

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM
VE
NEVŞEHİR YÖRESİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ANKET
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç.Dr.Mümin ERTÜRK

Hazırlayan
LÜTFİ BUYRUK

Kayseri-1993

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
ŞEKİLLER.....	VII
TABLolar.....	VIII
EKLER.....	VIII
GİRİŞ.....	I

I.BÖLÜM

1. PERSONEL SEÇİMİ VE ÖNEMİ.....	5
1.1. İŞLETMELERDE İNSAN FAKTÖRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ.....	6
1.1.1.İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Personelin Önemi.....	7
1.1.2. Personelin Önem Kazanmasının Organizasyon Yapısına Etkisi.....	10
1.2. PERSONEL PLANLAMASI VE PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ.....	14
1.2.1. Personel Plânlamasının Amaçları.....	16
1.2.2. Personel Plânlamasının Aşamaları.....	17
1.2.2.1. Yeni Personel İhtiyacının Belirlenmesi.....	20
1.3. PERSONEL İHTİYACININ İŞLETMENİN PERSONEL POLİTİKASIYLA UYUMU.....	21
1.4. PERSONEL SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR.....	22

II. BÖLÜM

2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	25
2.1. PERSONEL SEÇİMİ İÇİN İŞ ANALİZİ, İŞ TANIMI VE İŞ ŞARTNAMESİ ÇALIŞMALARININ YAPILMASI.....	25
2.1.1. İş Analizi.....	27
2.1.2. İş Tanımı.....	30
2.1.3. İş Şartnamesi.....	31
2.2. PERSONEL TEDARİK VE SEÇİM SÜRECİ.....	33
2.2.1. Aday Personel Bulma.....	35
2.2.1.1. İç Kaynaklar.....	35
2.2.1.2. Dış Kaynaklar.....	36
2.2.2. Personel Seçiminin Klâsik Süreci.....	37
2.2.2.1. Ön Eleme-Ön Görüşme.....	39
2.2.2.2. Başvuru Formu (İş İstek Belgesi).....	40
2.2.2.3. Psikoteknik Testler.....	40
2.2.2.4. Mülâkat.....	43
2.2.2.5. Adayların Mesleki Geçmişlerinin Araştırılması.....	45
2.2.2.6. Servis Şefinin Son Seçim Kararını Vermesi.....	46
2.2.2.7. Fiziksel Muayene.....	46

III. BÖLÜM

3. PSİKOTEKNİK KAVRAMI VE PERSONEL SEÇİMİNDE

PSİKOTEKNİK YÖNTEM	48
3.1. PSİKOTEKNİK DEĞERLEME YÖNTEMİNİN ESASI.....	48
3.1.1. Psikoteknik Yöntemin Tanımı ve Tarihçesi.....	49
3.1.2. Türkiye'de Psikoteknik Uygulama.....	52
3.1.3. Psikoteknik Değerleme Yönteminin Temel Yaklaşımları.....	54
3.1.4. Psikoteknik Ölçümün Araçları.....	55
3.1.4.1. Testler.....	55
3.1.4.2. Test Standart Değeri.....	56
3.2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE DEĞERLENEBİLEN BİREYSEL ÖZELLİKLER.....	57
3.2.1. Zekâ Yapısının Ölçümü.....	58
3.2.2. Yetenek Ölçümü.....	58
3.2.3. Kişilik Ölçümü.....	59
3.2.4. Bilgi Seviyesinin Ölçümü.....	60
3.3. PSİKOTEKNİK TEST TÜRLERİ.....	61
3.3.1. Testlerin Yapıldığı Maddeye Göre Sınıflandırılması.....	61
3.3.2. Ölçtüğü Bireysel Özellikler Açısından Testler.....	62
3.3.2.1. Zekâ Testleri.....	62
3.3.2.2. Yetenek Testleri.....	62
3.3.2.3. Başarı Testleri.....	66
3.3.2.4. İlgî Testleri.....	67
3.3.2.5. Kişilik Testleri.....	67

IV

3.3.3. Uygulama Biçimine Göre Testler.....	68
3.4. TESTLERİN KULLANIM BİÇİMİ, PSİKOTEKNİK TEST BATARYASI VE ÖZELLİKLERİ.....	69
3.4.1. Tek Bir Testin Kullanımı.....	69
3.4.2. Birden Çok Testin Kullanımı ve Psikoteknik Test Bataryası.....	70
3.4.3. Psikoteknik Testlerin ve Test Bataryalarının Özellikleri.....	71
3.5. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI.....	72
3.5.1. Personel Seçiminde Psikoteknik Uygulamanın Temel Yaklaşımı.....	73
3.5.2. İşin İncelenmesi ve Yetenek Analizi.....	74
3.5.3. İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler.....	76
3.5.4. Değerleme Profilinin Oluşturulması.....	76
3.5.5. Personel Adaylarının Değerlemesi için Psikoteknik Test Bataryalarının Oluşturulması.....	77
3.5.5.1. Bataryada Yer Alacak Testlerin Belirlenmesi.....	78
3.5.6. Personel Seçiminde Değerleme Değişkeni Olarak Test Bataryası.....	79
3.5.7. Psikoteknik Test Bataryasının Sayısal Değeri.....	80
3.5.7.1. Sıralama Yöntemi.....	81
3.5.7.2. Standart Değer Yöntemi.....	82
3.5.8. Psikoteknik Seçim Bataryasının Özellikleri.....	83

3.6. PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ SEÇİM SİSTEMİYLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ.....	85
3.6.1. Test Bataryasınının Seçim Sistemiyle Bütünleştirilmesi.....	86
3.6.2. Psikoteknik Uygulamanın Etkinliğini Sağlayan Faktörler.....	88

IV. BÖLÜM

4. NEVŞEHİR YÖRESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİMİ KONUSUNDAKİ UYGULAMALARINI ARAŞTIRMA ANKETİ VE ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	91
4.1. ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	91
4.1.1. Anketin Amacı.....	92
4.1.2. Yöntem ve Uygulama.....	93
4.2. ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	93
SONUÇ.....	99
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	102
EKLER.....	113

ŞEKİLLER

Şekil 1: Personel Plânlama Süreci.....	19
Şekil 2: Personel Seçiminde Ön Hazırlık Çalışmaları, Seçim Süreci ve Personeli Yerleştirme.....	26
Şekil 3: İş Analizinde Konu Başlıkları.....	29
Şekil 4: İş Şartnamesi Örneği.....	32
Şekil 5: Personel Tedariki ve Seçimi Modeli.....	34
Şekil 6: Personel Seçiminin Klâsik Süreci.....	38
Şekil 7: İş İstek Belgesi.....	41
Şekil 8: Zekâ Testlerinde Ölçülen Yetenekler ve Örnek Sorular.....	63
Şekil 9: İş İnceleme Formu.....	75

TABLULAR

Tablo 1 : İşletmelerin Yeni Personel İhtiyacını Belirlemede Kullandıkları Faaliyet Faktörleri.....	21
Tablo 2 : İşletmelerin Mevsimlik ve Asıl Personel Tedarik Kaynakları.....	95
Tablo 3 : Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler.....	96

EKLER

Ek 1 : Anket Formu.....	113
Ek 2 : Ankete Katılan Otel İşletmeleri.....	120

G İ R İ Ő

İŞletmeler, ellerindeki üretim faktörlerini en etkin ve en verimli bir biçimde kullanarak, mal ve hizmet üretimi gerçekleŐtiren kuruluşlardır. İŞletmelerin kullandıkları üretim faktörleri içinde en önde gelen ve üzerinde hassasiyetle durulması gerekeni, hiç Şüphesiz insan, yani personeldir. Personel, bir işletmenin en önemli ve en vazgeçilmez varlığıdır. Sermaye, tabiat gibi diğer bütün üretim elemanlarının varlığı, insan olmadan anlamsızdır.

Artan ekonomik ve sosyal ihtiyaçlar, giderek yoğunlaŐan rekabet Şartları, işletmelerin diğer üretim elemanlarını olduğu gibi, personeli de en etkin ve en verimli bir biçimde kullanma zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Çalışan personelin niteliği ve niceliği, işletmedeki üretimden pazarlamaya kadar olan bütün faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile yakından ilgilidir. Bunun bilincinde olan yöneticiler, personel tedariki ve seçimine giderek artan bir Şekilde önem vermeye başlamışlardır.

Bugün işletmelerin, özellikle personel bölümlerinin yüz yüze geldikleri sorunlardan birisi, uygun personel tedariki ve adaylar arasından en uygun olanı seçmektir. Zira, yeni bir personeli işe aldıktan sonra, yöneticiler hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu hayal kırıklığı sonucunda, personel devir hızı yükselmekte, beraberinde personel tedariki ve seçimi masraflarıyla hizmet içi eğitim giderleri, üretim kaybı umulanın üstünde rakamlara ulaşmaktadır. O halde yapılması gereken, işin yapısına ve gereklerine uygun özellikleri taşıyan personeli objektif yöntemlerle tesbit etmektir.

Personel seçimi sırasında, personelin yetenek ve özellikleriyle işin gerekleri arasında yeterli uyum ve denge sağlanamadığı takdirde, işletmenin kayıpları büyük olacaktır. Öyleyse, seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun personelin işe alınması, sonuçta kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesi, işletmelerin temel hedeflerinden birisi olmak durumundadır. Bu hedefe ulaşabilmek için Batı ülkelerindeki işletmelerin çoğunluğu , yeni yaklaşım ve teknikleri uygulamaya koymakta; bu arada, uzun yıllardan beri psikoteknik yöntemden de geniş biçimde faydalanmaktadırlar.

Ülkemizde son yıllarda ilgi toplayan ve yeni yeni uygulama alanı bulan psikoteknik seçim yöntemi, geleneksel personel seçim yöntemine bir tepki olmaktan ziyade, onu tamamlamak, bilimsel yönden geliştirmek ve adayları daha objektif bir biçimde değerlendirme amacını gütmektedir. İşte, psikoteknik değerlendirme yöntemi ve psikoteknik testlerle personel seçimi, bu çalışmanın konusunu teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, psikoteknik değerlendirme yönteminin personel seçiminde kullanılmasının, işletmelerin kişi-iş uyumunu sağlamalarında önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktır. Personel niteliklerinin daha fazla önem arzettiği, emek-yoğun bir hizmet sektörü olan turizm ve bu sektörün büyük bir parçasını oluşturan konaklama işletmelerinde; personel seçiminde psikoteknik yöntemlerin kullanılmasının gerekliliğini ortaya koymak, çalışmanın diğer amacıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, işletmeler için insan faktörünün artan rolü vurgulanmış; personel seçimi ve önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, personel seçimi için yapılan ön çalışmalar ele alınmış ve işletmelerin personel seçiminde uyguladıkları klasik süreç incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, psikoteknik kavramı ve personel seçiminde psikoteknik yöntem ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Psikoteknik değerlendirme yönteminin esası, psikoteknik test türleri, bu testlerin kullanım biçimi ve psikoteknik yöntemle personel seçim sisteminin kurulması üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, psikoteknik yöntemle personelin otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığını araştırma, bu konuda yöneticilerin görüşlerini almak amacıyla; Türkiye çapında baz alınan, Nevşehir yöresindeki otel işletmelerinin personel seçimi uygulamaları konusunda yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, psikoteknik yöntemin personel seçiminde uygulanmasının işletmelerin kişi-iş uyumunu sağlamalarında önemli bir etken olacağı ve otel işletmelerinin personel seçim sistemleri

içinde psikoteknik testlere yer vermelerinin yerinde olacağı vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yöntem olarak kaynak taraması kullanılmıştır. Ayrıca, otel işletmelerinin personel tedarik ve seçim uygulamalarıyla psikoteknik testler hakkındaki düşüncelerinin derlenmesi için anket çalışması yapılmıştır.



I.BÖLÜM

1.PERSONEL SEÇİMİ VE ÖNEMİ

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörleri gözönüne alındığında insan, işletme içinde karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Bu itibarla, işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Genel olarak, yeterli sayıda ve işinin ehli personele sahip olan bir işletme, başarısı için gerekli olan şartların büyük bölümüne sahip demektir. Diğer üretim faktörleri, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı birer unsur olarak yer alırlar¹. Bundan dolayı, bütün yönetim faaliyetleri içinde personelin yönetimi faaliyeti, vazgeçilmez bir yer işgal etmektedir.

¹) Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 1991, s. 129.

1.1. İŞLETMELERDE İNSAN FAKTÖRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ

Ekonomi alanında yapılan çalışmalar, genellikle üç önemli sonucu ortaya koymaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür² :

1. İnsan istekleri sınırsız, buna karşılık, bu isteklerin tatmini sınırlıdır;

2. Üretim faktörleri tabiat, sermaye, emek ve müteşebbistir. Bunlardan ilk üçü, yönetim literatüründe sıklıkla fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar ve insan gücü kaynakları olarak adlandırılırken; sonuncusu yani müteşebbis, yönetim ve/veya organizasyon olarak adlandırılmaktadır ve ;

3. Bu kıt kaynakların verimli olarak kullanılması, bir dizi kararlar alma sonucunu doğurmaktadır. Bireyin gayesi tecrübe, para ve makine de olabilen bu kaynakları nasıl kullanacağını belirlemek olmaktadır.

Diğer kaynaklar gibi, yetişmiş insan gücü kaynakları da sınırlıdır. Yeterince finansal ve fiziksel kaynak arzının bir işletmenin ekonomik gelişimi için tek başına yeterli olmadığı da açıktır. Bunlarla birlikte müteşebbis ruhu ve o kaynakları ortaya çıkaracak ve faydalı hale getirecek bir yöneticinin yanısıra; iyi eğitilmiş, geliştirilmiş ve motive edilmiş personele ihtiyaç vardır. Eğer insan yoksa, diğer cansız varlıkların hiç bir değeri olmayacaktır³.

İşletmenin oluşumu için bir araya getirilmesi gereken, yukarıda da değindiğimiz dört büyük faktörün önemi, yönetim açısından öteden

²) Leon C.Meggison, Personnel And Human Resources Administration, Ontario 1977, s.3-4.

³) A.g.e.,s.4.

beri kabul edilegelmiştir. Ancak, bu faktörlerin önem sırasına bakıldığında 1950'li yıllara kadar, insan faktörünün ön sırayı aldığına pek rastlanmamaktadır. 1950'li yıllardan sonra, üretim faktörleri arasında müteşebbis olarak yer alan insanın yanında, üretici olarak kendisine verilen işi etkin bir şekilde yapan personel ile işletme organizasyonunda değişik basamaklarda görev yapan ve yönetim fonksiyonunu yerine getiren personelin de önemi giderek anlaşılmaya başlanmıştır. Yine bu dönem içinde bir çok işletme için, üretim faktörlerinin öncelik sırası müteşebbis, emek, tabiat, sermaye şeklini almıştır⁴.

