikilem olarak yerini almaktadır. Bu soruya verilecek

en açık yanıt, psikometrik test teknikleri kullanmanın kendi avantajları ve dezavantajlarının olacağıdır. Psikometrik değerlendirmeye bağlı olarak bireylerin yalnızca kısmi görünimleri elde edilecektir (Fernandes, 2015: 2).

2.4. PSİKOTEKNİK TEST BATARYALARI

İş gerekleri ve niteliklerinin tespit edilmesinden sonraki aşama, bu gereklilik ve niteliklerin ölçülmesi yani test aşamasıdır. Test bataryası, işin niteliklerine yönelik oluşturulmuş birtakım testlerden meydana gelmektedir (Abalı, 2015: 24). Bazı testlerle, işlerle ilgili genel yetenek gereklilikleri ortaya çıkartılırken, bazılarında ise bu genel yetenekler tek başlarına yeterli gelmemektedirler. Böyle durumlar oluştuğunda, bir tane test yeterli gelmemektedir ve dolayısı ile birden fazla testin kullanımı gerekmektedir. Birden fazla test uygulaması gerekli görüldüğünde, test bataryalarının kullanımına başvurulmaktadır. Test bataryaları, bir test ile ölçümü mümkün olmayan durumlar ve yeteneklerin birden fazla test uygulaması ile ölçülmesi için meydana getirilmiş psikoteknik test grubu olarak tanımlanabilir.

Test bataryalarından seçme sürecinde faydalanılmakla, adaylarla ilgili yapılacak olan değerlendirme çalışmalarının daha somut veriler ile gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Bunların mümkün olması için testlerde değerlendirme eşik puanının oluşturulması gerekmektedir. Belirlenmiş olan bu eşik puanı sağlayamamış olan adaylar süreçte elenecek olmakta, yeterince puanı elde etmiş olanlar ise değerlendirilme sürecinde ilerlemiş olacaklardır. Psikoteknik test bataryaları sayesinde, adayların birbirleri arasında kıyaslanmaları, uygun adayın belirlmesine yardımcı olunmakta, değerlendirme sürecinde somut verilerle karar verilmesi ve işe uygun kişinin seçimine katkı sağlanmaktadır (Abalı, 2015: 24).

Test bataryalarının meydana getirilmesi için, öncelikle işlerin bilgi ve yetenek yönlerinin tespiti, sonrasında da adaylar ile ilgili gerekli analiz ve ölçümlerinin yapılması için gerekli görülen yeteneklerin değerlendirilmesini gerçekleştirebilecek nitelikteki testlerin biraraya getirilmesi ve bu doğrultuda kullanılacak test bataryasının oluşturulması sağlanmalıdır (Erdoğan, 1990: 162).

2.4.1. Tek Bir Testin Kullanımı

Psikoteknik uygulamalarda az sayıda olsa da, tek bir testin uygulanması ile gerçekleştirilen uygulamalar da mevcuttur. Örneğin, kişinin yalnızca derinlik

görebilme yeteneğinin ölçülmesi söz konusu ise, yalnızca bu kabiliyetini ölçümleyebilen bir test aracılığı ile kişinin derinlik algısı ölçülebilir.

Kişilerin bazı konulardaki özel nitelikteki bilgilerinin de tek bir test aracılığı ile ölçülmesi istenilebilir. Örnek olarak genel matematik bilgisinin ölçülmesi için sadece bu bilgiyi ölçmeye yönelik tek bir test aracılığı ile bu uygulama gerçekleştirilebilmektedir.

Özel olarak geliştirilmiş olan aletli testler veya kağıt-kalem şeklindeki kişilik testleri de tek test niteliğindeki uygulamalardır.

Bir tek test aracılığı ile, bu testin ölçümlemeye çalıştığı özelliğin değerlendirilmesi mümkündür. Fakat ölçülmesi planlanan bu tek bir özelliğin de çoklu testler içerisinde uygulanabilmesi ve bu sayede elde edilen sonuçların birbiri ile örtüşüyor olması da sağlanmaktadır (Erdoğan, 1980: 117-118).

2.4.2.Birden Çok Testin Birlikte Kullanımı

Örgüt içerisindeki yönetim tarafından, genellikle kişilerin tek bir özelliği değil, birden fazla özellikleri ile ilgilenilmektedir. Pozisyon farketmeksizin, personeller istihdam edildikleri sürece onlardan beklenen farklı düzeyde sahip oldukları zihinsel, bedensel yetenekler, iş bilgilerine sahip olmaları olacak ve bu özelliklere sahip oldukları takdirde işleri ve işyerleri ile uyum sağlamaları daha kolay olacaktır. Örgüt içerisinde istihdamı sağlanan personellerden alt kademede olanlardan daha çok bedensel özelliklerinin değerlendirilmesi istenirken, üst kademelere doğru zihinsel olan özelliklerin ölçülmesi isteği artmaktadır. Örgüt içerisinde yönetim tarafından istenen; kişilerin bir değil birden fazla yönlerinin değerlendirilmesi ve bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri ve yeteneklerinin tek bir test ile sunulabilmesi olsa da bu mümkün olmamakta, istenilen yetenekleri ölçebilecek testlerin biraraya getirilmesi ile, özel iş gruplarına yönelik değerlendirme test bataryaları meydana getirilmektedir (Erdoğan, 1980: 117-118).

2.4.3.Psikoteknik Test Bataryalarının Özellikleri

Personel temin sürecinde önemli bir değerlendirme birimi olarak yararlanılan psikoteknik test bataryalarının belirli nitelikleri taşımaları gerekmektedir. Çünkü aşağıda açıklanacak olan bu özellikleri taşımayan bir bataryanın personel temin

sürecinde kullanılması sağlıklı olmayacaktır. Bu sebeple, uygulanmak üzere hazırlanmış olan test bataryalarının niteliklerinin değerlendirilmesi, hatta mümkün olan koşullar içerisinde bir ya da iki dönem denenmesi uygun olacaktır. Bu nitelikteki deneme çalışmalarının akabinde hazırlığı gerçekleştirilmiş olan ilgili bataryanın taşınması gereken nitelikleri taşıdığı tespit edildiği takdirde ancak seçme sürecinde kullanımı uygun olacaktır (Erdoğan, 1990: 45).

Bireylerin düşünebilme ve öğrenebilme kabiliyetlerinin, özel yeteneklerinin, davranışlarının, el becerilerinin vb. özelliklerinin ölçümlenmesini gerçekleştiren psikoteknik testlerin uygulanması konusunda özen gösterilmesi gerekli bazı nitelikler mevcuttur. Bu niteliklere aşağıda yer verilmektedir (Bingöl, 1990: 105).

2.6.3.1. Geçerlilik

Personel temin sürecinde yapılmış olan başarı tahmininin ölçüsünü belirlemeye yöneliktir. Geçerlilik özelliği ile, seçme zamanında gerçekleştirilmiş olan ölçümler ile daha sonra gerçekleştirilen başarı veya başarısızlığın değerlemesi ile kontrol sağlanmaktadır. Yapılan geçerlilik tahmini, başarı ve gerçek başarı arası uygun olma durumunun analizinden meydana gelmektedir.

Geçerlilik özellikli bir yapıdadır. Bir test uygulaması incelendiğinde, bir amaca uygun şekilde düzenlenmiş ve bu amaç için geçerli nitelikte iken, başka bir amaca yönelik değerlendirildiğinde geçersiz olabilmektedir. Öte yandan geçerlilik sadece amaca yönelik değil, iş durumlarına (işletmenin yapısına) yönelik de özellikli bir yapıya sahiptir. Yani bir örgütte uygulanan bir test ile işteki performansın ileriye yönelik tahmini yapılmak istenirken yararlanılan test, aynı türden problemleri bulunan başka bir örgütte kullanıldığı takdirde geçerlilik açısından benzerlikler elde edilmeyebilir. Bunun sebebi örgütlerin hepsinin kendilerine ait farklı yapılara sahip olmalarıdır (Öztürk, 1996: 51-52).

Özetlenecek olursa geçerlilik, test bataryasının hedeflemiş olduğu nitelikleri ölçebiliyor olması olarak belirtilebilir. Belirtildiği gibi burada önemli olan aynı gruba yönelik değişik zaman dilimlerinde aynı test bataryasının uygulanması ve buradan elde edilen sonuçların tutarlı ve birbirine yakın nitelikte olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 95).

2.6.3.2. Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir ölçüm aracının ölçme sonucunun üzerindeki kararlılık derecesi olarak tanımlanabilir (Öğüven, 2019: 83) . Personel temin sürecinde yararlanılan test bataryalarından elde edilen sonuçlar da güvenilir olmalı, teste tabi tutulan kişilerin günlük olarak belirtilebilecek özelliklerini içermeyip, kişilerin genel niteliklerini değerlendirmeye yönelik olmalıdır. Psikoteknik uygulamalara dahil olan kişi kısa zaman aralığında yeniden uygulamalara dahil edildiğinde benzer nitelikli sonuçlar elde ediyorsa, test bataryasının güvenilir olduğu kanaatine varılmaktadır. Psikoteknik uygulama esas olarak kabul edilip, personel seçme sürecindeki karar test sonucuna göre belirleneceğinden test bataryasının geçerliliği kadar güvenilir olması da oldukça önemlidir. Güvenirliliği sağlamayan bir test bataryasının geçerli olması da beklenemez. Bununla birlikte güvenirlilik analizinin de yapılması oldukça önemli olacaktır (Erdoğan, 1990: 48-49).

Testin güvenilir nitelikte olması gereklidir fakat geçerli olması için yeterli bir şart değildir. Güvenilir olmayan bir test geçerli olamaz. Ancak güvenirliliği yüksek olan bir testin geçerliliği de yüksek olacak değildir. Çünkü oldukça tutarlı görünen bir test bizim ölçmeyi düşündüğümüzden başka bir şeyi ölçüyor olabilir (Choudhury, <https://www.yourarticlelibrary.com/education/test/top-4-characteristics-of-a-good-test/64804>).

2.6.3.3. Objektiflik

Objektif olma, iyi bir testin önemli bir özelliğidir. Test puanlarının hem geçerliliğini hem de güvenirliliğini etkiler.