1.1.1. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Personelin Önemi

Yönetim konusunda, yazarların çoğunun fikir birliği içinde oldukları, bir yöneticinin yerine getirmesi gereken temel fonksiyonlar vardır. Bunlar plânlama, organizasyon, personel, kumanda, kontrol şeklinde sıralanabilir ve bütün olarak, yönetim sürecini oluştururlar. Adı geçen her fonksiyon, kendine has faaliyetleri bünyesinde toplar. Personel fonksiyonunu ele aldığımızda iş analizi, personel plânlaması, aday personel tedariki, mülâkat, seçme, işe yöneltme, eğitim, ücretleme, başarı değerlendirme, motivasyon, disiplin, sağlık ve sosyal güvenlik, sendikal ilişkiler gibi bir dizi kavram ve teknikler karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu kavram ve teknikler, işletme yöneticileri için gittikçe artan bir önem taşımaktadır. Hiç bir yönetici, işletmesinde mevcut olan herhangi bir kadroda yanlış personel istihdam etmek istemez. Yine, yüksek personel devir hızı da

⁴) İİhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991, s.3-4.

yöneticiler için istenmeyen bir durumdur⁵. Bunların benzeri, sayısı arttırılabilecek istenmeyen durumlarla karşılaşmamak için işletme yöneticileri, organizasyon yapıları içinde personel yönetimi departmanı oluşturmaya ve bir personel müdürü istihdam etmeye önem vermektedirler.

İşletme organizasyonları konusundaki geleneksel model 20. yüzyılın ilk yarısında, özellikle Max Weber ve Frederick W.Taylor'un çalışmaları ile ortaya konulmuştur. Artan sendikalaşma ve verimlilik alanında yapılan çalışmaların süregelmesi sonucu, personele bakış açısı yavaş yavaş değişmiş, personel konusundaki yaklaşımlar çeşitlenmiştir⁶. Büyük işletmelerin ortaya çıkmaya başlaması da yüzyılımız içerisinde olmuştur. Bu işletmeler personel tedariki, yönetimi, kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve motive edilmesi gibi konularda sistematik çalışmalara ihtiyaç duymuşlardır⁷. Böylelikle, personel yönetimi alanında yapılan çalışmalar, gün geçtikçe gelişme gösterir olmuştur.

İşletmelerin büyüklüklerini belirlemede çeşitli değişkenler göz önünde bulundurulur. Bunlardan birisi de işletmede bulunan personel sayısıdır. Yönetici kadronun kurucu ve patrandan oluştuğu, profesyonel yöneticilerin yer almadığı veya kısmen yer aldığı, 100 kişiye kadar değişik görevlerde ve değişik özelliklerde personelin istihdam edildiği işletmeler, genellikle küçük işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Türkiye şartlarında ise, küçük işletme daha az sayıda personel ile

⁵) Garry Dessler, Personnel Management: Modern Concepts And Techniques, Virginia 1978, s.2-3.

⁶) Elmer H.Burack, Robert D.Smith, Personnel Management : A Human Resource Systems Approach, USA 1977, s.5.

⁷) Charles J.Coleman, Personnel : An OpenSystem Approach, USA 1979, s.18.

karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak kurucu-patronlar dahil 30-40 kişinin çalıştığı işletmeler, küçük işletme kapsamı içindedir⁸.

İşletme yönetimi açısından girdilerin teknik ve beşeri olarak iki ayrı grupta ele alınması mümkündür. İnsan dışında kalan sermaye, üretim teknolojisi gibi girdileri teknik faktörler olarak değerlendirir, insan faktörünü de yöneten ve yönetilen olarak beşeri girdiler arasında değerlendirirsek; işletmelerin büyüklüklerine göre, bu iki temel girdiye verilen önemin farklı olduğunu görürüz.

Uygulamada küçük işletmelerin insan faktörüne verdikleri önem, teknik konulara oranla hayli geridedir. Yöneticilerin insan faktörüne verdikleri önem %25-30 dolaylarında iken, teknik faktörlerin önemi %70-75'lik bir pay tutmaktadır. Başkan bir ifadeyle, küçük işletme yöneticileri parayı nereden sağlayacağını, hangi mal ve hizmeti nasıl üreteceğini, hangi makinayı kullanacağını ve nereden alacağını daha ağırlıklı olarak düşünmekte; buna karşılık, bahsi geçen işleri yapacak personeli nasıl seçeceğini veya yetiştireceğini ayrıntılı olarak düşünmemekte, ikinci plâna itmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde durum farklıdır. Orta büyüklükte bir işletmenin yöneticisi zamannın %55-60'ını beşeri faktörlerle ilgili kullanırken, %40-45'ini teknik faktörlere ayırmaktadır. Büyük işletmelerde ise, beşeri konular yöneticinin gündeminde %80-85'lik bir yer tutarken, teknik konular %15-20'lik bir paya sahip olmaktadır⁹.

Sonuç olarak, personelin seçimi, eğitimi, işe yönlendirilmesi, yükselmesi, başarı değerlemesi vb. konular, küçük işletmelerin gündeminde daha az yer tutmaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmeler için ise, personelin seçimi, üst kademe görevlere yükseltilmesi daha

8) Erdoğan, a.g.e., s.5.

9) A.g.e., s.6.

önemlidir ve bu faaliyetlerin etkin bir biçimde yapılması gereklidir. Bu gereklilik, hiç şüphesiz küçük işletmeler için de söz konusudur¹⁰. Yönetimde insana verilen değer giderek önem kazanmasının bir sonucu olarak; küçük işletmelerin de diğer işletmeler gibi personeli bilimsel yöntemlerle seçmeleri, işe almaları, yönlendirmeleri ve performanslarını değerlendirmeleri zaman içinde kaçınılmaz olacaktır.

1.1.2. Personelin Önem Kazanmasının Organizasyon Yapısına Etkisi

Personel fonksiyonu, yönetim alanı içerisinde önemli bir yeri işgal etmektedir. Yönetim kavramı, işletmenin sahip olduğu bütün kaynakları (fiziksel, finansal ve insangücü) nasıl kullanacağını kapsarken; personel yönetimi kavramı, insan gücü kaynağıyla ilgili olarak çeşitli programları, politikaları, personelin seçimi, işe yönlendirilmesi, performansının değerlendirilmesini, kontrolünü ve geniş olarak personel ile işveren ve/veya yönetici arasındaki ilişkileri kapsamaktadır¹¹.

Yukarıda değindiğimiz anlamda personel yönetimi faaliyetlerinin yaygınlaşması 20. yüzyılın ilk yarısında başlar. 20. yüzyılın başlarında tipik bir personel bölümü aşağıda sıraladığımız karakteristik özellikleri taşımaktaydı¹²:

1. Genellikle, bir tek personelin işleri yürüttüğü küçük bir bölümdü ve temel faaliyeti personel kayıtlarını tutmak, işverene personelle ilgili konularda yardımcı olmaktı.

10) A.g.e., s.6.

11) Coleman, a.g.e., s.7.

12) Richard B.Peterson, Lane Tracy, Systematic Management of Human Resources, USA 1979, s.3.

2. Seyrek olarak, işletmeye başvuran personelin ilk elemesini yapardı. Ancak, personelin işe alınmasındaki son karar yöneticilerin olurdu.

3. Personel seçiminde işletme, herhangi bir sistematik prosedür yerine, sezgi ve basit ölçüleri temel alıyordu.

4. Ücretleme konusunda personel bölümü çok nadir olarak sistematik bir yöntem uygulardı. Bu konudaki karar işletme sahibinin veya en üst düzeydeki yöneticininindi. Kişisel pazarlıklar nedeniyle, aynı işi yapan personelin ücretlerinde bile sıklıkla farklılıklara rastlanmaktaydı.

5. Performans değerlemesi konusunda işletmede herhangi bir sistemin uygulandığını görmek çok güçtü.

6. Eğer varsa, eğitim programları çok sınırlıydı.

7. Sendikalaşma, demiryolu ve madencilik gibi iş kolları dışında yoktu. Personel ile yönetim arasında herhangi bir toplu anlaşmazlık durumunda, resmi olarak müzakere yapma imkanı yoktu.

Özetle, işletmelerde yer alan ilk personel bölümü, çok seyrek olarak karar verme fonksiyonunu yerine getiriyordu. Personel bölümünün başlıca faaliyeti, yönetime müşavirlik yapmak olarak görülmekteydi.

Personel bölümünün geçmişine şöyle bir göz attıktan sonra; günümüzde, personel bölümünün işletmedeki organizasyonel yapı içerisinde yer almasının ve kendi içinde de örgütlenmesinin artık neredeyse vazgeçilmez olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmeler, insanlar tarafından ve insanların faydasına yönelik olarak kurulurlar. Eğer bir işletmede çalışan personel sayısı ve bu personelle ilgili sorunlar belirli bir boyuta ulaşmışsa, o işletme

içinde personel bölümünün kurulması kaçınılmaz hale dönüşmüş demektir. Ancak, bir işletmede henüz personel bölümü kurulmamışsa, o işletmede personelle ilgili işlemlerin ve sorunların yokluğundan söz edemeyiz. Her işletmede, küçük veya büyük olsun, birden fazla personel çalışıyor ise mutlaka personel sorunları ve çalışanlarla ilgili yapılacak işler vardır¹³.

Küçük işletmelerde, çalışan personel sayısı az ve ortaya çıkan personel sorunları önemli değilse, personel bölümü kurmak lüks olacaktır. Çünkü, her yeni bölüm işletme için ek masrafları gerektirir. Küçük işletmelerde bir süre, personel fonksiyonu işletme müdürü ya da görevlendireceği bir organ tarafından yürütülebilir.

Bir işletmede personel bölümünün kurulması, zaman tasarrufu sağlamak açısından da önem taşır. Personel bölümü iş arayanlarla görüşme, çalışan personelin sorunlarıyla ilgilenme ve çözümler bulma, işletmenin personel politikasını çalışanlara açıklama gibi personel sorunlarıyla ilgilenirken; uygulamaya koyduğu plân ve programlar, seçtiği kestirme ve etkili yollar sayesinde zamandan önemli ölçüde tasarruf sağlar. Yapılan tahminler, bir işletmede personel bölümü olmadığı takdirde, o işletme yöneticisinin veya bölüm yöneticilerinin zamanlarının yaklaşık %50'sini sadece personel sorunlarına ayırmak zorunda kalacaklarını ortaya koymaktadır¹⁴.

Sonuç olarak, işletmeler belli bir büyüklüğe ulaştıklarında, gerçekleştirilen organizasyon yapıları içinde personel bölümü de yer almaya ve bu bölüm yöneticileri de diğer yöneticiler gibi, işletmenin fonksiyonlarına hizmet etmeye başlamışlardır. Bununla beraber, uzun bir süre personel bölümleri, basit anlamda işe eleman alma, bu amaçla

¹³) Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, İstanbul 1991, s.32.

¹⁴) A.g.e., s.32-33.

sınırlı bir ölçüm yapabilecek sınavları organize etme, personel kayıtlarını tutma, personelin özlük haklarını takip etme; bunların yanında, personelle ilgili sorunların çözümünde geniş bir şekilde yönetime müşavirlik yapma görevlerini üstlenmişlerdir¹⁵.

Günümüzde personel bölümünün yapı ve fonksiyonları değişmeye başlamıştır. Karşılaşılan problemler, personel bölümünün çalışma alanını genişletmiştir. Personel seçimi, işe yönlendirilmesi, başarı değerlendirme, ücretleme, eğitim, iş analizi, verimlilik, motivasyon ve daha pek çok konu personel bölümünün görevleri arasındadır¹⁶. Gelişen sendikal ilişkiler, toplu iş sözleşmelerinin gündeme çıkması ve uygulamanın uzmanlık bilgisini gerekli kılması; işe alınan personelin halen yaptığı işe ve gelecekteki teknolojik değişmelere göre yapacağı işe göre seçimi ve yetiştirilmesinin önem arzemesi, büyük işletmelerde organizasyona endüstri ilişkileri bölümü, eğitim bölümü şeklinde yeni bölümler ilâvesini gerekli kılmaktadır. Bir mühendisin veya yetişmiş bir muhasebecinin ya da araştırma-geliştirme uzmanının kendi teknik bilgisiyle, sorumlu olduğu bölümde çalışan personelin motivasyonu, geliştirilmesi, problemlerinin çözümü ve kontrolüyle ilgili görev ve sorumlulukları tam manasıyla yerine getirmesi zordur. Bu itibarla, personel yönetimini, temel yönetim fonksiyonlarından birisi olarak değerlendirmek gereklidir¹⁷.

Artık, büyük işletmeler personel ve endüstri ilişkileri görevlerini yerine getirecek birkaç uzmanı istihdam etmektedirler. Uzmanların fikirlerine artan bir şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Ama, personel yönetimi sadece uzmanlardan oluşan ayrı bir bölüm

15) Erdoğan, a.g.e., s.8.

16) Peterson-Tracy, a.g.e., s.5.

17) Valerie Grant, G.J. Smith, Personnel Administration And Industrial Relations, USA. 1969, s.2-3.

olarak da ele alınmamalıdır¹⁸. Etkili bir personel yönetimi, ancak ilgili bölüm yöneticileri ve fonksiyonel uzmanların çabalarını birleştirmeleri ile mümkün olacaktır.

1.2. PERSONEL PLANLAMASI VE PERSONEL İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İşletmelerin personel bölümlerinin önde gelen görevlerinden birisi de işletmede çalışacak personelin nitelik ve nicelik yönünden belirli bir sistem dahilinde sağlanmasıdır. İstenilen zamanda, istenilen sayı ve nitelikte personelin sağlanamaması, işletmenin faaliyetlerini aksatır¹⁹. İşte, işletme yönetiminin ihtiyaç duyulan nitelik ve miktarda insanı, doğru yerde ve doğru zamanda sağlamak, hem işletme hem de kişilerin hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları çalışmaya personel plânlaması veya insan gücü plânlaması denir²⁰. Personel plânlaması, istenen tecrübe ve kabiliyetteki, ihtiyaç duyulan sayıda insanların belirlenmesi faaliyetlerini de içine alır. Personel ihtiyacının yeri ve zamanlaması da ayrıca önemlidir. Geniş olarak ifade edecek olursak, personel plânlaması süreci, uzun vadeli en üst düzey kişi ve işletme yararını doğuracak, belirlenen sayıda ve uygun nitelikte insana, doğru zamanda ve doğru yerde sahip olmaktır²¹.

18) Peterson, Tracy, a.g.e., s.3.

19) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul 1978, s.88.

20) Towers, Perrin, Forster ve Cosby, "Corporate Manpower Planning: A Study of Manpower Planning Practices in 220 Major U.S. Business Organizations", Derleyen: Mary G.Miner, John B.Miner, Policy Issues in Contemporary Personnel and Industrial Relations, USA 1979, s.124.

21) Andrew F.Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, USA 1979, s.145.