Bunu iki önemli başlık altında incelemek uygun olacaktır;

- a. Puanlamanın Objektif Olması: Puanlamanın objektif olması, aynı anda veya herhangi bir zamanda testi puanlayan kişilerin şans hatası olmadan aynı sonuca ulaşmaları anlamına gelmektedir. Objektif olan bir test o kadar açık olmalıdır ki, ona yalnızca doğru cevap verilebilir. Puanlama prosedürünün objektif olması ile, bir testin sonucu basit ve kesin bir şekilde elde edilebilmektedir. Puanlama prosedüründe bir maddenin doğru mu yanlış mı ya da kısmen mi yanlış olduğuna dair herhangi bir şüphe olmamalıdır.

- b. Test Maddelerinin Objektif Olması: Bir test maddesinin kesin ve tek bir cevabının olması anlamına gelmektedir. İyi yapılandırılmış olan test maddeleri, ilgili metaryeli bilen kişileri yalnızca bir tek yoruma götürmelidir. Bu test maddelerinin belirsizlikten uzak olması anlamına gelmektedir. Yani belirli bir test maddesi, testi uygulatan kişinin sormak istediği tüm kişiler için aynı anlama gelmelidir. İki anlama gelen cümleler, birden fazla doğru cevabı olan maddeler testi öznel kıldığından, teste dahil edilmemelidirler (Choudrhury, <https://www.yourarticlelibrary.com/education/test/top-4-characteristics-of-a-good-test/64804>)

2.6.3.4. Standardizasyon

Bir testin standardizasyonundan bahsediliyorsa bu, o test ile ilgili uygulanma ve değerlendirilme şartlarının öncesinde belirlenmiş olan kurallar ile saptanmış olması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda standardizasyon, testlerin uygulanması, puanlanması ve yorumlanması ile alakalı bir yönerge olarak nitelendirilebilmektedir. Test uygulamalarının standartlaştırılmasında yapılacaklardan ilki, puanlama sistemleri ile ilgili normların belirlenmesidir. Uygulaması gerçekleştirilen standardizasyon veya norm grubunun ilişkide bulundukları konu ile ilgili performanslarını göstermeye yarayan puana “norm” denmektedir. Teste tabi tutulan kişinin herhangi bir test üzerinden elde ettiği ham puanlar, o kişiye benzer nitelikteki kişilerden meydana gelmiş olan grubun normları ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 1991: 276-277).

2.6.3.5. Homojenlik

Testler ölçümlemek istedikleri niteliklerle ilgili olan sorulardan meydana gelmelidirler. Tek bir test kullanılarak başka iş ya da olaylarla alakalı kişisel yetenekler ve niteliklerin incelenmeye çalışılması ile testi yorumlamak zorlaşacaktır (Bingöl, 1998: 141). Özetle, bir testin homojenliği o test içerisinde yer alan tüm bölümlerin aynı kişisel yetenek ya da özelliği değerlendirecek nitelikte olması anlamına gelmektedir. Test bataryasının homojen olması da, bu test bataryasının değerlendirmek üzere olduğu özelliğin belirli bir grup özellik olması, bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik yetenekler ve niteliklerin aynı test bataryası aracılığı ile değerlendirilmek istenmesi anlamına gelmektedir. Test bataryası eğer aynı nitelikte olmayan işler ya da durumlar ile alakalı yetenek ve nitelikleri ölçüyorsa, bu testin homojen olmaması anlamına

gelmekte olup, bir yandan testin yorumlanması zorlaşmakta iken öte yandan da batarya anlamlılığını yitirecektir. Bu sebepten ötürü, yalnızca batarya içerisinde mevcut olan test değil, bataryanın kendisinin de homojen olması gerekmektedir (Erdoğan, 1980: 122).

2.6.3.6. Ekonomiklik

Ekonomik olma, örgüt yönetiminde yer alan temel ilkedir. Bu sebeple, testlerin de ekonomik olmaları oldukça önemlidir. Test uygulamasının ekonomik olup olmadığı, batarya uygulaması ile seçilerek istihdam edilmiş personellerin verimlilik ve başarılarının, test bataryası uygulanmaksızın istihdam edilmiş personellerin verimlilik ve başarılarından önemli oranda başarılı bulunmaları halinde anlaşılabilir (Öner, 1997: 35). Bu sebeplerden ötürü, test uygulamasının mali boyutu, test uygulamasından elde edilen sonuçtan son derece düşük olmalı, diğer bir ifade ile, test uygulamasının getirisi, testin uygulanması ile ortaya çıkan maliyetinden oldukça fazla nitelikte olmalıdır (Erdoğan, 1980: 122).

2.5. PSİKOTEKNİK TEST UYGULAMALARININ UYGULANMA AŞAMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN ETİK KURALLAR

Personel temin sürecinde önemli bir yeri olan psikoteknik testlerin uygulanma aşamasında dikkat edilmesi gereken bazı etik kurallar mevcuttur. Bunlara aşağıda yer verilmektedir.

- Bilimsel olduğu ispat edilmemiş olan testlerin kullanılmaması gerekmektedir. Personel temin sürecinde kullanılan psikoteknik testlerin uygun nitelikteki testlerden seçilmiş olması da önemli bir etkidir. Önceki bölümde de bahsettiğimiz gibi standardizasyonu gerçekleştirilmiş, geçerli, güvenilir, homojen ve objektif olan testlerin uygulanması gerekmektedir (Aiken, 2000: 84). Testler ile ilgili uygulamada en çok karşılaşılan problem, geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmemiş olmasıdır. Başka dillerde geliştirilmiş olan test uygulamaları ülkemizde yalnızca Türkçe'ye çevirilip kullanılmaktadır. Fakat kişilik ve bilişsel nitelikteki testlerin ülkemiz içerisinde çalışması yapılmadan kullanımı hatalıdır. Endüstri ve örgüt psikologları bu hatayı düzeltmelidir (Doğan, 2004: 70).

- Personel seçiminde faydalanan tekniklerin işletmeye uygunluğunun kontrolü sağlanmalıdır. Test uygulamalarının kullanılacağı işletmeye uygun olup olmadığı da kontrol edilmelidir. Çünkü personel temin sürecinde faydalanılmakta olan testlerin hepsi tüm işletmeler için kullanıma uygun nitelikte değildir. Başka bir deyişle, X firması içerisinde kullanılmış olan ve uygun bulunup olumlu sonuçlar veren bir test uygulaması bir Y firmasına aynı uygunluk ve aynı başarıyı vermeyebilir. Bu sebeple, öncesinde ön testler uygulanmalı, iş analizi verilerine ve işletmeye uygun nitelikte olup olmadığı belirlenmelidir (Aiken, 2000: 84).

- Teste tabi tutulan adaya, test ve testin sonuçları ile ilgili ayrıntılı olacak şekilde gerekli olan bilgiler verilmelidir. Testi alan birey eğer isterse, kendisine test ile ilgili gerekli bilimsel açıklamanın yapılması sağlanmalıdır. Test uygulanmadan önce testin cevaplanması ve sonuçların nasıl puanlanacağı hakkında gerekli olan bilgiler kişiye verilmelidir. Örneğin, adaya yönlendirilecek olan testin puanlamasında, hem alt hem de üst sınır mevcut ise, aday bu konu hakkında bilgilendirilmelidir. Aksi halde aday testte ne kadar iyi puan alırsa, o kadar başarılı olacağı fikrine kapılabilir. Fakat bazı test uygulamalarında alt ve üst sınır puanı mevcut olmamaktadır.

- Personel temin süreci yürütülürken eşitlik, gizlilik ve mahremiyet ilkelerinden taviz verilmemelidir. Test uygulamasının sonuçlarından kimlerin ne amaçla faydalanacağı öncesinde belirlenmiş olmalı, testlerin bu amaçlar dışında kalan durumlarda kullanılmaları engellenmelidir. Teste tabi tutulacak bireyler, test uygulatıcıları tarafından gizlilik konusunda bilgilendirilmelidirler (Şen, 2008: 63-64).

- Personel temin sürecinde kullanılan psikoteknik uygulamalar diğer araç ve yöntemlerin yanında tamamlayıcı olarak görülmelidirler. Çünkü titizlikle uygulanmış testlerin bile geçerlilikleri sınırlıdır. Yalnızca testlerin sonuçları ile belirli kararlar almak hatalı sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Doğan, 1995: 73).

- Uygulama öncesinde işletmenin personel politikaları belirlenmiş olmalı ve kullanılacak olan testlerden beklentilerinin ne olduğu sorusunun cevabını vermelidirler (Gürer, 2004: 102).

- Kullanılan test bataryalarının gelişmelere uydurulması gerekmektedir. Seçme sistemi içerisinde kullanılan bataryaların da belirli bir süre için kullanılacağı, hazırlanmış olan bataryaların uzunca süreler kullanımı doğru olmamaktadır. Çünkü içerisinde bulunan toplumun sosyal ve teknolojik yapısı hem bireyleri hem de

toplumsal yapıyı değiştirmektedir. Belirli zaman aralıklarında bataryaların incelenip, güncellenmesi gerekmektedir. Fakat test bataryalarının sıkça değiştirilmesinin, maliyeti yüksek bir çalışma olacağı unutulmamalıdır (Erdoğan, 1990: 55).

2.6. DENETİM ve ETİK KURALLAR YÖNÜNDEN TÜRKİYE’DE PSIKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI

Türkiye’de, testlerin denetlenmesi ve etik kurallar çerçevesinde yürütülmesi konusunda bir bilinçlenmeden bahsedilmekle beraber, psikoteknik test uygulamalarının denetlenmesi ve etik kurallar çerçevesinde kullanılması ile ilgili bir ilerleme görüldüğü malesef söylenememektedir.

Üniversitelerde ve alanında uzman kişiler tarafından psikoteknik testlerin etik kurallar çerçevesinde ve alanda uzman olan kişiler tarafından kullanımının uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Testlerin etik kurallar çerçevesinde uzman kişiler aracılığı ile kullanımının uygun olduğu kanaatine varan Özgüven(1993), geliştirmiş olduğu Hacettepe Kişilik Envanteri’nin tanıtımı ile ilgili olan yazısında, sadece psikiyatri, psikoloji, psikolojik danışma, psikolojik hizmetler, psikometri, özel eğitim ve sosyal hizmet alanlarında en az lisans derecesine sahip olan kişilere envanterin gönderilebileceği ve envanter talebinde bulunan kişilerin de kimlik bilgileri ile ilgili bildirimde bulunmaları gerektiğini önemle belirtmekte ve bu şekilde de envanteri kullanabilecek kişilerin de kimler olabileceği konusuna bir sınırlama getirmiş olmaktadır.

Tüm bu beklentilere rağmen, ülkemizde psikoteknik testlerin hatalı kullanımı ve yetkisiz kişiler tarafından kullanıyor olmasının kontrolünün sağlanması için gerekli olan profesyonel kurumlar henüz kurulmamış ve testlerin denetimi ve etik kurallara uyması noktasında gereken yasal önlemler alınmamıştır (Özgüven, 2019: 402).

2.7. TESTLERLE ÖLÇÜLEBİLECEK BİREYSEL ÖZELLİKLERE GENEL YAKLAŞIM

2.7.1. Psikoteknik Ölçüm Yaklaşımı İle İlgili Kuramlar

Psikoteknik uygulamalar söz konusu olduğunda geçerliliği bulunan iki farklı kuram söz konusu olmaktadır. Birincisi bedensel özelliklerin analizi iken, bir diğeri ise zihinsel özellikler kuramı olarak belirtilebilir (Erdoğan, 1980: 72).

2.7.1.1. Bedensel Özelliklerin Analizinde Geçerli Olan Kuram

Bireylerin birbiri ile kabiliyetleri yönünden kıyaslanmaları durumu söz konusu olduğu zaman, vücutlarında mevcut olan el, kol, göz, ayak gibi kısımlarını kullanım kabiliyetleri, bu kısımların birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışıp çalışmadıkları, her bir elin farklı kullanımı, işitme durumları, algı kabiliyetleri, işitsel ve görsel olarak kavrayış vb. nitelikteki karmaşık yapıda olan fiziksel kabiliyetlerinin değerlendirilmesi ile bireylerin bedensel özelliklerinin analizi yapılmaktadır. Bu türdeki kabiliyetlerin işletmeler içerisinde önemli bulunularak ölçümlenmek istemelerinin sebebi ise, bir işin bir birey tarafından yapılıp yapılamayacağı ya da kişinin o işe uygun olup olmadığı açısından değerlendirilmek istenmeleridir. Testin uygulanma şeklinde ise, test ile bireylere gereken uyarılar yönlendirilmekte, bu uyarılara yönelik kişilerin vermiş oldukları ya da verecekleri tepkilerin ölçülmesi sağlanmaktadır (Erdoğan, 1980: 72).

2.7.1.2. Zihinsel Özelliklerin Analizinde Geçerli Olan Kuram

2.7.1.2.1. Spearman”ın İçerik Geçerliliği Kuramı

Psikometrik yaklaşım akımının öncülüğünü yürüten Charles Spearman, 1863 ve 1945 yılları arasında hayatını sürdürmüştür. Spearman”ın savunduğu; bilişsel faktörlerin kullanılarak zekanın ölçümlenebileceği konusuydu. Spearman iki faktör teorisini geliştirmiş ve burada bireylerin g faktörü gibi nitelendirilebilecek tek bir bilişsel kapasiteye sahip olduğu, bu g”nin kalıtsal olduğunu ve hayat boyunca değişiklik göstermeyeceğini, aynı zamanda bir kişinin soyut anlamda düşünmesi ve problem

özme vb. zihinsel niteliği karışık olan işlemleri yapabilme kabiliyetleri olarak belirtmiştir. Bir diğer faktör, yani ikinci “s” faktörü, kişilerin matematiksel veya sözel kabiliyetleri ile alakalı spesifik özellikte olan zihinsel kabiliyetlerini ifade etmektedir. Günümüzde kullanılan standart nitelikteki zeka testlerinin genel zeka üzerinde ölçüm yaptığı yani diğer bir ifade ile “g” yi ölçümlemeye yaradığı, ve sonuç olarak “g” ile zeka, IQ puanlarına benzer olarak tek bir puan ile gösterilebilmektedir (Plotnik, 1996: 256).

2.7.1.2.2. Örnekleme Yaklaşımı

Önemli kuramlardan bir diğeri de örnekleme yaklaşımı olup, Thompson ve Englishman’ın geliştirmesi ile ortaya çıkmıştır. Örnekleme yaklaşımında, zihinsel gelişme genler, sinirsel elemanlar, uyarı ve yanıt sistemleri ve özel nitelikteki deneyimler, benzeri çeşitte meydana gelmiş olan büyük bir birimler grubuna bağlı bulunmaktadır. Belirlenmiş bir gayret gösterildiğinde, kişinin tutumu bu birimlerin niteliklerine yönelik anlam kazanacaktır. Diğer bir ifade ile, zihinsel ölçme durumu gerektiği zaman, belirlenmiş bulunan amaç doğrultusunda, farklı nitelikteki zihinsel özelliklerin ölçümlenmesi söz konusu olacaktır. Testler önceden belirlenmiş olan özellikleri tespit etmeye yönelik hazırlanmakta, özel yeteneklerden ilgisi bulunanlar düzenlenmiş olan testlerle gruplanmış bir şekilde ölçümlenmektedir (Erdoğan, 1980: 69-76).

2.7.2. Bedensel ve Zihinsel Nitelikli Kuramların Testlere Yansıması

Psikoteknik uygulama ile bedensel niteliklerin değerlendirilmesi söz konusu olduğunda aletli testlerden yararlanılmaktadır. Bu türdeki testlerin uygulanma esası, kişilere sanal ortamlarda belirli hareketlerin uygulanmasını sağlamak ve bu uygulanan hareketlerin yapılması ile ilgili birey becerilerinin ölçümlenmesidir. Bu türde uygulanan testler ile, belirli bir zaman kesiti baz alınarak bir davranışın sergilenmesi için sökme, monte etme, çevirme, uyarılara yanıt verebilme, iletilen bir sinyali görebilme, işitme, derinlik algısı vb. yapay hareketleri meydana getirmesi amaçlanmaktadır.

Spearman’ın genel faktör kuramının testler üzerindeki yansıması iki farklı türde gerçekleşmiştir. Birincisi, bazı testler kullanılarak yalnızca genel zeka ya da

genel yetenek ölçümlenmeye çalışılmış olup, buna yönelik olan testler oluşturulmuştur. İkincisi ise, genel zeka dışında özellik derecesi daha yüksek olan yetenek ve niteliklerin de aynı şekilde ölçümlenmesi hedeflenmiştir. Spearman'a göre; bu istek doğrultusunda, testlerin her biri kullanılarak özel olan yetenekler analiz edilmek istenmiş, buna ek olarak da biraz genel yetenek analizi yapılmış olacaktır.

Günümüzde ise zihinsel ve bedensel özellikler oldukça fazla sayıda özel testlerle ölçülmektedir. Buna ek olarak, değişik uğraşların farklı beceriler ve nitelikler gerektirmekte olduğu bazı çalışmalar ile tespit edilmiştir (Erdoğan, 1980: 69-76).

2.8. PSİKOTEKNİK YÖNTEM DEN FAYDALANMANIN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

2.8.1. Psikoteknik Yöntemden Faydalanmanın Avantajları

- Psikoteknik yöntem doğru ve uygun sonuçlar sağlamaktadır: Bu yöntemin uygulanması ile elde edilen sonuçlar, diğer yollarla elde edilen sonuçlardan daha doğru ve uygun olmaktadır. Psikoteknik yöntem ile elde edilen sonuçlar sağlam, güvenilir ve tarafsız niteliktedir; bu da bu yöntemin en büyük avantajı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Psikoteknik uygulamaların elde edilmesi ucuzdur: Nitelikli bir psikometrik değerlendirme testi mali açıdan oldukça pahalı olsa da, uzun vadede (yani) işe alımın uygulanışı ile birlikte her seferinde ayrı bir test alınmasına gerek yoktur. Kullanılmış olan test bataryası daha yeni normlara göre değiştirilebilmektedir.
- Yüksek maliyet tasarrufu sağlar: Ayrıca, personelin performansının düşük olması, yüksek ciro oranları ve düşük işe alım nedeniyle şirketin zararına sebep olan maliyetler, psikoteknik yöntemin kullanılması ile ortaya çıkan maliyetlerden çok daha yüksektir.
- Psikoteknik test uygulamaları tarafsızdır: Testler tamamen tarafsızdırlar. Aday soruları doğru cevapladığı takdirde testte başarılı olacaktır ve dolayısı ile seçilebilmektedir. Aksi takdirde başarılı değildir ve seçilemez. Dolayısı ile çok daha adil ve basittir.

- Test yöntemi zaman kazandırmaktadır: Psikoteknik testler, gruplar halinde adaylara uygulandığı için, şirket için oldukça zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Test işe alım profesyoneline değerlendirme yapma fırsatı sunmaktadır: Eğer bir aday seçilmezse, mülakatçıya aday hakkında tam bir inceleme yapılması için fırsat vermektedir ve adayın seçilebilmesi konusunda kendisine bir fırsat sağlamaktadır. Dolayısı ile şirket için de daha fazla adayı kıyaslama imkanı sağlamakta ve en uygun adayın bulunması için iyi bir yol gösterici olmaktadır.
- Doğru kişinin seçilmesine yardımcı olur: Psikoteknik testler, işverenlere kişisel çalışma tarzları, yetenekleri ve motivasyonu olan kişileri seçmeleri konusunda yardımcı olan testlerdir. Bu testler sayesinde uygun işe uygun eleman seçimi yapılmaktadır.
- Bireyi anlama imkanı sunar: Psikometrik testler, işverenin adayları anlamalarına yardımcı olur. Adayların istihdam edildikten sonraki performansı testler sayesinde daha önceden muhtemel olarak bilinmektedir.
- İsteklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur: İyi hazırlanmış psikometrik test ve değerlendirmeler test yorumcusuna daha fazla bilgi sağlamaktadırlar; bireyin amaçlarının ne olduğunu ve çalışanların kendilerini nasıl eğitmek istediklerini göstermektedirler. Bu şekilde düzenlenecek olan eğitim ve gelişim programları, çalışanların her birinden en iyi şekilde yararlanılmasına yardımcı olacaktır.
- Adaylara işlerini bulma imkanı sunar: Psikometrik testler yardımı ile adaylar sevdikleri doğru işi bulabilmektedirler. Bu testler sayesinde adayların kendilerine uygun olmayan işlere girmelerinin önüne geçilmektedir.
- Verimlilik artışı sağlar: İşe alım süreci, psikometrik testlerden faydalanılması sayesinde geliştirilmiştir. Çünkü psikoteknik testler yardımı ile sadece ilgili ve uygun olan adayların seçimi sağlanmamaktadır. Uygun nitelikte olmayan adayların değerlendirilmemesi ile hem zaman tasarrufu hem de maliyet tasarrufu sağlanmakta olduğu için verimlilik artışına sebebiyet vermektedir.
- Araçlardan faydalanma imkanı sunar: Psikoteknik yöntemin görüşme esnasında edinilen bilgilerden daha çok fayda sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca,

denenmiş ve fayda sağladığı görülmüş çok sayıda değerlendirme aracı mevcuttur. Bu araçlar dünya genelinde çok sayıda organizasyonda kullanılmaktadır.