Personel plânlamasının iki ayrı unsuru vardır. Bunlar tahmin ve proğramdır. Tahmin unsuru, gelecekte işletme için ihtiyaç duyulan veya bulundurulması gereken personelin sayısını ve niteliğini ortaya koyma işlemini kapsar. Proğram unsuru ise, tahmin edilen işletme faaliyetlerindeki gelişmeleri içine alır, Bu faaliyetler yeni anlaşmalar, ikili ilişkiler, eğitim, yönetim anlayışındaki gelişmeler vb. olarak sıralanabilir²². Bu anlamda, personel plânlaması çalışmalarının iki ana fonksiyonundan söz edilebilir. Bunlardan birincisi, işletmenin kısa bir dönem içindeki faaliyetlerini aksaklık olmadan yürütebilmesi için gerekli olan personel tedarigine yönelik çalışmaların yapılması; ikincisi, uzun vadede işletmenin yatırımları, gelecekte sahip olacağı teknoloji vb. muhtemel değişiklikler sonucu ulaşacağı seviyedeki personel ihtiyaçlarının karşılanması çalışmalarıdır²³.

İşletmeler için personel yönetimindeki başarının ilk ve en önemli şartı, faaliyetler için ihtiyaç duyulan kâfi sayıdaki nitelikli personelin ve ondan nasıl faydalanılacağıının önceden düzenli ve bilinçli bir şekilde belirlenmesidir. Gelecekte ortaya çıkabilecek aksaklıklardan ve belirsizlikten en alt seviyede etkilenmeyi hedefleyen her işletme, kendi imkân ve şartlarına uygun bir personel plânlamasını mutlaka yapmak durumundadır. Bu işi belirli bir büyüklüğe erişen işletmelerde bağımsız bir plânlama bölümü üstleneceği gibi, personel bölümü içinde ayrıca oluşturulacak bir plânlama ünitesi de yüklenebilir²⁴.

22) Burack, Smith, a.g.e., s.118.

23) Şenatalar, a.g.e., s.89.

24) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.52.

1.2.1. Personel Plânlamasının Amaçları

Her işletmenin, bulunduğu sektör, finansal yapı, mülkiyet, yönetim stratejisi ve diğer bazı değişkenlere bağlı olarak, personel plânlamadaki amaçları farklı farklı olmaktadır²⁵. Ancak yine de yapılan personel plânlaması çalışmalarının iki temel amacı vardır. Bunlar²⁶:

1. İşletmede halen çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve kapasitelerini, en üst düzeyde kullanabilmelerinin sağlanması,
2. İşlemenin faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi için gelecekte ihtiyaç duyacağı, istenen nitelik ve nicelikte personel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

O halde, personel plânlamadaki amaçlar, mevcut gidişatı daha iyi hale getirmeye, problemleri ortadan kaldırmaya ve yenilikleri takibe yönelik olarak; kısa, orta veya uzun vadeli olabilmektedir. Bu plânlarda güdülen amaçlara, şöyle örnekler verebiliriz²⁷:

- İşletmeye dahil olan yeni personele işe yöneltme programı uygulayarak, onların organizasyon yapısını, işletme politikalarını ve işletme içindeki rollerini kavramalarını sağlamak,
- Personel devir hızını azaltmak,
- Eğitim programları geliştirmek yoluyla, çalışan personelin ihtiyaç duyulduğunda üst seviyede görevlere hazır hale gelmesini sağlamak; yine²⁸:

²⁵) A.g.e., s.52.

²⁶) Şenatalar, a.g.e.,s.91-92.

²⁷) Coleman, a.g.e., s.62.

²⁸) Semih Bükür ve diğerleri, İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1992, s.251.

- Personel ihtiyacı ile işletmenin diğer faaliyetleri arasında bütünlük kurmak,
- Genel ve özel niteliği olan personel ihtiyaçları için uzun vadeli tahminler yapmak,
- Personel için yapılan giderler karşılığında azami verimi almak,
Bu saydıklarımıza ek olarak²⁹:
- İşletmedeki personel kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- Yatırılan sermayenin kârlılığı üzerinde rol oynayan personel giderlerinin kontrolü,
- Personelin içinde bulunduğu fiziksel ve moral şartların iyileştirilmesi ve
- Personelin teknoloji ve yönetim anlayışındaki değişikliklere uyumu için organizasyon yapılarında yeni düzenlemelere gidilmesi, personel plânlamada güdülen amaçların arasındadır.

1.2.2. Personel Plânlamasının Aşamaları

İşletme faaliyetlerinin gelişmesiyle ortaya çıkan personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmaların, ayrıntılı ve etkin bir uygulamaya kavuşturulması gereklidir. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün özelliklerine göre kısa veya uzun vadeli olarak personel plânlaması yapılır. Değişkenliği nisbeten az olan bir organizasyon yapısına sahip işletmelerde, gelecek beş yıllık bir süreyi kapsayan uzun vadeli personel plânlaması yapılması mümkündür³⁰.

İşletmede personel plânlaması görevini yerine getiren yöneticiler, yaptıkları plânlamanın canlılığını ve geçerliliğini

²⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.53.

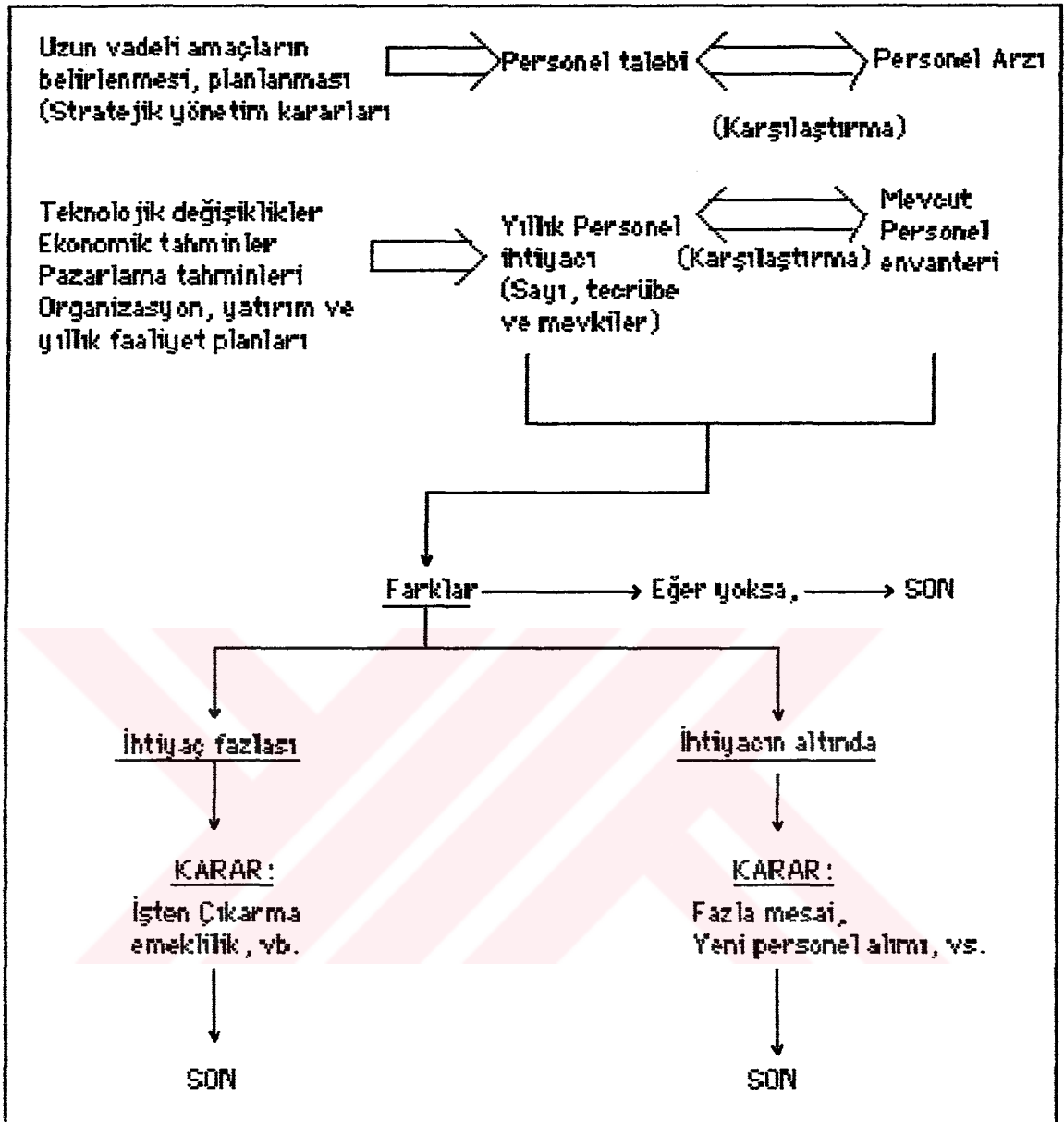
³⁰ Şenatalar, a.g.e., s.88

sürdürmek için organizasyon, sektör ve ülke bazındaki değişiklikleri, yenilik ve gelişmeleri yaptıkları plân içine dahil etmek durumundadırlar³¹. Yine, personel plânlarının işletmenin finans, üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, genişleme plânlarıyla bir bütünlük arzemesi gerekir. İşletme personel plânlarının daha etkin olabilmesi için ana plânın, ilgili departmanların personel plânlarından hareketle ve her düzeydeki bölüm yöneticilerinin de katkılarıyla hazırlanması yerinde olur³².

İşletmeler personel plânlamasını kendi şartlarına göre değişik aşamalardan geçerek sonuçlandırırılar. Şekil 1, bu konuda uygulanacak genel bir süreci yansıtmaktadır.

31) A.g.e., s.93.

32) Dale Yoder, Personnel and Industrial Relations, Printice-Hall of India Private Limited, New Delhi 1972, s.177.



Şekil 1 : Personel Plânlama Süreci

Kaynak : William F. Glueck, Personnel : A Diagnostic Approach
Business Publication, Inc., USA 1978, s. 89.

Personel plânlaması süreci, işletmenin bir bütün olarak amaçlarının belirlenmesi ve plânlaması ile başlar. İşletmelerin temel amaçları kârlarını ve pazardaki paylarını arttırmak, düşük maliyetle daha iyi mal üretmek şeklinde sıralanabilir. İkinci aşama, halen ve gelecekte ortaya çıkabilecek işlerin yapılması için istenen nitelikte personel ihtiyacını tahmin etmektir. Personel ihtiyacı,

yapılacak işin özelliklerine, kabiliyet, cinsiyet ve yaş özelliklerine göre tahmin edilmelidir. Personel plânlamasının üçüncü aşaması, mevcut personelin envanterinin yapılması ve işletmenin personel ihtiyacının mevcutlarla karşılanıp karşılanamayacağını araştırılmasıdır. Sonraki aşama, yeni personel ihtiyacının belirlenmesidir³³. İhtiyaç duyulan personel sayısı ile mevcut personel envanteri arasındaki fark, işletmenin net yeni personel ihtiyacıdır. Yeni personel bulunması için işe buradan başlanır; personel tedarik ve seçimi için hareket programları oluşturulur ve uygulamaya konur.

1.2.2.1 Yeni Personel İhtiyacının Belirlenmesi:

Personel plânlamasının başta gelen nihai amacı, yeni personel ihtiyacının belirlenmesidir. Personel plânlaması çalışmalarıyla ortaya konulan işletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısı ile mevcut personel envanteri arasındaki fark, net yeni personel ihtiyacını verir³⁴.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu yeni personel sayısının belirlenmesinde genellikle dikkate alınan on faaliyet faktörü söz konusudur. Bunlar aşağıdaki şekilde olduğu gibi, önem sırasına konulabilir.

³³) Bükler ve diğerleri, a.g.e., s.252-256.

³⁴) A.g.e., s.256.

Satışlar	% 62
İşletmedeki personelin kalitesi.....	% 45
Genişleme imkânları.....	% 36
İş yükü (üretim).....	% 34
İşletme dışı personel arzı.....	% 28
Personel devir hızı.....	% 19
Teknoloji ve yönetim anlayışındaki değişiklikler.....	% 17
Yeni ürünler.....	% 17
İşletme Plân ve hedefleri.....	% 15
Bütçeler.....	% 11

Tablo 1 : İşletmelerin Yeni Personel İhtiyacını belirlemede
Kullandıkları Faaliyet Faktörleri
Kaynak : Coleman, a.g.e., s.63.

1.3.PERSONEL İHTİYACININ İŞLETMENİN PERSONEL POLİTİKASIYLA UYUMU

İşletmeler ihtiyaç duydukları personel sayısını ve niteliklerini belirledikten sonra, personel politikaları ile içinde buldukları piyasa şartları arasında uyum sağlamak durumundadırlar. Zaman içinde işletmenin organizasyon yapısındaki değişmeler nasıl olacaktır, işletmenin genişleme ve gelişme imkânları hangi yönde olacaktır ve bu değişme sonucu ihtiyaç duyulacak ek personelin özellikleri, yetenekleri ne olacaktır gibi sorulara cevap bulmak gerekir³⁵. Sözün kısası, işletme politikasıyla ihtiyaç duyulan personelin niteliklerinin uyum içinde olması şarttır. Ancak, ne yazık

³⁵) Erdoğan, a.g.e., s.31.

ki çok az sayıda işletme, politikalarıyla personel ihtiyaçlarını aynı potada, tam manasıyla bir araya getirebilmektedirler³⁶.

Gelecekte dış pazarları hedefleyen bir işletme, bünyesine alacağı personelin, özellikle yönetim kademesindeki personelin dil bilmesi gerektiğini kabul ederek, personel politikasında bu yönde değişikliklere gidebilir³⁷. Aynı şekilde bir otel işletmesi, Alman müşterilerinin yanısıra, Japon turistleri de ağırlamayı hedefliyorsa, istihdam edeceği yeni personelde Japonca konuşma yeteneği arayacaktır.

Sonuç olarak, işletmenin yeni personel ihtiyacı belirlenirken, gelecekteki organizasyon yapısı ve işletmenin hedefleri dikkate alınmalı; yeni pazarlara açılma, yeni üretim metodları, rekâbet şartları gibi bir çok faktör göz önünde tutulmalıdır³⁸.

1.4. PERSONEL SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

İşletmenin ilk kuruluşunda, işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek organizasyon yapısının oluşturulmasında; faaliyet halindeki işletmede ise, işletmenin büyüme ve gelişme hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla personel politikaları doğrultusunda personel seçimi ve işe alma önem kazanır. İhtiyaç duyulan mevkilere uygun nitelikte elemanlar seçilip alındığı takdirde, işe yeni başlayan personelin mevcut personele, yaptığı işe ve

³⁶) Wayne F.Cascio, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Inc., USA 1992, s.174-175.

³⁷) Erdoğan, a.g.e., s.31.

³⁸) Eric W.Uetter, "The Nature of Long Range Manpower Planning"
Derleyen: Matteson ve diğerleri, Contemporary Personnel Management,
Confield Press, San Francisco 1972, s.37.

işletmeye karşı tutum ve davranışları olumlu ve yapıcı yönde olacaktır. Aksi takdirde, yani uygun olmayan personel seçimi söz konusu olduğunda, genellikle karşılaşılan durum huzursuzluk, moral bozukluğu, dolayısıyla da işten ayrılmalar nedeniyle yüksek bir personel devir hızı olacaktır. İşinden tatmin olmayan bir kişi, işletme içi etkileşimin fazla olması sebebiyle, diğer personelin morali üzerinde de olumsuz etkiler yapacaktır³⁹.

Personelin iyi seçilememesi ve işletmelerin gelişen yapılarına uyum sağlayamamaları, günümüz işletmelerinin temel sorunları arasında yer almaktadır. Çünkü, personelin bilgi ve kabiliyetiyle yapmakta olduğu işin gerektirdiği özellikler arasındaki uyumsuzluk, maliyetleri arttırmakla kalmayıp, az önce de değindiğimiz tatmin olayını gündeme getirmekte, personelin tatminini önemli ölçüde azaltmaktadır⁴⁰.

İşletmeye dahil edilen personelden beklenen verimin alınabilmesi "adama göre iş değil, işe göre adam" seçmekle mümkün olacaktır. Bunu uygulamanın ilk şartı da ne tür elemanlara ihtiyaç duyulduğunun tam olarak belirlenmesi ve seçimin o yönde uygun tekniklerle yapılmasıdır.

Personel seçiminde, işletmeye başvuran adaylar arasından alınıp, organizasyon bünyesine dahil edilecek olan şahsın tanınması kesin bir zorunluluktur. Bu tanıma, kişiyi seçim süreci içinde birtakım özellikleriyle tanıma olduğu gibi, gelecekteki tutum ve

39) İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul 1987, s.277.

40) İhan Erdoğan, "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem", Yönetim Dergisi, İÜ.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 1977, Sayı 6, s.67

davranışlarının ne olacağı, işletme için neler yapabileceği şeklinde de olacaktır⁴¹.

Personel seçimi sırasında gereken özen gösterilmediği zaman, işlerin arzu edilen şekilde yapılmadığı görülmekte; personel-iş ve personel-işletme arasında uyumsuzluk problemleri gündeme gelmektedir⁴². Diğer taraftan, personel seçimine yeterince önem vermeyen işletmeler hem kendi yıkımlarını hazırlamakta ve hem de işe yanlış alınmaları veya alınmamaları nedeniyle, personeli de ekonomik ve psikolojik bir yıkıma sürüklemektedirler. Yine unutmamak gerekir ki, bir personeli işe almak belki kolay ama işletme için uygun olmadığının farkına varıp, işten uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve belki de iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle personel seçimi aşamasında işi sıkı tutmak; işletmenin gerçek ihtiyaçlarına uygun ve personelin çıkarlarını da göz ardı etmeyen, etkili ve düzenli işleyen seçim yöntemlerini uygulamak gereklidir⁴³.

41) İhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul 1990, s. 145.

42) A.g.e., s. 145-146.

43) Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 96-97.

II. BÖLÜM

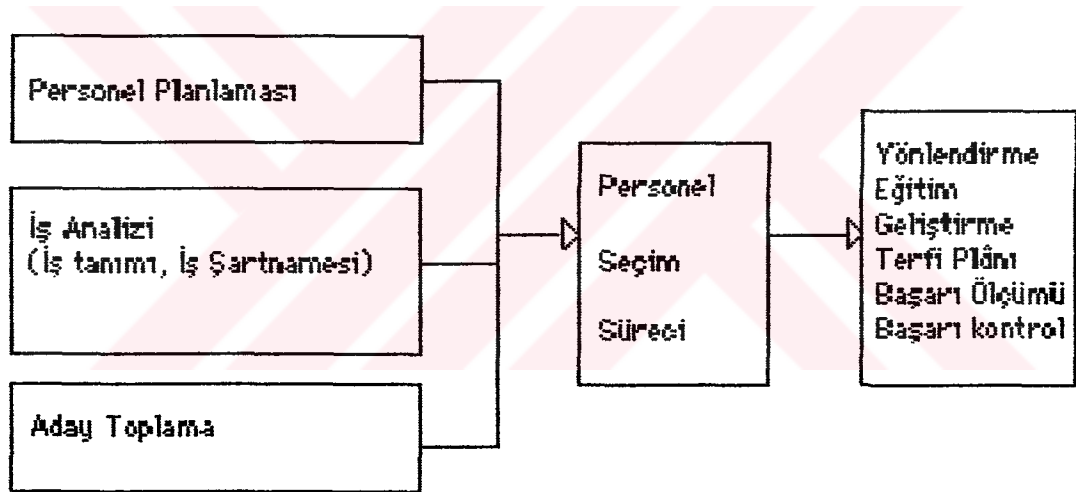
2. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

2.1. PERSONEL SEÇİMİ İÇİN İŞ ANALİZİ, İŞ TANIMI VE İŞ ŞARTNAMESİ ÇALIŞMALARININ YAPILMASI

Personelin işe alınmasından önce, işmetmenin ilgili bölümü, genellikle personel departmanı tarafından o işle ilgili olarak yapılması gereken çalışmalar vardır. Bunlar, iş ve işi yapacak kişi ile ilgili niteliklerin belirlenmesi; diğer bir ifadeyle, hangi işler için hangi tür elemanlara ihtiyaç duyulduğunun tam ve doğru bir şekilde tespit edilmesidir. Personelin işe alınması sırasında da tutarlı ve standart ölçüler kullanılmalıdır. Bu standartlar, belli bir işin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan asgari niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi ile sağlanır. Bir işin başarılı bir şekilde yapılıp yapılmadığının bilinmesi de o işin

özelliklerinin neler olduğunun ortaya konulması ile ilgilidir¹. Bu konularda geliştirilmiş ve uygulanmakta olan, iş unsurunu çeşitli yönleriyle ele alıp incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya dönük teknikler vardır. İş analizi, iş tanımı, iş şartnamesi çalışmaları, söz konusu tekniklerdendir².

Personel seçiminin hazırlık çalışmaları şekil 3'de de görüldüğü gibi personel planlama, iş analizi (iş tanımı, iş şartnamesi dahil) ve aday toplama işlemlerinden oluşmaktadır. Sonraki aşamada, personel seçim süreci devreye girecektir. Bu süreçten sonra, personel işe alınmış olacaktır³.



Şekil 2 :Personel Seçiminde Ön Hazırlık Çalışmaları, Seçim Süreci ve Personeli Yerleştirme

Kaynak : İİhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991, s.13.

1) Şenatalar, a.g.e., s.69-70.

2) Mucuk, a.g.e., s.278

3) İİhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991, s.13.

2.1.1. İş Analizi

İş analizi işin öğelerini, kapsamını ve o iş için ne çeşit personelin istihdam edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmadır⁴. Bir iş hakkındaki güvenilir verileri bir araya getirme işlemi olarak da tanımlanabilir⁵. Daha geniş ifade edecek olursak, iş analizi, işlerin niteliklerini, o işin yerine getirildiği çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve elde edilen tüm bilgileri yazılı hale getirme işlemidir. Böylelikle, bir yandan işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile o işi başarıyla yürütmek için gerekli bilgi, kabiliyet, ustalık ve sorumluluk belirlenir; bir yandan da söz konusu işin nasıl bir çevre içinde ve hangi şartlar altında yapıldığı ayrıntılarıyla öğrenilmiş olur⁶. İş tanımları ve iş şartnameleri hazırlanırken de iş analizlerinden yararlanılmaktadır⁷.

İş analizlerinin yapılaş amaçları ve kullanıldığı alanlar oldukça geniştir. Personel seçimi ve yerleştirilmesi bunlardan birisidir. İş analizi yapılmadıkça, iş analizinden hareketle de işin gerekleri belirlenmedikçe, işe alınacak elemanın niteliklerini tam anlamıyla tespit etmek imkânsızdır. İşe alınan personel de analiz sonucu elde edilen verilere göre, yapacağı işin özelliklerine uygun bir şekilde işe yerleştirilir. Personel seçimi ve yerleştirilmesinden başka, iş değerlendirme ve ücretleme, eğitim, personel değerlemesi, terfi, iş güvenliği, kontrol iş analizinin kullanıldığı alanlardandır⁸.

4) Dessler, a.g.e., s.32.

5) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1989, s.245.

6) İnan Cem Aşkun, İşgören: Eğitimsel Yapıt, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1976, s.104.

7) Şenatalar, a.g.e., s.73.

8) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.81.

İş analizi çalışmalarını içine alan beş temel adım sözkonusudur. Bunları, şöyle ele almak mümkündür⁹:

1. Var olan bilgilerin derlenmesi: Önce organizasyon şemaları, iş gruplarının özellikleri ve mevcut iş tanımları gözden geçirilir. Organizasyon şemaları, bir işin diğer işle olan ilişkisini ve organizasyon içindeki yerini gösterir. İş gruplarının özellikleri sayesinde, analizi yapılacak gruba ait işin genel gerekleri belirlenmiş olur. Var olan iş tanımları (eğer varsa), yeni iş tanımları için veya mevcutların geliştirilmesi için iyi bir başlangıç oluştururlar.

2. Analiz edilmek üzere örnek mevkilerin seçilmesi: Analiz işini üstlenen bir imalât müdürü için montaj hattındaki bütün çalışanların işlerini analiz etmek, çok fazla zaman harcamayı gerektirir. Bunun yerine, yeterince örnek mevkiler belirlenir ve onların analizi yapılır.

3. İş analizi verilerinin toplanması: İkinci adımdan sonra yapılacak olan çalışma tabii olarak, işin özellikleri, istenen personel davranışları ve personel gerekleriyle ilgili verilerin toplanması yoluyla işi analiz etmektir. Bunun için soru formu, mülâkat gibi bir veya birden fazla teknikten yararlanılır. Şekil 4'te, iş analizi çalışmalarında üzerinde durulan başlıca konular belirtilmiştir.

4. İş Tanımları yapmak: Üçüncü adımda toplanan bilgiler iş tanımları yapmakta kullanılır. İş tanımları, işin temel özelliklerinin yanı sıra, o işi etkin bir şekilde yapabilmek için gerekli olan faaliyetleri de ortaya koyar.

⁹ Dessler, a.g.e., s.32.

Görevler	→	Günlük, haftalık, aylık olarak düzenli bir şekilde yerine getirilen görevler nelerdir?
Denetleme	→	Kaç tane personel denetlenmekte veya kaç personele nezaret edilmektedir?
Ekipmanlar	→	İşi yaparken kullanılan temel malzeme, makine, araç-gereç, el aletleri nelerdir?
Diğerleriyle ilişkiler	→	İşi yaparken hangi elemanlarla ilişki kurmak gerekmektedir ve bu ilişkilerin şekli nedir ?
Karar alma	→	Nezaretçilere danışmadan işle ilgili hangi kararlar alınabilmektedir?
Sorumluluk	→	Para, ekipman, makine olarak işin sorumluluğu nedir? Hata yapıldığında ne gibi kayıplar meydana gelmektedir?
Kayıtlar	→	Kişisel olarak ne gibi kayıtlar tutulmakta ve raporlar hazırlanmaktadır ve veri kaynakları neler olmaktadır?
Yapılan Hareketler	→	İşi yaparken ne kadar ayakta durulmaktadır? Ağır yük kaldırılmakta mıdır? vb.
İş Ortamının Şartları	→	Sıcaklık, koku, duman, gürültü var mıdır? Varsa tehlikeler nelerdir?

Şekil 3 : İş Analizinde Konu Başlıkları

Kaynak : Coleman, a.g.e., s. 95.

5. İş şartnamesi hazırlamak: Son adım, iş tanımlarından hareketle iş şartnamesi hazırlamaktır. İş şartnamesi, işi yapabilmek için gerekli olan tecrübe, kişilik, eğitim, fiziksel yeterlilik gibi nitelikleri belirtir.

2.1.2. İş Tanımı

İş tanımı, bir işle ilgili organizasyonel ilişkilerin, sorumlulukların ve görevlerin yazılı hale getirilmesidir. İş tanımları, bir işle diğer işler arasındaki farkları yeterince ortaya koyar ve sorumluluk alanlarını tanımlar¹⁰.

İş tanımı, iş analizi çalışmasının bir uzantısı olarak düşünülmelidir. Bir işletmede eğer iş analizi çalışması yapılmış ise, takip eden ikinci aşama faaliyet olarak mutlaka iş tanımları devreye girer. Bahsedilen iki kavram birbirini bütünler niteliktedir. Bir başka ifadeyle, iş analizinden sağlanan bilgiler, iş tanımlarında daha açık-seçik, anlaşılır halde, belli standart kalıplar durumuna getirilirler¹¹. İş tanımları hazırlamanın temel amacı, personel tedariki ve seçimi işlemini kolaylaştırmaktır. Bunun yanında, iş tanımları, işe yeni başlayan personelin işe yönlendirilmesi ve eğitiminde de yardımcı olmaktadır¹².

İş tanımlarının genel olarak dört ana unsurundan söz edilebilir¹³:

10) Paul Pigors, Charles A. Myers, Personnel Administration: Point Of View And A method, McGraw-Hill Book Co., USA 1977, s.231.

11) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.88.

12) Halil Can ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara 1991, s.272.

13) Burack, Smith, a.g.e., s. 159-160.

1. Organizasyondaki mevkiler ve tanımlanmaları: Ünvan ve haberleşme ilişkilerini, sorumlu kimdir, işle ilgili raporlar kime iletilecektir vb. konuları kapsar.

2. İşin önemli yönlerinin özeti: O işte başarılı olmak için gerekli olan tecrübe ve yetenek seviyesinin açıkça ortaya konulmasıdır.

3. Ana sorumluluklar : İşteki başarı için şart olan, kritik sorumlulukların profilinin belirlenmesi. Bu sorumluluklar plânlama, kontrol, koordinasyon gibi kategoriler için birer liste halinde hazırlanır.

4. Temel iş ilişkileri: Haberleşme ve mevkiler arasındaki anahtar ilişkiler değerlendirilir.

Sonuç olarak şunu diyebiliriz; iş tanımları, organizasyon yapısı, sorumluluk ve ilişkileri içine alan bir çalışmadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, iş analizinin devamı niteliğinde olan iş tanımı çalışmasının başarılı olabilmesi, iş analizi bilgilerinin kalitesine ve geçerliliğine yakından bağlıdır.

2.1.3. İş Şartnamesi

İş tanımında işin tasvir edilip, o işle ilgili temel öğelerin ortaya konulması söz konusu iken, iş şartnamesi işi yapan kişilerle ilgilidir.

İş şartnamesi, bir işin öngörülen biçimde gerçekleştirilebilmesi için, o işi yapacak olan kişide bulunması gereken niteliklerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmadır¹⁴.

¹⁴) Şenatalar, a.g.e., s.74.

Tecrübe, zihinsel ve bedensel yetenekler, nezaret etme kabiliyeti, sorumluluk, başkalarıyla iş ilişkileri gibi konuları kapsar¹⁵. O halde, iş şartnamesi; işe alınacak kişide bulunması gereken asgari standart niteliklerin saptanması işlemidir diyebiliriz. İş şartmalarıyla belirlenen özellikler, işe alma süreci içinde, personel seçiminde önemli rol oynarlar. İş şartnameleri, iş ile işe alınacak kişiler arasında elle tutulur karşılaştırmalar yapmaya imkân sağlarlar¹⁶. Şekil 4'te bir iş şartnamesi örneği verilmiştir.