Bu değerlendirme araçları tamamen iş amaçlı ve iş ihtiyaçlarını gidermek üzere geliştirilmiştir.

- Psikoteknik testler işe alımın herhangi bir aşamasında kullanılabilirler: Psikoteknik testler değerlendirme sürecinin herhangi bir aşamasında kullanılabilmektedirler. Organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak işe alım sürecinin başında ya da sonunda kullanılabilirler (Ghosh, 2018: 1).

2.8.2. Psikoteknik Yöntemden Faydalanmanın Dezavantajları

- Yararlanılan yöntem orjinal olmayabilir: Daha büyük şirketler, değerlendirme amacıyla otomatik web tabanlı psikometrik araçlar kullanırken, küçük şirketler sonuçları yorumlamada yüksek düzeyde uzmanlığa sahip profesyonellere güvenmektedir. (Ghosh, 2018: 1)

Genellikle çoğu şirket, psikometrik olmayan testleri, gerekli psikometrik testlermiş gibi satın almaları için kandirilmakta ve bunun sonucunda şirketlerin çoğu istenen sonuçları almak için çabalamaktadırlar.

Şirketler gerçeği idrak ettiğinde ise, maliyetleri de çoktan artmış olacaktır.

- Adayları gerginleştirebilir: Bazı adaylar sınavların başında gergin olabilirler. Bazı adaylar ise sınavın başından sonuna gergin olabilirler. Bu sebeple testte başarısız olabilmektedirler.

- Testler diğerleri ile uyumsuz olabilir: Diğer bilgilerle birlikte kullanılması durumunda, bu testler aynı türdeki diğer testlerle uyumsuz olduğu için kesin sonuçlar üretememektedir.

- Tam anlamıyla tamamlanamaları mümkün olamaz: Her türlü görüşme için geçerli olan ve bir seçiciden diğerine tamamen farklılık gösteren tam bir psikometrik test yoktur. Ayrıca, testi tasarladığı düşünülen parametreler, adayın önceden hazırlanmasına izin vermemesi için değişiklik göstermektedirler.

- Kültürel anlamda engeller mevcuttur: Farklı dil ve kültürel birikimden gelen adaylar bu psikometrik testler hakkında fikir sahibi olmamalarına rağmen, iş için gerekli önkoşullara sahip olsalar bile, testte başarısız olacakları için elimine edileceklerdir.

- Hatalara sebep olabilir: Psikometrik testler bireylerin bazı konularda etiketlenmelerine sebep olabilir. Bir kişinin sonucunun psikometrik bir testten sonra içe dönük olduğu söylenebilir, ancak genel olarak ve gerçekte, birey içe dönük olduğu kadar dışa dönük kişiliklere de sahip olabilir.

Bir kişinin özellikleri hakkında siyah veya beyaz olarak emin olunamaz, kişinin gri olması için olasılıklar olabilir. Dolayısıyla, bu testlerden elde edilen sonuçlar, doğru bir şekilde tanımlanamadıkları için yanlış olarak tanımlanabilir.

- Yanıtlar sabittir: Psikometrik testlerde çok sayıda belirlenmiş cevap vardır. Teste girenlerin rolü de dikkate alınmalıdır, çünkü teste tabi olanlar, kişilikleri ile uyumlayan cevaplardan herhangi birini seçerek cevap vermeye zorlanırlar.

İnsan doğası karmaşık bir yapıdadır ve dolayısı ile sonuçlar kesin olarak sayılamaz.

- Maliyetli olması: İlk defa psikoteknik testten yararlanılacaksa bu maliyetli olacaktır. Çünkü bazı materyellerin kullanımı, yöneticilerin bu konuda eğitilmeleri ve buna benzer maliyetlere sebep olacaktır (Reddy, <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-psychometric-tests/>).

Sonuç olarak,

Test uygulamaları bilimsel bir süreç olmalarına rağmen, zaman zaman şirketlerin işe alım sürecini etkileyebilecek yanlış sonuçlar verebilmektedir.

İşveren veya mülakatçı olarak, psikometrinin uygun bir şekilde kullanması gerekmektedir. Hatalı yorumlandığında, şirket için bir grup yanlış insan işe alınacaktır.

Psikometrik değerlendirmeleri daha geniş bir açıdan anlayabilecek sertifikalı ve uzman bir profesyonelin işe alınması, testlerin doğru kullanımı açısından daha uygun olacaktır. Eğer yorumlar anlaşılabilirse, rastgele varsayımlar yapılmamalıdır (Ghosh, 2018:1).

2.9. PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIRLI YÖNLERİ

- Psikoteknik testler ölçümledikleri durum ile ilgili sayısal sonuç sağlamaktadırlar. Fakat ölçümlerinde hata payı mevcuttur ve sonuçlar gerçek bir ölçü olarak alınamaz.
- Psikoteknik uygulama ile değerlendirilen kısım ve özellikler tamamen çok yönlü olarak ölçülemez fakat özellikleri belirli ve sınırlı düzeyde ölçebilmektedirler.
- Test uygulamaları ile adayın sonuçları sayısal olarak elde edilmekle beraber, kişinin elde ettiği puanın düzeyi ile ilgili açıklayıcı sebepleri sağlayamamaktadır.
- Psikoteknik uygulamalardan elde edilen sonuçlar ile kişinin testle ilgili bir olayda nasıl tepki vereceği anlaşılabilmektedir. Fakat kişinin farklı türdeki durumlarda ve gerçek olaylar yaşandığında nasıl tepki vereceği, test ile belirlenememektedir.
- Test uygulamasından elde edilen sonuçlar ile adayın hangi konularda başarılı olabileceği ve nasıl bir performans sergileyeceği konusunda ipuçları elde edilmekle beraber, sonucun kesinliği kanaatine varılamamaktadır (Özgüven, 2019: 374).

2.9.1. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar

Psikoteknik testlerin kullanılması ile çeşitli hatalar meydana gelebilmektedir. Aşağıda bu hataların bazılarına yer verilmektedir;

- Hedeflenen ölçüm için uygulanacak olan ölçme aracının hatalı seçilmesi,
- Psikoteknik uygulamayı farklı amaçlar için kullanmak,
- Psikoteknik testlere gereğinden fazla güvenip, testlerin de sınırlı oldukları gerçeğini gözardı etmek, bunu bilmemek ya da tam tersi olarak testlerin sınırlarını gereğinden çok büyüterek, gerekli yerlerde de kullanmak istememek,
- Testlerden elde edilen neticelerin değerlendirilmesinde uygun olmayan genellemelere varmak ve hatalı yargılar çıkartmak,

- Kişileri anlamak ve tanımak için testler dışında bilgi edinmemeye çalışmamak ve bu sebeple gerekli bilgileri edinmemek,
- Testlerden elde edilen sonuçların gerekli olan normlar dışında yorumlanması,
- Bazı testler için belirlenmiş olan standart kurallara uymamak (Özgüven, 2019: 374).

2.9.2. Test Uygulamasından Önce Doğru Değerlendirme Aracının Seçilmesi

Piyasada farklılık gösteren ve çok çeşitli değerlendirme araçları bulunmaktadır.

En etkili testin seçilmesi için, aşağıda yer alan faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir:

- Hangi testin uygulanacağı konusunda karar vermeden önce, hedefi ve hedef kitleyi belirlemek gerekmektedir; örneğin, işin amacı nedir, bu işi başarmak için hangi beceriler, yeterlilikler veya nitelikler gerekmektedir gibi.
- Psikometrik değerlendirmenin seçimine karar veriliyorsa, psikometrik kriterlere göre bilimsel olarak doğrulanmış bir testin seçilmesi gerekmektedir.
- Testin etkili olması için sosyal anlamda arzu edilebilir olmalı ve sosyal olarak istenilen göstergeleri içermelidir.
- Herhangi bir testi kullanarak insanları test etmeden önce, testi verecek kişinin önce kendisi testi tam anlamıyla kavramalıdır. Bunu yaparak en iyi sonuç alınabilir.
- Testin kesin olarak seçilmesi zorunlu değildir, fakat testin istenen pozisyon ile ilgili durum ya da koşullara göre uyarlanması gerekmektedir.

Bu görüşler geniş bir yelpazedeki ik uygulamaları için faydalıdır; işe alım ve seçme süreci, kişisel gelişim programları, öğrenme ve gelişme, terfi, kariyer planlama, koçluk, danışmanlık içindeki personellerin ve endüstrinin kıyaslanması, liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi, çalışan bağlılığı vb. kişinin doğuştan gelen güçleri ve

güçlerinin bütünsel bir görünümünü vermeleri, kişilerin verimlilik ve performanslarını optimize etmeye yaramaktadır (Fernandes, 2015: 5).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇME SÜRECİ ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Psikoteknik test uygulamaları işletmelerdeki kullanım alanları bakımından çeşitlilik gösterse de, kuşkusuz personel seçme sürecinde kullanımları bunların en başında gelmektedir. Psikoteknik testlerin kullanımı ile amaçlanan, ilk olarak başvuran adaylardan en uygun olanın seçilmesi ise de test uygulamaları ile bu amaca yönelik birçok avantaj da elde edilmektedir. Bu avantajlar; adaylar arasında ayrımcılığın engellenmiş olması, sonuçların daha sağlam, güvenilir ve tarafsız oluşu, geçerlilik, doğru işe yerleştirilen adaylar sayesinde performans artışının sağlanması, kişilik özellikleri saptanacağından bu özelliklere uygun kariyer planlarının yapılabilmesi, seçme sürecinin etkinliğinde artış, değerlendirilen adayların bu şekilde bir ön elemeye tabi tutulmaları ile insan kaynakları departmanına zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması, seçim sürecinin daha objektif yaşanması, personel devir hızının düşmesi gibi sıralanabilir. Bu araştırmada amaçlanan ise, psikoteknik testlerin personel seçme sürecinde kullanılması ile ortaya çıkan; psikoteknik test uygulamaları ve seçme süreci arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda, psikoteknik uygulamalardan yararlanmakta olan işletmelerin ilgili yönetici ya da uzman personellerine, uygulamalardan sonraki süreçte daha yüksek bir verimlilik sağlanıp sağlanmadığının saptanmasına yönelik bazı sorular yöneltilmiştir.