GÖREVİN ADI	: Resepsiyonist
BÖLÜM	: Önbüro Müdürlüğü
EĞİTİM	: Yüksek Okul(Turizm İşlet. ve Otelcilik Y.O.)
İŞ TECRÜBESİ	: Otele gelen yerli ve yabancı turistleri karşılama, oda tahsisi,...
TECRÜBE SÜRESİ	: Asgari 2 yıl, en az 3 yıldızlı bir otelde resepsiyonist olarak çalışmış olmak
YETENEKLER	: Grup çalışmasını yürütebilme, işbirliği ve koordinasyon kurabilme, ilişkilerde başarılı olmak, ...
CİNSİYET	: Erkek veya kız olabilir
ASKERLİK	: Erkek elemanlar askerlik görevini yapmış olmalıdır
YAŞ GRUBU	: 25-30
ALINACAK REFERANS	: 1) Kişilik 2) Çalışma

Şekil 4 : İş Şartnamesi Örneği

Kaynak : Şenatalar, a.g.e., s.83.

15) Mucuk, a.g.e., s.278-279.

16) Şenatalar, a.g.e., s.74.

Şekil 4'te de görüldüğü üzere, iyi hazırlanmış bir iş şartnamesinde işin ünvanı belirtilmelidir. Şartname, işin gerektirdiği temel sorumlulukları gösterir nitelikte olmalıdır. Diğer personelle ilişkiler ve koordinasyondan doğan sorumluluklar da belli olmalıdır. Birinci ve ikinci derecede sorumlu olunacak görevler arasında kesin bir ayırımın yapılması da yerinde olur¹⁷.

2.2. PERSONEL TEDARİK VE SEÇİM SÜRECİ

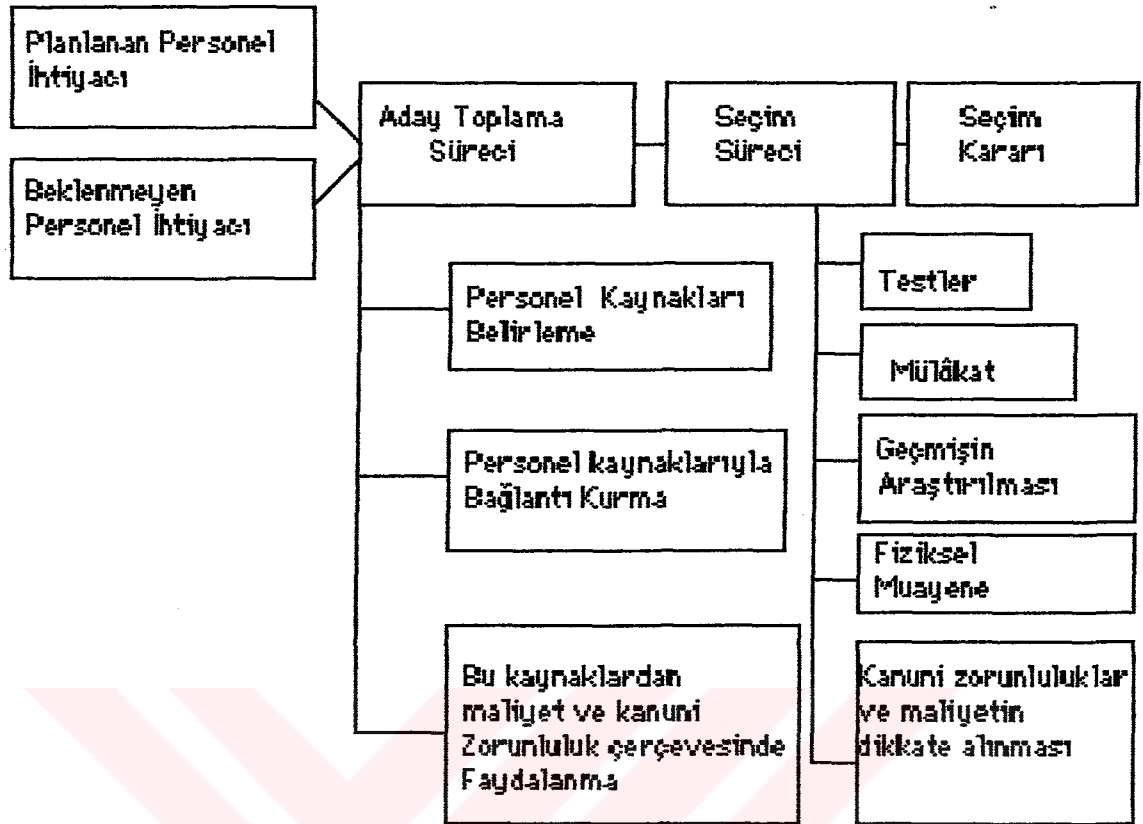
Personel alımında birbiriyle yakından ilişkili üç işlem söz konusudur. Bunlar aday personel toplama, seçim ve yerleştirmedir¹⁸. Ancak, işletmelerin personel alımında takip ettikleri yollar çok çeşitlidir. Bazı işletmeler için aday personelle görüşme yapmak yeterli olurken, bazıları bilgi sınavı sonucu personel almaktadır. Bunların yanında iş ve işçi bulma kuruluşlarının tavsiyeleri doğrultusunda eleman alan işletmeler de vardır¹⁹.

Şekil 5'de, tipik bir personel tedarik ve seçim modeli görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi, personel tedarik ve seçim süreci, personel ihtiyacı ile birlikte gündeme gelmektedir. Personel ihtiyacının bir bölümü yapılan personel plânları doğrultusunda beklenen, bir bölümü ise işten ayrılma kararları vb. plân harici ortaya çıkan ihtiyaçlardır.

17) Pigors, Myers, a.g.e., s. 244.

18) A.g.e., s.245.

19) İihan Erdoğan , İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul 1990, s. 146.



Şekil 5: Personel Tedariki ve Seçimi Modeli
Kaynak: Coleman, a.g.e., s.106.

İhtiyaç belirlendikten sonra aday personel bulma işlemi başlar. Çeşitli personel kaynaklarıyla temasa geçilir. Başvuran adaylar test ve mülâkate tabi tutulur. Geçmişleri araştırılıp, fiziksel yeterlilikleri değerlendirmeye alındıktan sonra, sıra seçim kararına gelir²⁰. Bu arada, personeli kabul için gereken maliyet giderleri kabul edilebilir olmalı ve bütün bu süreç de kanuni çerçevede gerçekleştirilmiş olmalıdır.

²⁰ Coleman, a.g.e., s.106-107.

2.2.1. Aday Personel Bulma

Aday personel bulma veya aday toplama (recruitment), personel seçim sürecinin ilk aşamasıdır ve kaynaklara yönelik bir faaliyettir. Aday toplama ile seçim birbirinden farklı işlemler olarak değerlendirilmelidir. Seçim, başvuran adaylar arasından tercih yapmayı içeren bir işlemken; aday toplama, iş için başvuracak olan adayları bir araya getirme faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır²¹. Etkin bir aday toplama faaliyeti için, iş analizi çalışmaları sonucu hazırlanan iş şartnamelerine ve adayların sağlanacağı kaynaklar hakkında bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Ancak, daha önce işletme yöneticileri yeni personel ihtiyaçlarını hangi kaynaklardan karşılayacaklarına karar vermek durumundadırlar.

2.2.1.1. İç Kaynaklar:

İşletmenin yeni personel ihtiyacını karşılamada, genellikle ilk akla gelen, iç kaynaklara başvurmaktır. Böyle bir yolu takip etmek, işletmenin personel politikasının da bir gereği olabilir. Kaldı ki, bu tip bir uygulama, işletme için daha az masraflı olacaktır. Özellikle orta ve yüksek seviyedeki mevkilerin doldurulmasında, işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir²². Dışardan birilerini işe almak yerine içerden atamayla, mevcut personele

21) Bryan Livy, Corporate Personnel Management, USA 1987, s.94.

22) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul 1988, s.68.

işletmede yükselme imkanları sağlanmış olur. Bu, çalışanların moral gücünü de olumlu yönde etkileyecektir²³.

Bütün ihtiyaç duyulan mevkilere, terfi veya yatay transferler yoluyla sadece işletme içinden personel sağlanması; iyi eğitim görmüş, başka yerlerde tecrübe sahibi olmuş kişilere işletmenin kapılarını kapatmak ve bu gibi kimselerin getireceği yeni fikirlere uzak kalmak anlamını taşır²⁴. Bu nedenle, iç kaynak imkânlarının araştırılmasından sonra ihtiyaç halâ giderilmemişse, dış kaynaklara başvurmak yerinde olacaktır.

2.2.1.2. Dış Kaynaklar :

Personel bulmada, işletmelerin çoğunda önceliğin iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan bulma imkânı yeterli değilse, mecburen dış kaynaklara müracaat etmek gerekecektir²⁵. Aslında bu, daha çok az tecrübe isteyen işler ve mevkiler için başvurulan bir yöntemdir²⁶.

Dış kaynaklardan personel sağlamak için adaylarla ilişki kurmada işletmeler farklı yollar takip edebilirler. Bu konuda pek çok araç olmakla beraber, başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁷:

- Eğitim öğretim kurumları (kurslar, lise ve yüksek okullar)
- İş ve işçi bulma kurumları (özel veya resmi)
- İlanlar (Gazete, radyo, tv.)

23) İhan Cemalcılar ve diğerleri, İşletmecilik Bilgileri, Anadolu Ün. Yayını, Eskişehir 1989, s.264.

24) A.g.e., s.264-265.

25) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.101.

26) Peterson, Tracy, a.g.e., s.112.

27) Andrew J. DuBrin, Personnel And Human Resources management, Litton Educational Publishing Inc, USA 1981 s.65-66.

- İşyerine yapılan şahsi başvurular
- Geçmişte yapılan başvuru dosyalarının incelenmesi
- Çalışanların tavsiyeleri

2.2.2. Personel Seçiminin Klasik Süreci

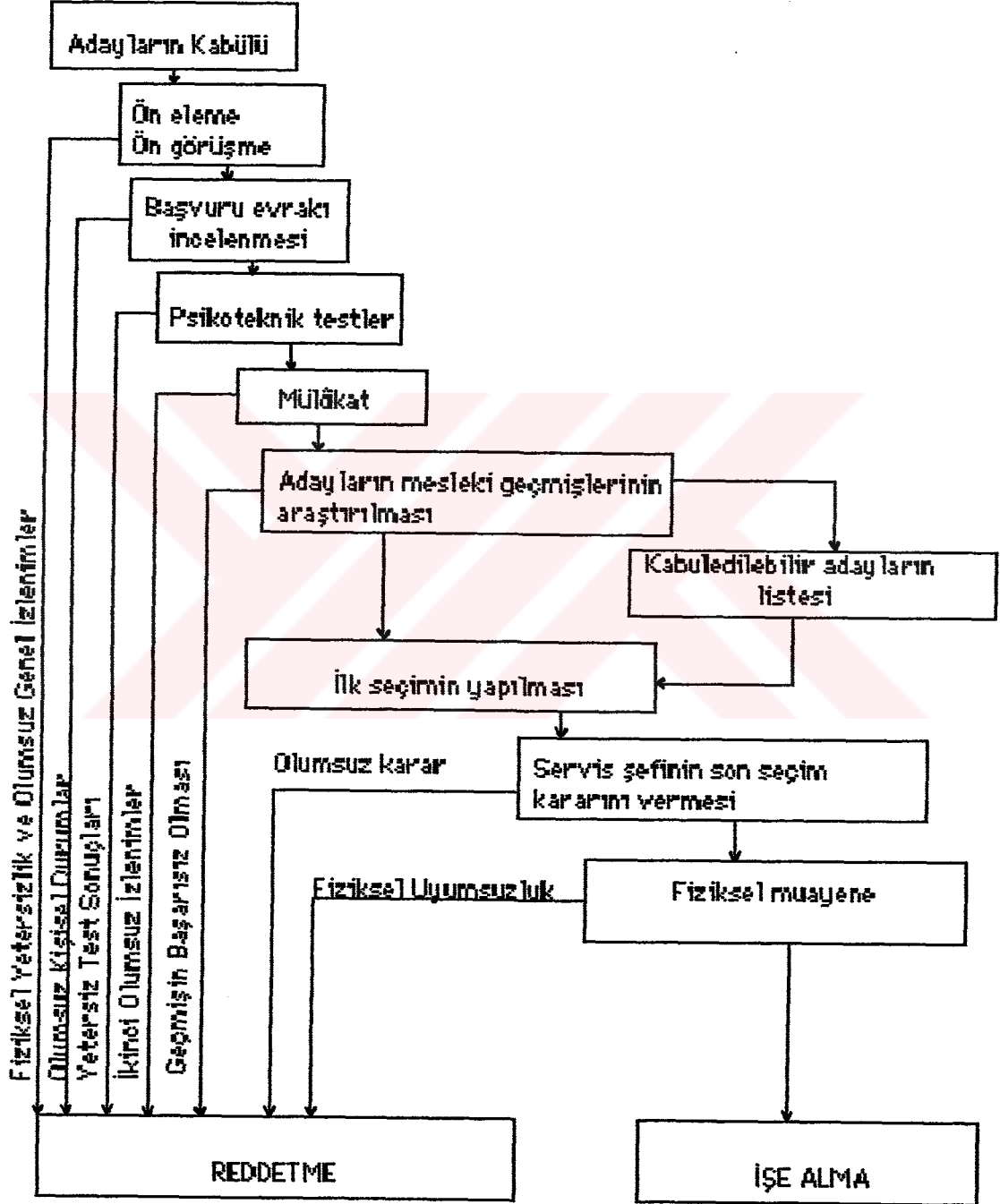
Seçim süreci, işletmenin, boş olan iş veya mevkilere birçok başvuru arasından, bir veya birden fazla kişiyi en uygun seçim kriterlerini kullanarak tercih etmesi işlemi olarak tanımlanabilir²⁸.

Personel seçim süreci, genel olarak, aday personel kabulüyle başlayan ve seçilen personelin işe alınmasına son bulan bir dizi özel çalışmanın bütününden ibarettir²⁹. Ancak, işletmelerin personel alımında uyguladıkları yöntemler çok çeşitlidir. Küçük işletmelerde takip edilen yollar oldukça basittir. Zaten, seçim işlemi, genelde hiç de zor olmayan bir karar verme süreci olarak düşünülür. İşletme sahip veya yöneticisi adaylarla mülâkat yapar, onları tepeden tırnağa gözden geçirir ve elde ettiği iyi intibalara göre, sezgilerini de ilâve ederek seçimini yapar³⁰. Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin uygulanır olduğu gerçeğine rağmen; iyi bir süreç uyguladığına dair örnek verilebilecek bir işletmenin, uygulayacağı standarda yakın bir süreç söz konusudur. Şekil 6'da, böyle bir klâsik süreç görülmektedir.

28) William F. Glueck, Personnel: A Diagnostic Approach, Business Publication, Inc., USA 1978, s.190.

29) İhan Erdoğan , İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991, s.10.

30) Glueck, a.g.e., s.199.



Şekil 6: Personel Seçiminin Klâsik Süreci

Kaynak: İlhan Erdoğan , İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,
İstanbul 1990, s.147.