Yürütülen bu çalışma ile psikoteknik yöntemden faydalanmakta olan işletmelerin seçme sürecinde bir verimlilik artışı elde edip etmedikleri yönünde bilgi sağlanmış olması da araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Araştırma 40 kurumda yürütülmüş olup, ilgili kurumların insan kaynakları yöneticileri/uzmanları ile iletişime geçilmiştir. Bu sebeple araştırma sonuçları yalnızca çalışmanın yürütülmüş olduğu kurumlarla sınırlı kalmıştır. Bir diğer sınırlılık ise, ülkemizde psikoteknik testleri kullanan kurumların büyük ölçekli işletmelerden oluşması ve bu sebeple de araştırmanın yalnızca bu ölçekteki işletmelerde

yürütölmüş olmasıdır. İlave olarak, araştırma bu ölçekteki kurumlarda istihdam edilen ve yalnızca psikoteknik test uygulamalarına hakim olan insan kaynakları çalışanları ile yürütölmüşür.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZİ

H₁: İşletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından kullanılmakta olan psikoteknik testlerin, personel seçme sürecini olumlu yönde etkilediğı düşünölmektedir.

H₂: Bireylerin şirket içerisindeki pozisyonları yükseldikçe psikoteknik testlere bakış açıları pozitif yönlü olmaktadır.

H₃: Psikoteknik testlerin kişilerin çalıştıkları kurumlardaki uygulanma süresi ile psikoteknik test algıları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄: Psikoteknik testlerin şirketlerdeki insan kaynakları yönetim süreçlerine ve organizasyonel yönetime olumlu bir katkısı vardır.

H₅: Psikoteknik test algısı kadınlarda erkeklere oranla daha yüksek görölür.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini için psikoteknik test uygulamalarını kullanmakta olan özellikle büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde 250 ve üzeri işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerden psikoteknik test kullananlar oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini ise, İstanbul ilindeki büyük ölçekli ve psikoteknik test kullanan 500 adet işletmeden seçilmiş olan 40 kurumsal firma oluşturmaktadır.

Araştırmanın yürütümü ile elde edilmiş olan anket sayısı 40 olmuştur.

3.5. VERİ TOPLANMASI VE ARAÇLARI

Araştırma verileri 40 adet kurum içerisindeki insan kaynakları yetkilileri ile iletişime geçilerek, psikoteknik test uygulamalarının kurum içerisinde yürütölmesi ve bu uygulamalar hakkında ne düşünöldüğünün tespiti için hazırlanmış olan anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Anket iki ayrı bölüm şeklinde hazırlanmış olup; birinci bölümünde katılımcıya ait demografik nitelikteki bilgiler yer almakta iken, ikinci bölümde ise psikoteknik testlerin seçme sürecine etkisini ölçmek üzerine hazırlanmış olan sorulara yer verilmiştir. Bu anket formu; Hasret Şen tarafından 2008 tarihinde gerçekleştirilen Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tez çalışması, Rahmi Hanay tarafından 2019 yılında gerçekleştirilen Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Kullanımı: İstanbul İlinde Bir Uygulama konulu Yüksek Lisans Tez çalışması, Gökhan Çoban tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği adlı Yüksek Lisans Tez çalışmaları ve çeşitli yayınlar incelenerek oluşturulmuştur.

Oluşturulan anket formunda güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda oluşturulan ölçeğin Cronbach"s Alpha skoru 0,894 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı, ölçeğin genel güvenirliğini değerlendirmektedir. Cronbach Alpha katsayısına ilişkin ölçüt değerleri literatürde aşağıda olduğu gibi ifade edilmektedir:

- <0.40 olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.
- $0.41 < 0.60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenirliktedir.
- $0.61 < 0.80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenirliktedir.
- $0.81 < 1.00$ olduğu zaman ölçek yüksek güvenlidir. Tespit edilen skorun literatürde yer verilen güven değerleri arasında olduğu görülmüştür (Özdamar, 2013: 210) .

Birinci bölümde hazırlanmış olan soru sayısı 6 olmakta ve ikinci bölümde hazırlanan soru sayısı ise 20"dir. İkinci bölümde yer alan ilk 10 soru psikoteknik test algısını ölçmeye yönelik olup, 11 ile 15. arasındaki sorular psikoteknik testler ile yönetim süreçleri ilişkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulardır.

Anket formunda beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Yanıtlar; kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde yer almaktadır.

Bu araştırma kapsamında, işletmede yürütülen personel seçme sürecinde psikoteknik uygulamalardan ne ölçüde yararlanıldığı ve uygulamaların işletmedeki seçme sürecini olumlu şekilde etkileyip etkilemediğine yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR

3.6.1. Araştırmadan Elde Edilen Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların % 42,5'i erkek, %57,5'i kadındır. Araştırmaya katılanların %10'u 0-1 yıl, %20'si 1-2 yıl, %27,5'i 2-3 yıl, %20'si 3-4 yıl, %22,5'i 5 yıl ve üzerinde olarak kurumdaki çalışma sürelerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.1 : Katılımcıların Cinsiyet Özelliğine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	% Frekans
Erkek	17	42,5
Kadın	23	57,5

Tablo 3.2 : Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	% Frekans
0-1 yıl	4	10
1-2 yıl	8	20
2-3 yıl	11	27,5
3-4 yıl	8	20
5 ve üzeri	9	22,5

Tablo 3.1'e bakıldığında, katılımcıların %17,5'i insan kaynakları müdürü, %15'i işe alım takım lideri ve %45'i işe alım uzmanı olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.3 : Katılımcıların Pozisyona Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	% Frekans
İnsan Kaynakları Müdürü	7	17,5
İşe Alım Takım Lideri/Yöneticisi	6	15
İnsan Kaynakları/İşe Alım Uzmanı	18	45
Diğer	9	22,5

Tablo 3.3 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %10'u 0-1 yıl, %20'si 1-2 yıl, %27,5'i 2-3 yıl, %20'si 3-4 yıl, %22,5'i 5 yıl ve üzerinde olarak kurumlarında psikoteknik testlerin uygulandığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.4 : Psikoteknik Testlerin Uygulandıkları Yıla Göre Dağılımı

Psikoteknik Testlerin Uygulandığı Yıl	Frekans	% Frekans
0-1 yıl	4	10
1-2 yıl	8	20
2-3 yıl	11	27,5
3-4 yıl	8	20
5 ve üzeri	9	22,5

Uygulanan testlerin sonuç analizlerini %47,5'ini işe alım uzmanları ve %25'i işe alım takım liderleri tarafından yürütülmektedir.

Tablo 3.5 : Psikoteknik Testlerin Kurumlarda Sonuç Analizlerini Yürütenlere Göre Dağılımı

Sonuç Analizleri Yürüten	Frekans	% Frekans
İnsan Kaynakları Müdürü	5	12,5
İşe Alım Takım Lideri/Yöneticisi	10	25
İnsan Kaynakları/İşe Alım Uzmanı	19	47,5
Danışmanlık Şirketleri	3	7,5
Diğer	3	7,5

3.6.2. Hipoteze İlişkin Bulgular

Bu araştırmada kullanılan soru formunun ikinci kısmındaki maddelere alınan yanıtlara ait tanımlayıcı istatistikler tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6 : Anket Formundan Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler

Anket Maddesi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Psikoteknik uygulamalar, adaylardan işe en uygun olanın seçilmesi için önemli bir yöntemdir.	40	4,05	0,68
Psikoteknik testler aracılığı ile adaylar arasında ayrımcılığın önüne geçildiğini düşünüyorum.	40	3,78	0,80
Uygulanan psikoteknik testler neticesinde ortaya çıkan sonuçların sağlam, güvenilir ve tarafsız nitelikte olduğunu düşünüyorum.	40	3,90	0,67
Psikoteknik testler adayların işe alınmaları halinde sergileyecek oldukları performanslarını tahmin etmek için uygun bir araçtır.	40	3,43	1,03
Kişilik testi ile çalışanların kişilik özelliklerine uygun ve daha etkin bir kariyer yönetimi yapılabilmektedir.	40	3,70	0,79
Test uygulamalarını almış olduğumuz danışmanlık şirketinin test sonuçlarını ve uyarlamaları uygun bir şekilde değerlendirdiğini düşünüyorum.	40	3,88	0,65
Psikoteknik testler seçme/yerleştirme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır.	40	4,10	0,67
Psikoteknik test uygulamaları ile işe alınan kişilerin işteki performanslarının, diğer personele (test uygulanmadan işe alınan) oranla daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	40	3,10	0,93
Psikoteknik test uygulamaları ile işe alınan kişilerin kurumumuzda daha uzun süre çalışacaklarını düşünüyorum.	40	2,83	0,78
Seçme sürecinde test uygulamaları ile yapılan ön elemeler neticesinde görüşülen kişi sayısının azaldığını ve bunun da insan kaynakları bölümüne hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağladığını düşünüyorum.	40	3,63	0,95
Seçme sürecinde uygulanan kişilik testlerinin seçim kararı üzerinde rasyonel bir bakış sunduğunu düşünüyorum.	40	3,88	0,65
Seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testler sayesinde kurumumuzdaki personel devir hızının azalacağını düşünüyorum.	40	2,95	0,88

Anket Maddesi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testlerin, çalışan motivasyonunu arttırdığını düşünüyorum.	40	2,98	0,92
Testler aracılığı ile elde edilen sayısal verilerin aday değerlendirme sürecini profesyonelleştirdiğini düşünüyorum.	40	4,03	0,73
Şirketimde, psikoteknik test sonuçlarına göre karar verildiğini düşünüyorum.	40	3,38	0,84
Hizmet aldığımız danışmanlık şirketinin uyarılma ve uygulamalarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	40	3,45	0,85
Psikoteknik testler yabancı dillerden çeviri şeklinde oldukları için ülke kültürümüze uygun değildir.	40	2,85	0,83
Psikoteknik yöntemden faydalanmaya ilerleyen yıllarda da devam etmeyi planlamaktayız.	40	4,13	0,76

Tablo 3.6 incelendiğinde, katılımcıların verdiği yanıtlara göre, psikoteknik testlerin personel seçme ve yönetim süreçlerine etkileri görülmüştür. Katılımcıların yanıtlarından hesaplanan istatistiklere göre likert tipte yer alan personel seçme süreci ile ilgili soruların puan ortalaması 3,68'dir. Tespit edilen puan ortalamasının 1 ile 5 arasında yer aldığı düşünülürse; işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından kullanılmakta olan psikoteknik testlerin, personel seçme sürecini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmiştir. Öte yandan psikoteknik testlerin yönetim süreçleri ile ilgili soruların puan ortalaması 3,44 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre psikoteknik testlerin şirketlerdeki insan kaynakları yönetim süreçlerine ve organizasyonel yönetime olumlu yönde etkileri saptanmıştır. Dolayısıyla H₄ hipotezi desteklenmiştir.

Anket sonucunda, psikoteknik testlerin adaylardan işe en uygun olanın seçilmesinde, önemli bir yöntem olduğu, organizasyonlarda uygulanan testler neticesinde ortaya çıkan sonuçların tarafsız ve güvenilir olduğu, işe alım ve ik yönetim süreçlerinde kullanılması ile psikoteknik testlerin personel seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı ve bu anlayışla beraber psikoteknik testlerin kullanımına ilerleyen yıllarda da devam edilmek istendiği görülmüştür.

Tablo 3.7 : Kurumlar İçerisindeki Pozisyonlara Göre alışanların Psikoteknik Testlere Bakış Açısına Yönelik Test İstatistikleri

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Olasılık
Gruplar Arası	1,552	3	0,517	2,033	0,127
Grup içi	9,162	36	0,254		
Toplam	10,714	39			

Katılımcılardan elde edilen cevaplardan hareketle şirket içerisindeki pozisyonlara göre çalışanların psikoteknik testlere bakış açısı incelenmiştir. Bu inceleme için varyans analizi uygun grlmştir. Varyans analizi, üç ya da daha fazla grup ortalaması arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (şenoğlu: 2010: 148). Varyans analizi uygulanmadan önce varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu varsayımların sonuçlarına göre gruplar normal dağılıma sahip ve varyanslar homojen dağılmaktadır. Varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arasında bir fark çıkmamıştır. Yani şirket içerisindeki pozisyon yükseldikçe psikoteknik testlere bakış açısı değişmemektedir. Bundan dolayı H_2 hipotezi desteklenmemiştir.

Anket sonuçlarına bakıldığında, bireylerin şirket içerisindeki pozisyonları yükseldikçe psikoteknik testlere olan bakış açılarına pozitif yönlü bir katkı sağladığı görülmemiştir ancak bu bakış açısının değişmediği sonucu örneklem kitlemizin içerisindedir. Diğer sektörlerin insan kaynakları profesyonelleri ile ve benzer düzeyde meslek gruplarında farklı sonuçlar çıkabileceği unutulmamalıdır.

Tablo 3.8 : Kurumlarda Psikoteknik Testlerin Uygulanma Süresi ile alışanların Test Algısına Yönelik Test İstatistikleri

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Olasılık
Gruplar Arası	0,578	4	0,145	0,499	0,736
Grup içi	10,135	35			
Toplam	10,714	39			

Araştırmaya katılanlardan elde edilen cevaplara göre kurumlarda psikoteknik test uygulanma süresi ile çalışanların test algıları incelenmiştir. 2'den fazla grubun ortalaması karşılaştırılacağı için tekrar varyans analizi tercih edilmiştir. Varyans analizi varsayımlarından olan normal dağılım ve varyansların homojen dağılması analiz edilmiş olup varsayımlardan sapma tespit edilememiştir. Varyans analizi sonuçlarına göre kurumdaki uygulanma süresi ile psikoteknik test algıları arasında bir fark tespit edilememiştir. Elde edilen sonuca göre H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Genel olarak psikoteknik test kullanımının personel seçme sürecini olumlu etkilediği ana hipotezimiz dikkate alındığında, psikoteknik testlerin kişilerin çalıştıkları kurumlardaki uygulanma süresinin test algısına katkısı görülmekte ancak ülkemizde değişen durumlar, yeni kullanımlar, kullanım sürelerinin uzun yıllara dayanmaması sebebi ile kullanım sıklığı arttıkça katkı sağladığı görülecektir. Diğer firmalar ve ülke geneli işletmelerde kullanımının artması ile değişimler görülebilir.

Tablo 3.9 : Cinsiyetlere Göre Test Algısını Yönelik Test İstatistikleri

Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	t	Serbestlik Derecesi	Olasılık
Erkek	17	3,66	0,64	0,16	0,279	38	0,782
Kadın	23	3,62	0,43	0,09			
F	2,142	Olasılık	0,152				

Araştırmaya katılanlardan elde edilen cevaplardan hareketle cinsiyetlere göre test algısı incelenmiştir. İki bağımsız grubun bağımlı bir nicel değişkenin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını bağımsız gruplarda t testi sınamaktadır (Cevahir, 2020: 34). 2 farklı grubun ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız örneklerde t testi tercih edilmiştir. Bağımsız örneklerde t testi için varsayımları olan normal dağılım ve varyansların homojen dağılımı analiz edilmiş olup varsayımlardan sapma tespit edilememiştir. Bağımsız örneklerde t testi sonuçlarına göre test algısı açısından cinsiyetler arasında bir fark saptanamamıştır. Elde edilen sonuca göre H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

Cinsiyet faktörünün psikoteknik testlerin algılanması, uygulanması ve katkısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemiştir. Bu kapsamda cinsiyet faktörünün psikoteknik testler üzerinde etkisi olduğu söylenemez. Dolayısı ile psikoteknik testlerin

seçme sürecini olumlu etkilediği ana hipotezin desteklendiği dikkate alındığında, çalışanların tamamının psikoteknik testlere bakış açısı eşit ve pozitifdir.



SONUÇ

İşletmelerin farklı pozisyonlarında yer almakta olan ve işini rasyonel şekilde gerçekleştirebilecek olan insan unsurunun önemi gün geçtikçe artmaktadır. İnsan unsurunun ön plana çıkması beraberinde işletme içerisinde yer alan ya da yer alacak olan personellerin tedarik ve seçim süreçlerinin önemini arttırmıştır.

Personel seçim sürecinde işe en uygun olan adayın seçimi ve adayın en etkin ve en verimli şekilde istihdamının sağlanması için bireylerin pozisyona uyumlarının ve becerilerinin ölçülmesi gerekmektedir. Nesnel bir tercihin gerçekleşmesi için başvurulan yöntem ise psikoteknik testler olmaktadır. Psikoteknik incelemelerde hesaplama şekli matematiksel veriler üzerine kurulmuştur. Bireylerin hem insani hem sosyal yönlerinin matematiksel verilere dayandırılarak ölçülmesi söz konusudur.

Psikoteknik testler; personel seçme süreci, eğitim, ücret ve prim sistemleri, performans yönetimi, kariyer planlaması, terfi yönetimi alanlarında da kullanılmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında personel seçim sürecinde psikoteknik testlerden faydalanan işletmeler incelenmiş ve testlerin bu işletmelerdeki personel seçme süreci üzerine etkisinin nasıl olduğu sorgulanmıştır. Araştırmada personel seçme sürecinin önemine ve doğru kararın verilmesinde psikoteknik testlerin rolüne yer verilmiş ve çıkan sonuçlardan da test kullanımının seçme süreci içerisinde ne kadar önemli olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda psikoteknik testlerin personel seçme sürecinde kullanılması ile seçme sürecine olumlu katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan şirket içerisindeki insan kaynakları yönetim süreçlerine ve organizasyonel yönetime de olumlu katkı sağladığı, adaylardan işe en uygun olanının seçiminde önemli bir yöntem olduğu, testler sayesinde adaylar arasında ayrımcılığın önüne geçildiği, test sonuçlarının sağlam, güvenilir nitelikte olduğu, testler sayesinde seçme/yerleştirme sürecinin etkinliğinin arttığı, testlerin seçim kararı üzerine rasyonel bir bakış sunduğu, seçme sürecinin testler sayesinde daha da profesyonelleştiği ve son olarak da testlerden faydalanan bu kurumların testleri kullanmaya ilerleyen yıllarda da devam etme kararında oldukları sonucuna varılmıştır.

Literatüre bakıldığında, psikoteknik testlerin işe alım süreçlerinde kullanımının 1950’li yıllar sonrasında yaygınlaştığı, çok sayıda işletmenin de testleri işe alım süreçlerinde zorunlu tuttukları bilinmektedir.

Türkiye’de ise psikoteknik testlerden faydalanmaya Avrupa ve A.B.D’den daha geç başlanılmıştır. Türkiye’deki firmaların psikoteknik test kullanım oranına bakıldığında, yurt dışında bulunan firmalardan daha düşük oranda kullanıldığı fakat son yıllardaki test kullanımlarında önemli derecede bir artış olduğu söylenebilir. Özellikle ülkemizdeki kurumlarda psikoteknik test kullanımı maliyet artışı olarak görüldüğünden ya da yeterince tanınamamalarından dolayı testlerden yeterli seviyede kullanılamamakta, testleri kullanan işletmelerin genellikle büyük ölçekli işletmeler olduğu gözlemlenmektedir.