Şekil 6'daki uygulama genel bir süreci şematize etmektedir. Bazı işletmeler böyle bir süreci baştan sona uygulamak durumundayken, bazıları da bir kaç adım uygulayıp diğerlerini devre dışı bırakabilirler. Bu durumda, personel seçiminde böyle bir sistemin kullanılmasının etkin ve tutarlı olduğunu söylemek güç olur. bu sistemin, dolayısıyla seçimin etkinliği, sürece ait her bir dilimin etkinliğini sağlamak ve dilimler arasındaki ilişkiyi anlamlı bir biçimde kurmakla mümkün olacaktır ³¹.

2.2.2.1. Ön Eleme-Ön Görüşme:

İşletme içinden veya dış kaynaklardan, boş olan mevkilere adayların sözlü veya yazılı başvuruları kabul edildikten sonra, sıra ön görüşmeye gelir. Yapılan bu ilk görüşme, işletmenin yetkili kıldığı kişi ile adaylar arasında kısa bir bilgi alışverişinden ibarettir. Bu ön görüşme ve sonrasındaki ön eleme, bazı işletmelerde kendiliğinden gelen adayla, ilgili uzman kişi veya servis sorumlusu tarafından anında yapılır. Böylelikle normal seçim süreci içinde harcanacak zaman ve para azaltmış olur³².

Ayrıntılara inilmeden yapılan bu görüşmede güdülen amaç işe uygun niteliğe sahip adayları seçmekten ziyade, uygun olmayanların elenmesidir. Ön görüşmede eğitim, yaş cinsiyet ve askerlik gibi durumları uygun olmayanlar devre dışı bırakılır.

31) İlhan Erdoğan , İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul 1990, s. 146

32) Glueck, a.g.e., s.201.

2.2.2.2. Başvuru Formu (İş İstek Belgesi):

Ön görüşmede eleme dışında kalan adaylara, başvuru formu veya diğer adıyla iş istek belgesi doldurtturulur. Başvuru formu, personel seçimindeki en eski araçlardan birisidir³³. Genellikle, iş istek belgesinin, adaylarca bizzat ve el yazısıyla doldurulması istenir. bunun başlıca nedeni, el yazısı analizlerinin artık adayların mizaç, sadakat, kişiler arası ilişki kurma ve stressle baş edebilme kabiliyeti gibi niteliklerini ortaya çıkarmada ışık tutmasıdır. İstatistikler günümüzde, Fransa'daki işletmelerin %95'inin personel seçiminde grafoloji (graphology) yani el yazısı analizlerinden faydalandığını ortaya koymaktadır³⁴

İş istek formları, aday personelin ilk elemesini gerçekleştirmek üzere sadece gerekli bilgileri içererek şekilde düzenleneceği gibi, daha sonra personel dosyası için gerekli olabilecek bütün bilgileri içine alacak bir biçimde de düzenlenebilir³⁵. Şekil 7'de örnek bir başvuru formu verilmektedir.

2.2.2.3. Psikoteknik Testler:

Seçim sürecinin her aşaması, yöneticiyi adım adım karar vermeye doğru götürür. İşte, psikoteknik testlerin kullanımıyla

33) A.g.e., s.201.

34) "Graphology is a French Phenomenon Being Resisted in Britain", Management Week, U.K.September 1991 , s.44.

35) Peterson, Tracy, a.g.e., s.116.

Şekil 7'nin devamı

DAHA ÖNCE ÇALIŞTIĞINIZ İŞLER (En son işinizden başlayarak yazınız)

TARİHLER		İŞYERİ ADI-ADRESİ	GÖREVINİZ	ÜCRETİNİZ	AYRILIŞ NEDENİNİZ
AY/YIL	AY/YIL				

REFERANS VEREBİLECEĞİNİZ SİZİ VE ÇALIŞMANIZI TANIYAN AKRABA HARİCİ KİŞİLER (En az iki kişi) :

ADI-SOYADI	ADRESİ (Tecrühan iş adresi)	GÖREVİ	TELEFON NOSU

BU FORUMA YAZDIĞIM BÜTÜN BİLGİLERİN DOĞRU VE EKSİKSİZ OLDUĞUNU TA AHHÜT EDERİM.

İMZA _____

Kaynak: Peterson, Tracy, a.g.e.s. 117-118 ve Şenatalar, a.g.e., s. 124-126.

yönetici daha doğru, tarafsız ve ön yargısız karar verme yolunda önemli mesafeler kateder³⁶. Gerçekten de psikoteknik testler artık, personel seçimi sürecinde hatırı sayılır bir yer işgal etmektedirler.

³⁶) James W. Walker, Human Resource Planning, McGraw-Hill Inc., USA 1980 s. 258.

Psikoteknik yöntem bu çalışmanın konusunu teşkil ettiğinden, sonraki bölümde geniş olarak ele alınacaktır.

2.2.2.4. Mülâkat :

Mülâkat, oldukça yaygın olarak kullanılan bir personel seçim yöntemidir. Mülâkat süresince iki kişi birbirlerini karşılıklı olarak etkilemeye ve anlamaya çalışır. Bu iki kişi, aday personel ile mülâkatı yapan yönetici veya uzmandır³⁷. Mülâkatların çoğu, her iki tarafın da ciddi ve yüzeysel olan rollerini oynamaya adım atmalarıyla başlar. Davranışlar günlük ve normal olanların hayli ötesindedir. Mülâkat için gelen aday en sevimli çehresiyle kişiliğinin en çekici, saygıdeğer ve önemli yanlarını göstermek için çaba harcar. Mülâkatı yapan kimse ise, işletmenin itibarını kendisinin temsil ettiği duygusunu taşır ya da kendi pozisyonunun önemini karşısındaki şahsa hissettirmeye çalışır³⁸.

Mülâkatta işletme yöneticisi veya yetkilisi, adayların işletmeye sağlayabilecekleri potansiyel faydayı ortaya çıkarabilmek için çaba harcar. Mülâkatçı sorularıyla adayların zihinsel, fiziksel yeteneklerini, duygularını değerlendirerek; onların düşünülen mevkiler için gerekli özel yeteneklere ve bireysel niteliklere sahip olup olmadıkları konusunda karar verir. Mülâkat yapan kişi, boş olan mevkiler veya işler için en uygun elemanı seçmede iş tanımlarından ve iş şartnamelerinden yararlanır³⁹. Bunlara ilâveten, adayların

³⁷) Livy, a.g.e., s. 113.

³⁸) M.R.Williams, İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi, çeviren Gürsan F. Şeyhun, İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul 1971, s. 26.

³⁹) Donald P. Crane, Personnel: The Management of Human Resources, Wadsworth Publishing Co., USA 1979, s.126.

doldurdukları başvuru formlarındaki bilgiler de mülâkâtçıya yol gösterir.

Personel adaylarının seçim kararında en büyük role sahip yöntemlerden birisi olan mülâkâtın uygulanmasında çeşitli metodlar vardır. Bunları kısaca şöyle belirtebiliriz ⁴⁰:

1. Standart Mülâkât : Plânlı görüşme de denilen bu mülâkât türünün temel özellikleri arasında mülâkâtçının bir plân dahilinde görüşmeyi sürdürmesi, soruları önceden hazırlaması, aday hakkında mevcut kaynaklardan mülâkât öncesi bilgi sahibi olması sayılabilir. Soruların standart olması, seçimde olabildiğince objektiflik sağlar ancak; belli soru kalıplarına bağlı olarak mülâkâtın yürütülmesi sonucu esneklikten uzak kalınması ve adayların kişiliklerini ortaya çıkarmakta yetersiz kalışı, bu metoda yönelik eleştirilerdendir.

2. Serbest Mülâkât : Önceden herhangi bir standart soru hazırlığı olmaksızın yapılan mülâkattır. Mülâkâtı yapan böylelikle adayın duygu ve düşüncelerini serbestçe açıklamasına zemin hazırlamış olur. Standart mülâkâta göre konu daha geniş tutulmakta, bu da mülâkâta esneklik ve canlılık kazandırmaktadır. Fakat, mülâkâtçının yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmaması durumunda adayların davranış ve kişilikleri hakkında yanlış değerlendirmeler söz konusu olabilir.

3. Baskılı Mülâkât : Bu tür mülâkâta güdülen amaç, adayın beklenmeyen durumlar karşısındaki davranışlarını, tepkilerini ve uyum yeteneğini ortaya çıkarmaktır. Mülâkâtçı, adaya yönelttiği sorularda dostça bir yaklaşımdan, düşmanca tutuma kadar farklı davranışlar sergiler. Böylelikle onun ruhsal ve sinirsel dengesini,

⁴⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 114-115.

baskı karşısındaki tavırlarını değerlendirmeye çalışır. Daha çok orta ve üst kademe yönetici seçiminde kullanılan bir yöntemdir.

4. Grup Mülâkatı: Yeni yeni uygulanmaya başlanan bir mülâkat çeşididir ve daha çok yönetici personel seçiminde kullanılır. Grup mülâkatında iki yol takip edilir. İlkinde, mülâkatçı 10-15 kişiden oluşan gruba aynı ortamda çeşitli sorular yöneltir. Aldığı cevaplara göre adayları değerlendirir. İkincisinde, adaylar grup halinde, başlarında bir mülâkatçı yerine gözlemci olduğu halde bir odaya alınır. Kendi aralarında, bir konu hakkında tartışmaları istenir. Gözlemci, adayları ve tartışmayı yakından izleyerek, gerekli niteliklere sahip kişi veya kişileri tespit eder.

Yapılan mülâkat sonucunda hakkında olumlu kanaate varılan adaya, daha sonraki aşamalardan geçeceği bildirilir. Mülâkat neticesi kabul edilmeyen adaya ise, durum çeşitli şekillerde bildirilir⁴¹. Ancak, adayın işe alınmama kararı kesinleşmiş olsa bile, kendisine gerekli ilgi gösterilmelidir. Kendisine hemen kabul edilmediğini bildirmek yerine, sonucun bir-iki gün içinde kendisine duyurulacağını söylemek yerinde olur⁴².

2.2.2.5. Adayların Mesleki Geçmişlerinin Araştırılması:

Mülâkat aşamasından sonra, seçim kararı vermeden önce, genellikle adayların mesleki geçmişlerinin araştırılması konusu gündeme gelir. Adayların geçmişleri başvuru formlarındaki bilgilerden, önceki işyerlerinden ve referans olarak gösterdikleri kişilere başvurularak kontrol edilir. Bu kontrol sayesinde, aday

41) Yalçın, a.g.e., s. 81.

42) Williams, a.g.e., s.30.

personelin önceki işindeki performansı, iş değiştirmesinin arkasındaki gerçek nedenler tespit edilir⁴³. Bu araştırmalar ışığında adayın işletmeye uyum sağlayıp sağlayamayacağı, iş tecrübesi, öğrenim hayatıyla ilgili geçmişi vb. konularda daha ayrıntılı bilgiler elde edilmiş olur.

2.2.2.6. Servis Şefinin Son Seçim Kararını Vermesi:

Aday personel hakkında bütün bilgiler derlendikten ve ilk seçim yapıldıktan sonra, personel bölümü tarafından, adayın çalışacağı servis şefinin de onayının alınması aşamasına gelinir. Böyle bir onay alınmaksızın adayın işe kabulü söz konusu olursa; ilgili servis yöneticisi birlikte çalışacağı elemanların kendi rızası olmaksızın işe alındığı kanısına varabilir ve personel bölümüyle olan ilişkilerinde problemler ortaya çıkabilir⁴⁴. Personel bölümü yöneticisiyle, ilgili servis yöneticisinin bir araya gelip, halen o serviste çalışanların durumunu da göz önüne alarak adaya sağlanacak sosyal haklar, verilecek ücret vb. konularda fikir birliği etmeleri yerinde olacaktır⁴⁵.

2.2.2.7. Fiziksel Muayene :

Birçok iş, normalin üzerinde dayanıklılık, kuvvet ve arzu edilmeyen çalışma şartlarına uyum sağlayabilmeyi gerekli kılar. Fiziksel muayene, adayların işle ilgili fiziksel niteliklere ve

⁴³) Crane, a.g.e., s. 127.

⁴⁴) Şenatalar, a.g.e., s.131.

⁴⁵) Crane, a.g.e., s.128.

yeterliçe sahip olup olmadıklarını açığa çıkarır⁴⁶. Personelin sağlığıyla ilgilenmek, işletmelerin aynı zamanda kanunî yükümlölüğü olduğundan, bu muayenelerin bir formalitenin ötesinde çok yönlü olarak ve dikkatlice yapılması işletmenin yararına olacaktır.

Buraya kadar değindiğimiz personel seçim yöntemlerinin, diğer ifadeyle aday personel hakkında bilgi edinme faaliyetlerinin tümü, uygulanacak seçim programının etkinliğiyle yakından ilgilidir. Çünkü, aday personeli işe alma kararı, başvuru formu, mülakat, psikoteknik testler ve adayların geçmişlerinin araştırılması metodlarıyla belirlenen, adayların gerçekleştirmeleri beklenen performanslarını temel alır. Eğer bu beklentiler personel işe alındıktan sonra gerçekleşirse, izlenen seçim sistemi geçerli ve başarılı olmuştur denilebilir⁴⁷.

Aday personel hakkındaki olumlu yargıya paralel olarak verilen işe alma kararı, aslında risklerle doludur. Aday personel gerçekten, seçim süreci boyunca tasavvur edilen performansı işinde gösterebilecek midir, işletmeye ve yeni işine uyum sağlayabilecek midir gibi belirsizliklerin mevcudiyeti nedeniyle; işletme yöneticileri, adaylar hakkında daha fazla bilgi elde etmek ve en doğru personeli seçebilmek çabası içinde olmaktadır. İşte bu yolda, personel seçimiyle görevli olan yöneticilere en önemli yol göstericilerden birisi olarak, psikoteknik yöntem karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, personel seçiminde psikoteknik yöntem, bütün hatlarıyla ele alınıp incelenecektir.

⁴⁶) George Strauss, Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, Printice-Hall, Inc., USA 1972, s.420.

⁴⁷) Crane, a.g.e., s.129.

III. BÖLÜM

3. PSİKOTEKNİK KAVRAMI VE PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

3.1. PSİKOTEKNİK DEĞERLEME YÖNTEMİNİN ESASI

20. Yüzyılın başlarından beri gelişmiş sanayi toplumlarında gündeme gelen ve ülkemizde de özellikle son yıllarda üzerinde fazlasıyla durulmaya başlanan çalışma ortamında insan unsurunun rolü ve önemi; üretim ve etkinliği doğrudan ilgilendiren faktör olarak önem kazanmaya başlamıştır.

Üretim faktörlerini durumsal değişkenler ya da ortam faktörleri ve bireysel değişkenler veya insana ilişkin özellikler olmak üzere, iki ana grup altında toplamak mümkündür. Konumuzu yakından ilgilendiren bireysel değişkenler arasında çalışanların

eğitim seviyesi, kabiliyetleri, kişilik özellikleri, fiziksel özellikleri, yaş ve tecrübeleri, ilgileri, motivasyonları vb. sayılabilir¹.