Psikoteknik testler eğer nitelikli bir uygulama ile gerçekleşirse, test maliyetli olarak gözüксе de uzun vadede yani işe alımın gerçekleştirilmesi ile birlikte her seferinde ayrı bir test alınmayacak ve test bataryaları yeni normlara göre düzenlenebilecek, sanıldığı gibi bir maliyet ortaya çıkmayacaktır. Ayrıca uygun işe uygun personelin seçilememesi ile ortaya çıkacak olan maliyetler psikoteknik test kullanımı ile ortaya çıkacak olan maliyetten daha fazla olacaktır.

Ayrıca işletmeler için önemli olan yeteneklerin bulunmasında grup halinde uygulanabildiğinden zaman tasarrufu sağlayacak ve çok sayıda adayın değerlendirilmesine imkan sağlayacaktır.

Bu çalışma ışığında, Türkiye’de psikoteknik testlerin yeterince tanınmadığı, testleri kullanan kurumların da test içerikleri ile alakalı yeterince bilgi sahibi olmadıkları, testlerle alakalı yeterli derecede araştırma yapılmadığı, testlerin ülke kültürümüze uygun olup olmadığı ile alakalı bilgi sahibi olunmadığı, testlerin ülke kültürümüze uyarlanması için yeterli çalışmaların gerçekleştirilmediği görülmüştür.

İlerleyen dönemlerde, ülkemizde ve dünyada testlerin uygulanma alanı genişleyecek olup, testlerle alakalı akademik çalışmaların artırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abalı, Nilsu: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Denizli, 2015, s.22.
- Aiken, Lewis R. : **Psychological Testing and Assessment**, US., 10th Ed., Allyn and Bacon, 2000.
- Akgeyik, Tekin v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Uğur Dolgun, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Yenilenmiş 3. Baskı, 2012.
- Aldemir, Ceylan v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 5.Baskı, 2004.
- Altun, Aylin, Kovancı, Ahmet: “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2004, Cilt 1, Sayı 3, s.60.
- Altunay, Esen, Oral, Gülşin, Yalçinkaya, Münevver: “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, **Sakarya University Journal of Education**, 2014, s.64.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 5. Baskı, 2010.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, 2003.
- Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, 1990.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Bozkurt Şimşek, Tülay: “Kişilik Testleri ve Kullanım Alanları: Konuya İlişkin Teknik ve Etik Sorunlar”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 3, 1991, s. 273-274.
- Can, Halil v.d.: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995.
- Canman, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Todaie Yayınları, 1995.
- Cevahir, Egemen: **SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi**, İstanbul, Kıbele Yayınları, 2020.

- Choudhury, Akash: **Top 4 Characteristics For A Good Test**, <http://www.yourarticlelibrary.com/education/test/top-4-characteristics-of-a-good-test/64804>, (çevrimiçi), 03.09.2019.
- Çalışkan, Ayşe: “İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Karşı Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, 2019, s. 17.
- Çavdar, Hava, Çavdar, Mehmet: “İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Vol. 6 , No.1, 2010, s. 87-88.
- Çetin, Canan, Özcan, Esra Dinç: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2014.
- Çetin, Canan: **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, 2012.
- Çevik, Aynur: “İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, 2010, s.77.
- Çoban, Gökhan: Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, 2008.
- Derya, Selin: **Profesyonel Yaşamda Kişilik Testlerinin Kullanımı**, <https://hrmbulten.blogspot.com/2010/06/profesyonel-yasamda-kisilik-testlerinin.html>, (çevrimiçi), 05.03.2019.
- Dolgun, Uğur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2010.
- Dransfield, Rob: **Human Resources Management**, Heinemann Educational Publishers, Oxford, 2000.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 141, 1991.
- Erdoğan, İlhan: **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.

- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Erdoğan, İlhan: **İşgören Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.
- Erdoğan, İlhan: “İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirmesinde Psikoteknik Yöntem”, **Yönetim Dergisi**, 1977, s.68.
- Erdoğan, İlhan: İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Ankara, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**: 403, 1990.
- Erdoğan, Emel: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 88-132.
- Ergin, Canan: İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, Academy Plus Yayınevi, **İş ve Yönetim Serisi**: 11, 2002.
- Erkek Doğan, Zeynep: “Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa, 2004, s.47-48.
- Ertürk, Mümin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 3. Baskı, 2001.
- Geylan, Ramazan v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Tc. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1857, Eskişehir, 2013.
- Ghosh, Supriyo: **Psychometric Tests in the selection procedure-Advantages and Disadvantages**, Aug 26, 2018.
- Göktaş, Seçil: “İşe Alım Süreci Ve Bir Uygulama” **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 129.
- Gürer, Alper: “Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntem”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004, s.61.

- Gürüz, Demet, Yaylacı, Gaye Özdemir: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Kitapları, 2005.
- Hanay, Rahmi: “Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Kullanımı: İstanbul İlinde Bir Uygulama”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2019, s. 40.
- Hovardaoğlu, Selim, Sezgin, Nihal: “Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Standartları,” Ankara, **Türk Psikologlar Derneği ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi**, 1998, s. 77.
- IPAT Institue for Personality and Ability Testing, Inc,: **16PF Kişilik Envanteri(Beşinci Versiyon)**, http://fbemoodle.emu.edu.tr/file.php/711/16PF_Genel.pdf , (çevrimiçi), 15.05.2020.
- Joshi, Manmohan: **Human Resource Management**, <https://bookbon.com>, (çevrimiçi), 2015.
- Julienef: **Myers-Briggs Personality Test**, <https://nefchronicles.wordpress.com/2014/07/29/myers-briggs-personality-test/>, (çevrimiçi), 10.01.2020.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem: **Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, İstanbul, Evrim Yayınları, 2003.
- Keklik, Belma: “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ”lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.50.
- Kepir, Handan: “Psikoteknik Değerlendirmenin Evrimi”, **Türk Psikolojisi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 11-12, 1980, s.39-40.
- Kılınç, Tanıl: “İşgören Terfi Sistemlerinde Psikoteknik Değerlemeden Yararlanma”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi**, İstanbul, Cilt 15, Sayı 2, 1986, s.17.
- Kocabacak, Ayşe: “İnsan Kaynakları Seçme Ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama”, **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Konya, 2011, s.111-112.

- Koç, Nizamettin: “İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, **Ankara Üniversitesi Dergiler Veritabanı**, t.y., s.6.
- Kumar, Riya: “The Use of Personality Testing in Personnel Selection”, **Senior Thesis**, 2019, p.70.
- Küçükkaya, Gaye: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.87.
- McCormick, E.J., and Ilgen, D.: **Industrial Psychology**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980, p. 147.
- Owen, Fernandes: **Psychometric Assessment and Its Impact on Human Resource Practices**, http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2015/editovane_prispevky/7.%20Fernandes_Psychometric.pdf, (Çevrimiçi), 20.09.2019.
- Öner, Necla: **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1997.
- Örücü, E.: “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki İşletmeler Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2002, 119-132.
- Özcan, Demet: “Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2006, s.47.
- Özçelik, Oya: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Özdamar, K: **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Cilt: 2, Ankara, Nisan Kitapevi.
- Özdemir, Taner: **İş Görüşmesi Değerlendirme Formu**, (Çevrimiçi), <https://www.tanerozdemir.com.tr/wp-content/uploads/2015/11/%C4%B0%C5%9E-G%C3%96R%C3%9C%C5%9E-MES%C4%B0-DE%C4%9EERLEND%C4%B0RME-FORMU.docx>, 19 Aralık 2019.

- Özen, Duygu,
Kızıldağ, Duygu: “Çalışan Seçim Sürecindeki Görüşmeciler Kaynaklı Mülakat Hataları Üzerine Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 61, 2018, s.951-952.
- Özgüven, İbrahim
Ethem: **Psikolojik Testler**, Ankara, 15.Basım, Nobel Yayıncılık, 2019.
- Özışık, Gürbüz: **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.
- Öztürk, Zekai: “Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)”, **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Ankara, 1994, s.57.
- Pelit, Elbeyi, Ak,
Serkan: “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, 2018, s. 46.
- Plotnik, Red: **Introduction to Psychology**, USA, Brook/Cole Publishing Comp, 1996.
- Reddy, Chitra: **Psychometric Tests Advantages and Disadvantages**, <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-psychometric-tests/>, (çevrimiçi), 20.02.2020.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Psikotekniğin Tanımı, Gelişimi ve Kullanım Alanları**, 2. Trafik Güv. Sem., Bursa, 1990, s: 14.
- Secară, C: **Human Resource Management Involved in the Romanian Rural Tourism. Agricultural Management/Lucrări Stiintifice Seria I**, Management Agricol, 13(2), 2011, p.287-294.
- Serkan Bayraktaroğlu: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 3. Baskı, 2008.
- Spor, Nazlı Yaşar: “Psikoteknik ve Kullanım Alanları”, **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi**, 2001, s.14.
- Şen, Hasret: “Personel Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2008, s.4.

- Şenoğlu, Birdal, Acıtaş, Şükrü: **İstatistiksel Deney Tasarımı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2010.
- Şimşek, Şerif v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Konya, Eğitim yayınevi, 3. Baskı, 2016.
- Şimşek, Şerif, Öge, Serdar: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya, Eğitim Yayınevi, 4. Baskı, 2011.
- Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005.
- Toktaş, Buse: **Kişilik Kuramları**, <http://kisilikkuramlari.blogspot.com/2011/01/makale-ozeti-16-pf-questionnaire.html>, (çevrimiçi), 12.01.2019.
- Tuncer, Mehmet: **Mülakat Yöntemleri**, https://www.academia.edu/13303322/İnsan_Kaynakları_Yönetimi-Mülakat_Teknikleri-Mehmet_TUNCER, (çevrimiçi), 10.11.2018.
- Viargues, Jean Louis: **Manager Les Hommes**, Manuel de GRH a L"usage des Operationnels, editions d"organisation, Paris, 1999.
- William, House: **Human Resources Management**, The Association of Business Executives, London.
- Yarımkaya, Azmi: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2011.
- Yasak, Yeşim: "Trafik Psikolojisi ve Psikoteknik Değerlendirmenin Tarihine Genel Bir Bakış". **Türk Psikoloji Yazıları**, 2002, s.9.
- Yelboğa, Atilla: "Örgütlerde Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), 2008, s.23.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 5. Baskı, 2007.

EKLER

EK 1: ANKET

Değerli Katılımcı;

Tarafınıza yanıtlanmak üzere iletilmiş olan bu anket formu gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezim için düzenlenmiştir. Bu anketin amacı, kurumunuzun personel seçme ve yerleştirme sürecinde kullanmakta olduğu psikoteknik uygulamalara karşı algılarınızı değerlendirmektir.

Anketten elde edilecek olan sonuçların kesinlikle kişi bazlı olarak değerlendirilmeyeceğini ve sizlerden elde edilecek olan bilgilerin yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağını tarafınıza bildirmek isterim. Bu sebeple, anket formunda yer almakta olan soruları içtenlikle yanıtlamanızı rica ederim.

Tez sürecime yapmış olduğunuz bu büyük katkıdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Burcu Yıldız

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

ANKET SORULARI

Cinsiyet:

Kurumdaki çalışma süreniz:

- (a) 0–1 yıl
- (b) 1–2 yıl
- (c) 2–3 yıl
- (d) 3–4 yıl
- (e) 5 yıl ve üzeri

İş ünvanınız/pozisyonunuz:

- (a) İnsan Kaynakları Müdürü
- (b) İşe Alım Takım Lideri/Yöneticisi
- (c) İnsan Kaynakları/İşe Alım Uzmanı
- (d) Diğer

Psikoteknik testler kurumunuzda kaç yıldır uygulanmaktadır?

- (a) 0–1 yıl
- (b) 1–2 yıl
- (c) 2–3 yıl
- (d) 3–4 yıl
- (e) 5 yıl ve üzeri

Kurumunuzda psikoteknik testlerin uygulanması kimler tarafından yürütülmektedir?

- (a) İnsan Kaynakları Müdürü
- (b) İşe Alım Takım Lideri/Yöneticisi
- (c) İnsan Kaynakları/İşe Alım Uzmanı
- (d) Danışmanlık Firmaları
- (e) İşyeri Psikologları
- (f) Diğer

Kurumunuzda psikoteknik test uygulamalarının sonuç analizleri kimler tarafından yürütülmektedir?

- (a) İnsan Kaynakları Müdürü
- (b) İşe Alım Takım Lideri/Yöneticisi
- (c) İnsan Kaynakları/İşe Alım Uzmanı
- (d) Danışmanlık Firmaları
- (e) İşyeri Psikologları
- (f) Diğer

Aşağıdaki anket sorularından kendinize en yakın gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Psikoteknik uygulamalar, adaylardan işe en uygun olanın seçilmesi için önemli bir yöntemdir.					
2	Psikoteknik testler aracılığı ile adaylar arasında ayrımcılığın önüne geçildiğini düşünüyorum.					
3	Uygulanan psikoteknik testler neticesinde ortaya çıkan sonuçların sağlam, güvenilir ve tarafsız nitelikte olduğunu düşünüyorum.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
4	Psikoteknik testler adayların işe alınmaları halinde sergileyecek oldukları performanslarını tahmin etmek için uygun bir araçtır.					
5	Kişilik testi ile çalışanların kişilik özelliklerine uygun ve daha etkin bir kariyer yönetimi yapılabilir.					
6	Test uygulamalarını almış olduğumuz danışmanlık şirketinin test sonuçlarını ve uyarlamaları uygun bir şekilde değerlendirdiğini düşünüyorum.					
7	Psikoteknik testler seçme/yerleştirme sürecinin etkinliğini arttırmaktadır.					
8	Psikoteknik test uygulamaları ile işe alınan kişilerin işteki performanslarının, diğer personele (test uygulanmadan işe alınan) oranla daha yüksek olduğunu düşünüyorum.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9	Psikoteknik test uygulamaları ile işe alınan kişilerin kurumumuzda daha uzun süre çalışacaklarını düşünüyorum.					
10	Seçme sürecinde test uygulamaları ile yapılan ön elemeler neticesinde görüşülen kişi sayısının azaldığını ve bunun da insan kaynakları bölümüne hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağladığını düşünüyorum.					
11	Seçme sürecinde uygulanan kişilik testlerinin seçim kararı üzerinde rasyonel bir bakış sunduğunu düşünüyorum.					
12	Seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testler sayesinde kurumumuzdaki personel devir hızının azalacağını düşünüyorum.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
13	Seçme sürecinde uygulanan psikoteknik testlerin, çalışan motivasyonunu arttırdığını düşünüyorum.					
14	Testler aracılığı ile elde edilen sayısal verilerin aday değerlendirme sürecini profesyonelleştirdiğini düşünüyorum.					
15	Şirketimde, psikoteknik test sonuçlarına göre karar verildiğini düşünüyorum.					
16	Hizmet aldığımız danışmanlık şirketinin uyarlama ve uygulamalarının yeterli olduğunu düşünüyorum.					
17	Psikoteknik testler yabancı dillerden çeviri şeklinde oldukları için ülke kültürümüze uygun değildir.					
18	Psikoteknik yöntemden faydalanmaya ilerleyen yıllarda da devam etmeyi planlamaktayız.					

Kurumumuzda uygulanan psikoteknik test sonuçlarının geçerli olduğunu düşünüyorum.

Evet ☐ Hayır ☐

Yanıtınız hayır ise, aşağıda boş bırakılan kısma nedenini belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

Test uygulamaları sonucunda işe alımı gerçekleştirilen adayların işteki başarıları ve diğer davranışları ile ilgili izleme yapmaktayız.

Evet ☐ Hayır ☐

EK 2: İŞ BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ

Başvuru Tarihi :

Başvurulan Pozisyon :

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız		Doğum Yeriniz	
Soyadınız		Doğum Tarihiniz	
Cinsiyetiniz	Bayan ☐	Erkek ☐	
Uyruğunuz	T.C ☐	Diğer	
İkametgah Adresiniz			
Telefon Numaranız	Ev:	Cep1:	Cep2:
E-posta adresiniz	@		
Askerlik Durumunuz	Tamamlandı ☐	Terhis Tarihi	
	Tecilli ☐	Tarih	
	Muaf ☐	Muafiyet Nedeni	
Sürücü belgeniz var mı?	B ☐	C ☐	D ☐
Medeni Durumunuz	Evli ☐	Bekar ☐	Eşinizin Mesleği
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐	Çocuk Sayısı

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

	Okul Adı	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Mezuniyet Derecesi
İlköğretim					
Lise					
Ön Lisans					
Lisans					
Y. Lisans					
Doktora					

C. YABANCI DİL BİLGİSİ

Dil	Okuma			Yazma			Konuşma		
	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi
1-									
2-									
3-									

D. BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Program	Çok İyi	İyi	Orta	Az
Excel				
Word				
Power Point				
Diğer:				

E. İŞ TECRÜBESİ (Sondan başa doğru)

Firma/Kurum Adı	Göreviniz	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebi	Aldığınız Ücret (Net/Brüt)

F. KATILDIĞINIZ KURS / SEMİNER/ SERTİFİKA / ÖDÜL ve TAKDİRLER

Konu	Kurum	Süre	Tarih

G. ÜYE OLDUĞUNUZ DERNEK ve KURULUŞLAR

--

H. HOBİLERİNİZ

--

I. DİĞER BİLGİLER

Herhangi bir sağlık probleminiz var mı?	Hayır ☐ Evet ☐ Varsa Açıklayınız:
---	---

Mahkumiyet durumunuz var mı?	Hayır ☐ Evet ☐ Varsa Açıklayınız:		
Size ulaşamadığımızda haber verilecek kişinin;	Adı-Soyadı	Yakınlığı	Telefonu

J.REFERANSLAR (Çalıştığınız Yerlerde Yönetici/Sorumlu/Amir Pozisyonunda Olan Kişiler)

Adı, Soyadı	Çalıştığı Kurum	Görevi	Telefon Numarası

K. ÜCRET BEKLENTİNİZ

Brüt		Net	
------	--	-----	--

L. EKLEMEK İSTEDİKLERİNİZ

--

Vardiyalı çalışır mısınız?	Evet ☐	Hayır ☐
----------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Yukarıda vermiş olduğum bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğunu beyan ederim.

Aday

Ad, Soyad :

İmza :

Tarih :

Onay

Ad, Soyad :

İmza :

Tarih :

Kaynak: İş Başvuru Formu, (Çevrimiçi), <http://www.merden.com.tr/tr/cv.doc>, 1 Şubat 2020.

EK 3: İŞ GÖRÜŞMESİ DEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ

Tarih

İŞ GÖRÜŞMESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Adayın Adı / Soyadı : Başvurulan Pozisyon: Görüşme Tarih : / /

Pozisyonundan beklenen yetkinlikler :

		Değerlendirme Dışı	Değerlendirme				
Kurumsal Yetkinlikler	Müşteri Hizmetine Odaklanma	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	İletişim Yeteneği	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Pozitif Yaklaşım (Empati)	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Zaman Yönetimi	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Takip ve Sonuçlandırma	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	İş Motivasyonu / Başarma Arzusu	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Kendine Güven	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Problem Çözme	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Takım Çalışması	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Yönetimsel Yetkinlikler	Koordinasyon Yeteneği	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Elemanlarını Geliştirme	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Planlama ve Organizasyon	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Kararlılık (sorumluluk /inisiyatif alma)	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
	Motivasyon Yaratma	☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Genel Görüşler	(Adayın başvurulan pozisyon için uygun olup olmadığı zayıf ve kuvvetli yönleri açıklanmalı)				
Yetkinlikler ile ilgili değerlendirme; Eğitim düzeyi ile ilgili Değerlendirme; Deneyim ve Uzmanlık Alanları ile ilgili Değerlendirme; Yabancı dil ile ilgili Değerlendirme; Bilgisayar Kullanımı ile ilgili değerlendirme;					
Başvurduğu Pozisyon İçin	<table><tr><td>Uygun</td><td>Uygun Değil</td></tr><tr><td>☐</td><td>☐</td></tr></table>	Uygun	Uygun Değil	☐	☐
Uygun	Uygun Değil				
☐	☐				
İŞ GÖRÜŞMESİ YAPAN					

Kaynak: Taner Özdemir, **İş Görüşmesi Değerlendirme Formu**, (Çevrimiçi),
<https://www.tanerozdemir.com.tr/wp-content/uploads/2015/11/%C4%B0%C5%9E-G%C3%96R%C3%9C%C5%9E-MES%C4%B0-DE%C4%9E-ERLEND%C4%B0-RME-FORMU.docx>, 19 Aralık 2019.