Çalışma ortamında performans ve verimi doğrudan etkileyen faktörlerin ölçülmesinde endüstri psikolojisi biliminden yararlanılmaktadır. Endüstri psikolojisi, çalışma ortamındaki insanın davranışlarını lme ve problemlerini zmede psikoloji biliminin teorilerinden ve lme araçlarından yararlanır. Endüstri psikologlarının yaptıkları çalışmalarda psikotekniğin önemli bir yeri vardır. Zira psikoteknik uygulama, bireylerin psikolojik ve fizyolojik tepkilerini değerlendirmeye yarayan çalışmaların btndr².

Psikoteknik değerleme yöntemi, işletmeye girmek isteyen ya da işletmede çalışanların çok yönlü özelliklerini ortaya çıkarmak ve tanımak; çeşitli lme araçlarıyla bu özellikleri değerlemek için kullanılan bir tekniktir³. Psikoteknik yöntem, dar anlamda testlerle aynıdır. Geniş anlamda ise, deneysel psikolojinin tekniğe, sanayiye ve çalışma şartlarına uygulanmasıdır⁴.

3.1.1. Psikoteknik Yöntemin Tanımı ve Tarihçesi

Psikoteknik yöntem, en kısa anlatımla, kişinin kabiliyet ve davranış zellerinin çeşitli tekniklerle llmesi olarak tanımlanabilir⁵. Yine psikoteknik, psikoloji, mekanik, biyoloji, tıp

¹) Handan Kepir, "işletmelerde Yönlendirme alışmalarında Psikoteknik Yöntem", işgücünün Seçimi ve işe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM yayını, Ankara 1990, s. 159.

²) A.g.e., s. 159

³) Zeyyat Sabuncuoğlu, rgtlerde Davranış, Anadolu n. yayını Eskişehir 1989, s. 154.

⁴) İsmail Efil, işletmelerde iş Kazalarının Psikoteknik Yöntemle Analizi ve nlenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa 1983, s. 18.

⁵) Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 154.

gibi bilim dallarının bazı bulgularına dayalı olarak, kişinin öz olarak ya da gruba göre değerlendirilmesi yöntemidir⁶. Daha kapsamlı bir tanım yapacak olursak, psikoteknik yöntem, belirli nitelikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan, böylelikle daha bir anlam bulan testlerle kişilerin değişik yönlerini belirlemeye yarayan davranışsal ölçüm ve değerlendirme tekniğidir⁷.

Kişisel özellikleri belirleme ve değerlendirme, insanları davranışsal olarak daha yakından tanıma, tarihin ilk dönemlerinden itibaren üzerinde önemle durulan bir çalışma konusudur. Ancak, insanların fiziksel ve zihinsel özelliklerinin sistemli ve bilimsel olarak ölçülmesi amacıyla çalışmaların başlaması 19. yüzyıla rastlar.

19. yüzyılda insan yetenekleri ve zekasının incelenmesinin tabii bir faaliyet olarak kabul edilmeye başlamasından sonra, çeşitli kişiler tarafından bu konuda laboratuvar çalışmaları yapılmaya başlanmıştır⁸.

Belirli amaçlar için kişilerin seçimi ve değerlendirilmesinde kullanılan zekâ testlerinin ilk uygulayıcıları arasında Sir Francis Galton ve Alfred Binet sayılabilir. Galton, 1886'da antropometrik (anthropometric) laboratuvarını kurmuştur. Bu laboratuvardaki çalışmalarında Galton, insanların fiziksel özellikleri ve psiko-motor özelliklerini analiz ederek, bunlarla iş başarıları arasında bir ilişki aramıştır⁹. Psikoteknik uygulamaların yoğunluk kazanması 1900'lü yıllarda olmuştur. 1904'te Galton'un fikirlerinden istifade eden Jung,

6) Efil, a.g.e., s.18.

7) Erdoğan, a.g.e., s.49.

8) Efil, a.g.e., s.21.

9) Erdoğan, a.g.e., s.63.

ilk projektif testi oluşturmuştur¹⁰. 1905'te ilk psikoteknik laboratuvarı denebilecek olan Fransız Binet'in laboratuvarı açılmıştır. Bu laboratuvarda Binet ile Simon, normal ve normal olmayan çocuklar arasındaki sınırı belirleyen bir zihinsel eşik oluşturmuşlardır. 1907'de Lahy, Parist'e, tramvay kondüktörlerinin seçimi için bir test geliştirmiştir. 1909 yılında, Rus bilimadamı Rybakoff Moskova'da, kişiliğin deneysel psikoloji açısından incelenmesiyle ilgili bir eser yayınlamıştır¹¹.

1920'lerde, psikoteknik alanda önemli gelişmeler gözlenir. Artık psikoteknik testlere, özellikle personel seçiminde sıkça başvurulur olmuştur¹². Yine 1920'de uluslararası nitelikte ilk psikoteknik konferansı Cenevre'de toplanmıştır. 1921, 1922 ve 1923 yıllarında bu konferanslar devam etmiştir. 1927 yılındaki konferansta, "psikoteknik" deyimini iyice benimsenmiştir¹³.

1930'lu yıllardan sonra psikoteknik yöntemin çok yaygın bir uygulama alanı kazandığı ve bilgisayarların da kullanılmaya başlanmasıyla bu çalışmaların hızlandığı gözlenir. Özellikle 1950'den sonraki dönem, psikoteknik test bataryalarının hazırlanması ve kullanımında yaygınlığın arttığı bir dönem olarak göze çarpar¹⁴.

Bugün birçok ülkede, özellikle personel seçimi, eğitimi, yükselmesi, işe yöneltilmesi, ücret değerlemesi ve iş kazalarının önlenmesi konularında psikoteknik yöntemlerden geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

10) Efil, a.g.e., s.22.

11) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.155.

12) Laurence Lipsett, "Selecting Personnel Without Tests" Derleyen: Miner and Miner, a.g.e., s.251.

13) Efil, a.g.e., s.23.

14) Erdoğan, a.g.e., s.64-65.

3.1.2. Türkiye'de Psikoteknik Uygulama

Ülkemizde 1950'li yıllardan itibaren, psikoteknik yöntemin ilgi çektiği ve bu alanda çalışmaların yapıldığı laboratuvarların kurulduğu bilinmektedir. Bu arada, Fikri Gürsel'in, 1949 yılında Bern'deki 9. Uluslararası Psikoteknik Kongresinde bir tebliğ sunduğu kayıtlar arasındadır ¹⁵.

Nuvit Osmay tarafından Eskişehir'de kurulan Demiryolu Okulu Laboratuvarı, ülkemizdeki ilk psikoteknik laboratuvarlarından birisi olarak düşünülmektedir ¹⁶. 1955'li yıllarda, yine T.C.D.D. bünyesinde, bir psikoteknik laboratuvar kurma çalışmaları başlatılmıştır. Fransız demiryolu teşkilatının psikoteknik laboratuvarında bulunan testler hibe olarak Türkiye'ye getirilmiştir. 1959 yılında, T.C.D.D. personel dairesine bağlı olarak kurulan laboratuvar, uzman personel yokluğundan faaliyete geçirilememiştir ¹⁷.

1955'ten sonra, bazı tıp fakültelerinin bünyesinde tedavi maksadıyla psikometrik ölçümlerin yapıldığı laboratuvarların kurulduğu görülmektedir. 1971 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi psikoteknik laboratuvarının kuruluş çalışmalarına başlanmış ve laboratuvarın kuruluşu 1973 yılında tamamlanmıştır ¹⁸. 1972 yılında İş ve İşçi Bulma kurumu içerisinde Mesleğe Yönelme Şube Müdürlüğü kurulmuştur. Kuruluşa bağlı laboratuvar vasıtasıyla vasıflı işçilerin çalışacakları işkollarının belirlenmesi yönünde çalışmaların yapılmasına başlanmıştır. Bahsedilen müdürlük

¹⁵) A.g.e., s.66.

¹⁶) A.g.e., s.66.

¹⁷) Ömer Çırpar, "T.C.D.D. Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı", İşgücünün Seçimi....., NPM. Yayını, s. 57.

¹⁸) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.155.

tarafından, psikoteknik laboratuvarın açıldığı Aralık 1978 tarihine kadar çalışmalar ön araştırma şeklinde yürütülmüş; bu tarihten itibaren müdürlük, faaliyetlerini uygulama ağırlıklı hizmet verme yolunda sürdürerek, çalışmalarına devam etmektedir¹⁹.

Ülkemizde psikoteknik uygulamaların gittikçe artan bir önem kazandığını söylemek gerinde olacaktır. Devlet kurum ve kuruluşları yanında özel işletmelerin de özellikle psikoteknik yöntemle personel seçimine ilgi gösterdiği ve uygulamalarda bulunduğu dikkatlerden kaçmamaktadır. Örneğin Pamukbank, uzun yıllardan beri uyguladığı klâsik personel seçim sisteminden vazgeçmiş ve 1988 yılından itibaren psikoteknik yöntemle eleman seçmeye başlamıştır²⁰.

Görüldüğü gibi ülkemizde psikoteknik uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır ancak; halen istenen seviyede değildir. Bu konudaki gelişmeler çok geriden takip edilmektedir. Öyleki, psikoteknik laboratuvar kurmak ve donatmak için Çalışma Bakanlığı tarafından konuya verilen öneme binaen, yakın tarihimizde, gerekli cihazların alındığı ancak; bunların tozlu raflara terkedildiği bilinmektedir. Nedeni ise, alınan cihazları kullanmak için yurt dışına eğitime gönderilen personel dönüceye kadar, psikoteknik ölçüm yaklaşımlarında ve teknolojide olan değişimlerdir²¹. Bu da göstermektedir ki, mevcut cihazları kullanacak yetişmiş elemana ihtiyacın yanında; psikoteknik yöntemlerdeki gelişmeleri ve teknolojik değişimleri yakından takip etmemiz kaçınılmazdır.

19) İrfan Doğan, "Türkiye'de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik", İşgücünü Seçimi...., MPM Yayını, s.93.

20) Nejat Bilginer, "Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikotekniğin Yeri ve Önemi", İşgücü Seçimi...., MPM Yayını, s. 150.

21) Ergün Yener, "Kalkınmanın Temel Anahtarı Verimlilik ve Eğitimidir" Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Nisan 1993, Sayı 52. sayfa 17.

Yukarıda bahsettiğimiz mevzudan da anlaşılacağı üzere, bu yöntemden faydalanma yolunda, Batı ülkelerine göre hayli geride olduğumuz bir gerçektir.

3.1.3. Psikoteknik Değerleme Yönteminin Temel Yaklaşımları

İnsan, çeşitli özellikleriyle bir bütündür. Bu bütüne ait bireysel özellikleri ölçme ve yorumlamada psikoteknik yöntemin belirli temel yaklaşımları kullanılır. Bazı ölçüm ve değerlemelerde tek bir yaklaşım, bazılarında ise birden çok yaklaşım aynı anda geçerlidir. Bu yaklaşımları şöyle sıralayabiliriz ²²:

1. İnsanı bütün olarak değerlendirme: Psikoteknik yöntemle kişisel özelliklerin analizleri yapılmak istendiğinde, genellikle birden fazla özelliği ölçmeye yarayan test bataryalarından faydalanılır. Çünkü, kişinin bir özelliğinin oluşumu ve gelişimi, diğer bazı özelliklerini de etkileyecektir. O halde, psikoteknik yöntemle kişilerin değerlemesi yapılırken, fiziksel kapasite ve zihinsel özellikleri birlikte teste tabi tutulup, analiz edilecektir.

2. Kişiyi bulunduğu ortama göre değerlendirme: Bu değerlemenin dayandığı iki temel vardır. Birincisi, bireyde oluşan özellikler ve kişilik belirtileri, içinde bulunduğu ortamla yakından ilgilidir. Kişinin içinde bulunduğu çevre değiştiğinde bazı özellikleri de değişecektir. İkincisi, psikoteknik ölçümün gayesi, işletmede kişi-işyeri uyumunu sağlamak olduğu için; iş ortamının özellikleri analiz edilecek, kişinin sahip olduğu özellikler de psikoteknik yöntemle tespit edildikten sonra birbiriyle karşılaştırılacaktır. Bir işyerine

²²) Erdoğan, a.g.e., s.51-52.

veya işe uygun olmayan eleman, başka bir ortama ve işe uygun olabilmektedir.

3. Bireysel Özellikleri sayılarla ifade etme: Psikoteknik yöntemdeki bir diğer yaklaşım, esas itibarıyla somut olmayan bazı kişisel özellikleri ölçülebilir ve sayılarla gösterilebilir hale getirmektir. Psikoteknik değerlendirme vasıtasıyla bireylerin zihinsel özellikleri, örneğin zekâ seviyeleri, karşılaştırma, öğrenme, hafızada tutma yetenekleri ölçülebilecektir.

3.1.4. Psikoteknik Ölçümün Araçları

Her ölçme faaliyetinde bazı araçlar ve özel ölçü birimleri kullanılır. İşte, kişisel özellik ve yetenekleri ölçmek için geliştirilen psikoteknik yöntemin de kendine has araçları arasında testler ve bu testlerin değerlendirme eşikleri veya özel test puanları vardır²³.

3.1.4.1. Testler :

Psikoteknik yöntemle ölçüm yapmada kullanılan temel araç testtir. Genel olarak, bireyler arasında bedensel yapı, fizyolojik yapı, duyu organlarının duyarlılığı, bedensel hareketler, yetenek, zekâ, kişilik gibi yönlerden ayrılıklar görülür. Bu farklılıklar insanın gelişimi, soyundan kalıtım yoluyla getirdikleri ve içinde bulunduğu çevre değişkenlerinin etkileşiminin bir sonucudur²⁴. İşte, bireyler arasındaki bu farklılıkları tespit etmek, ölçme ve karşılaştırmalar yapmak, testlerle mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle, psikoteknik

²³ A.g.e., s.54.

²⁴ İbrahim Ethem Başaran, Örgütsel Davranış, Ankara 1982, s.158.

yöntemle davranışsal bir ölçüm yapılacaksa, test mutlaka başvurulacak bir araç durumundadır.

Psikolojide ve özellikle de psikoteknik yöntem söz konusu olduğunda test kavramı, kişilerin psikomotor özelliklerini ortaya koyan, bilgilerini, kişiliklerini, davranışlarını, tepki biçimlerini tespit etmeye yarayan özel uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır²⁵. Kavramı işletme bazında ele aldığımızda, personel seçimi, işe yöneltme, eğitim, terfi vb. konularda uygulanan ölçme ve değerlendirme teknikleri söz konusu olmaktadır. Test, kağıt-kalemle veya diğer şekillerde uygulanan, performans ölçümünü içine alan her türlü tekniği ifade etmektedir²⁶.

Psikoteknik değerlendirme yönteminin temel aracı durumunda olan testlerle ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde testler hakkında, üzerinde önemle durulan iki noktanın olduğu görülmektedir. Birincisi, testler bir ölçme, değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. İkincisi ise, testlerle elde edilen sonuçların sayısal olması gerekliliğidir. Bu nedenle test sayısal değerleri ve özel test eşikleri (test standart değeri), psikoteknik yöntemin ikinci temel aracı olarak dikkate alınmaktadır.

3.1.4.2. Test Standart Değeri:

Test sonuçlarının objektif bir şekilde kullanılabilmesi, test standart değerlerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Bu eşik değerler, çeşitli şekillerde tespit edilebilir. Örneğin, başarı eşik

²⁵) Erdoğan, a.g.e., s.55.

²⁶) U.S. Equal employment Opportunity Commission, "EEOC Guidelines on Employee Selection Procedures", Derleyen: Miner and Miner, a.g.e., s. 214.

değerlemesinin bulunması için; adayların test sonuçları ile başarı seviyesi ilişkisi kurularak, hangi test değerlerinin hangi başarı seviyesine karşılık geldiği tespit edilecektir. Bir yetenek testinin başarı eşiklemesini bulmak için geliştirilen, başarı-test puanı ilişkisine göre bir ölçek aşağıdaki şekildeki gibi olabilir²⁷:

BAŞARI	Çok başarılı	Başarılı	Normal	Yetersiz	Çok yetersiz
PUAN	200 ve üstü	170-200	140-170	100-140	100 puan altı

Böyle bir ölçek geliştirildiği takdirde, test sonuçlarının değerlendirilmesi kolaylaşacaktır. İşletmelerde personel seçiminde, terfi sisteminin düzenlenmesinde böyle başarı eşiklerinin kullanılması sık rastlanan bir uygulamadır.

3.2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE DEĞERLENEBİLEN BİREYSEL ÖZELLİKLER

Bireysel özellikler sayılamayacak kadar çoktur. Ancak, işletmelerde söz konusu olan personelin bireysel özelliklerini tespit, genellikle kişi-iş uyumuna ve işletmede verimliliği alttırmaya yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında da bireylerin değerlendirilebilen özellikleri çok olmakla birlikte, bunları birkaç grupta toplamak mümkündür.

²⁷) Erdoğan, a.g.e., s.59.

3.2.1. Zekâ Yapısının Ölçümü

Bireylerin Zekâ seviyelerinin analizi, psikoteknik yöntemle yapılan çalışmaların başında yer alır. Zekâ, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Pek çok kişi tarafından kabul edilen bir tanım yapmak gerekirse Zekâ, olayları kavrama ve yeni durumlara uyabilme kapasitesidir. Başka bir ifadeyle zekâ, kişinin karar verme, problem çözme, karşılaştırma yapabilme yeteneğidir ²⁸.

İşletme yönetiminde psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından zekânın önemi, olayları kavrama ve kısa zamanda uyum sağlama üzerinde yoğunlaşır. İşletme yöneticileri tarafından, personelin etkinliği ve işletmeye uyumu bir hedef olduğundan; bireylerin zekâ seviyeleri ve özelliklerinin yöneticilerce bilinmesi gereklidir. Bu amaçla, çeşitli testler kullanılarak bireylerin zekâ seviyeleri ölçülür²⁹.

3.2.2. Yetenek Ölçümü

Bireylerin yetenekleri, bedensel ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bu açıdan bakıldığında yetenek, kişinin algılama, kavrama, karşılaştırma, çözümlenme, sonuca varma gibi zihinsel nitelikleriyle; çeşitli organlarını kullanma, görme, renk ayrımı, iş yapma, organları arasında koordinasyon sağlama gibi bedensel özelliklerinin tamamıdır.

²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 156.

²⁹ Cascio, a.g.e., s. 186.

İşletmelerde, yapılan işlerin gerektirdiği özel bedensel ve zihinsel yetenekler söz konusudur. Bazı işler için parmakların ve ellerin iyi kullanılması gerekli olurken, bazı işlerin yapılmasında el ve gözlerin koordineli kullanılması gerekli olmaktadır. Yine, bazı işler hafıza, kavrama, karşılaştırma yapma gibi zihinsel yetenekleri gerekli kılmaktadır³⁰. İşte, psikoteknik yöntem aracılığıyla bütün bu yeteneklerin ölçüm ve değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

3.2.3. Kişilik Ölçümü

İşletme yöneticileri istihdam edecekleri ve birlikte aynı ortamı paylaşıp, aynı hedeflere yönelecekleri kişilerin diğer bütün özelliklerinin yanısıra, kişiliklerini de bilmek arzusunda olacaktırlar. Kişilikle ilgili bilgileri, işletme yöneticileri psikoteknik yöntemlerle elde edebilmektedirler.

Kişilik, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki, bireyin kendi açısından bilgisidir. Bireyin başkaları açısından kişiliği ise, onun toplum içinde kendisine özgü belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır³¹. Genel bir tanım yapacak olursak, kişilik, bireyin kendisini başkalarından ayıran ve tanımlayan davranışlarla yetenekler toplamıdır. Kişinin hayatı boyunca tekrarladığı kendisine özgü beceri, bilgi, tutum ve davranışları vardır. Bunlar zamanla, kişinin çevresinde ona karşı bakış açısını ve değerlendirilmesini tayin eden çizgiler olarak kendini gösterir. İşte bu çizgiler, kişilikten başka bir şey değildir³².

30) Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Comp., USA 1976, s. 159.

31) Eren, a.g.e., s.49.

32) Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 147.

İşletme yönetimi açısından kişilik ölçüm ve değerlemesi yapılırken, bireyin fiziksel ve biyolojik yanının ölçümünden ziyade, davranış özellikleri ve farklılıkları değerlemeye çalışılır. Bu maksatla, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle ilişkisi, uyum yeteneği, hoşgörü, sevgi, saygı gibi duyguları tespit edilmeye çalışılır. Böyle bir tespitten hareketle elde edilen veriler ışığında, bireye ilişkin daha sağlıklı ve objektif kararlara varılabilmektedir³³.

3.2.4. Bilgi Seviyesinin Ölçümü

Bireyin işletmedeki başarısında, yaptığı işle ilgili sahip olduğu bilgi seviyesi önemli rol oynar. Personelin genel değerlemesi yapılırken veya münhal işler için personel seçilirken, bireylerin iş ve işle ilgili yöntemler ve araç-gereçler hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları arzu edilir. Personel seçiminde de tercihler, bilgi seviyesi yüksek olan aday yönünde olur.

Kişilerin bilgilerini tespit için geliştirilmiş olan ve uygulanan testler vardır. Bu testler aracılığıyla bireyin neyi ne ölçüde bildiğini ve seçilmiş gruba göre bilgi seviyesinin ne olduğunu belirlemek mümkündür. Teorik bilgilerin tespiti için geliştirilmiş kağıt-kalem testleri ve mekanik bilgilerin tespiti için de aletli testler, işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır³⁴.

³³) A.g.e., s. 157.

³⁴) Erdoğan, a.g.e., s. 100.

3.3. PSİKOTEKNİK TEST TÜRLERİ

Psikoteknikte kullanılan test türleri çok çeşitlidir. Ancak, bu testler özellikleri, hazırlanışı şekilleri, cevaplandırma şekilleri gibi bir takım ortak yönleri dikkate alınarak gruplandırılabilirler. Testler hakkında genel bilgilendirmeye yönelik bir gruplama aşağıdaki şekilde olabilir.

3.3.1. Testlerin Yapıldığı Maddeye Göre Sınıflandırılması

Testlerin yapıldığı maddeye göre sınıflandırılması, testlerle ilgili en yaygın sınıflandırmadır. Bu ayrıma göre testler, kağıt-kalem testleri ve aletli testler olmak üzere iki gruba ayrılır³⁵. Kağıt-kalem testlerinin esası, teste tabi olan bireylere yazılı olarak verilmesidir. Aynı anda çok sayıda kişiye uygulanabilen basit ve klâsik bir test türüdür. Aletli testler ise, genellikle bedensel yeteneklerin tespiti için kullanılan testlerdir. Bununla birlikte, zekâ ölçümü dahil, pekçok kişisel özellikleri tespit edecek şekilde geliştirilmişlerdir. Kağıt-kalem testlerine göre oldukça pahalıdır³⁶. Genelde bireysel olarak uygulanan aletli testlerin üstün yanı, okur-yazar olmayan veya eğitim seviyesi düşük olan bireylerin değerlendirilmesinde de kullanılabilir olmasıdır.

³⁵) A.g.e., s.113.

³⁶) Efil, a.g.e., s.34-35.

3.3.2. Ölçtüğü Bireysel Özellikler Açısından Testler

Testleri sınıflandırmada kullanılan bir diğer yol, ölçtüğü bireysel özelliklere göre yapılan gruplamadır.

3.3.2.1. Zekâ Testleri:

Testler içinde en çok kullanılmakta olanlardır. Tipik bir zekâ testi, bireylerin sayılar, kelimeler gibi sembolleri kullanma yeteneğini ölçer³⁷. Bugün işletmelerde kullanılan zekâ testlerinin başlıcalarının kullanım amacı, bireylerin genel zekâ düzeyini kelime ve sayıları kullanma, semboller arasında ilişki kurma, karşılaştırma gibi yöntemlerle ölçmektir³⁸.

Zekâ testlerinde genellikle ölçülen zihinsel yetenekler ve bunlara örnek teşkil edecek sorular şekil 8'de verilmiştir.

3.3.2.2. Yetenek Testleri:

İşletmelerde psikoteknik yöntemle seçme ve değerlendirme yapılırken, adayların hangi tür yeteneklere ve ne ölçüde sahip olduklarını tespit etmek gerekecektir. Bireylerin zihinsel ve bedensel yeteneklerini ölçmek için hazırlanan bu testlere yetenek

37) Osman Telimen, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul 1978, s.52.

38) Cascio, a.g.e., s.186.

Şekil 8:Zekâ Testlerinde Ölçülen Yetenekler ve Örnek Sorular**Kelime Kavrama:**

Aşağıdaki kelimelerin anlamlarından hangisi "effusive" kelimesinin anlamına en yakındır?

1. evasive
2. affluent
3. gushing
4. realistic
5. lethargic

Kelime Üretme :

"Minneapolis" kelimesindeki harfleri kullanarak, dört harften az olmamak kaydıyla, iki dakika içinde yazabildiğiniz kadar kelime yazınız.

.....

.....

Aritmetik Yeteneği:

Aşağıdaki hesaplamaları yapınız.

$$346+722= ? \quad 422 \times 32= ?$$

$$3732-4843= ? \quad 3630/5 ?$$

Şekil 8'in devamı

Karşılaştırma Yeteneği:

Aşağıdaki sıralamayı takip edecek rakam hangisidir?

1 5 2 4 3

1.7

2.1

3.2

4.4

5.3

Hafıza:

Aşağıdaki kelime-sembol ikililerine 15 sn. süreyle baktıktan sonra sayfayı çevirip, her harften sonra gelen doğru sembolleri yazınız.

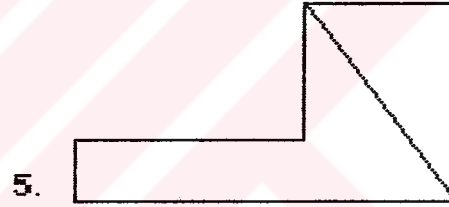
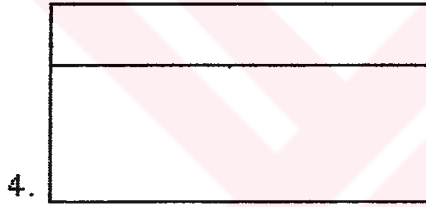
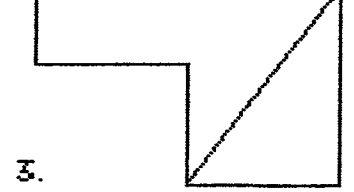
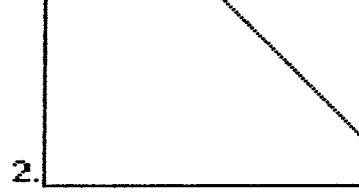
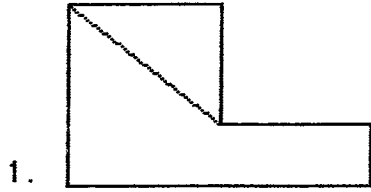
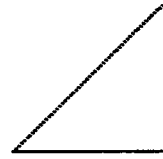
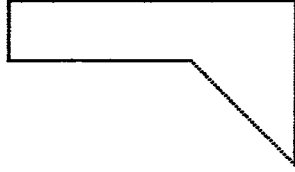
A- * C- A E- ? G- :

B- , D- ! F- ; H- .

Şekil 8'in devamı

Şekil Yeteneği:

Aşağıdaki iki geometrik şekli birleştirdiğimizde hangi şekil oluşur ?



Algılama Hızı:

Aşağıdaki seçeneklerdeki rakamlardan birbirine eş olanları işaretleyiniz.

1. 367773 _____ 367713
2. 471352 _____ 471352
3. 581688 _____ 581688
4. 324579 _____ 334579
5. 876989 _____ 876898

Kaynak: Heneman, Schwab, Fossum ve Dyer, Personnel/ Human Resource Management, USA 1980, s.268-269.

testleri denir. Genellikle aletli testlerle bedensel yeteneklerin, kağıt-kalem testleriyle de bireylerin zihinsel yeteneklerinin ölçümü yapılır³⁹. Yetenek testleriyle, belirli bir zaman içinde bireylerin neyi yapabilecekleri veya kendilerine verilecek belirli bir eğitimin sonunda, neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmek mümkündür.

Yetenek testleri uygulamalı olabileceği gibi yazılı ve sözlü de olabilir. Ancak, günümüzde bireylerin yeteneklerini tespit için çoğunlukla, pekçok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yönelik test bataryaları kullanılmaktadır⁴⁰.

3.3.2.3. Başarı Testleri:

Testlerin en basit ve çok rastlanan tiplerinden birisi olan başarı testleriyle, bireylerin belirli bir işi ne ölçüde başarılı yaptığı tespit edilir. Örneğin, bir sekreterden birkaç sayfa yazıyı daktilo etmesi istenir. Böylelikle yazma hızı ve ne ölçüde doğru yazdığı belirlenir⁴¹. İsminden belli olduğu gibi, bu tür testlerde bireyin başarı seviyesi ölçülür. Yetenek testlerinden farkı; yetenek testi bir işin yapılıp yapılamayacağını tespit etmeye yararırken, başarı testi o işin ne ölçüde başarılı olarak yapıldığını tespite yaramaktadır⁴².

39) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.160.

40) Erdoğan, a.g.e., s.114-115.

41) Strauss, Sayles, a.g.e., s. 421.

42) Şenatalar, a.g.e., s. 137.

3.3.2.4. İlgi Testleri:

İlgi testleri, bireyin tercihlerini, hoşlandığı veya hoşlanmadığı şeyleri, hangi tür faaliyetlerin öncelikle ilgisini çektiğini belirlemede kullanılır⁴³. Bu tip testleri geliştirmek için, çeşitli işlerde başarı sağlamaya yönelik ilgi modellerinin incelenip, meydana çıkarılmasıyla işe başlanır. Birey söz konusu test modelleri içinde kendi tercihlerini veya eğilimlerini saptayabilmektedir⁴⁴. Böylelikle de bireyin yapacağı işteki başarı ve uyumunun ne olacağı, test uygulayıcıları tarafından değerlendirilebilmektedir.

3.3.2.5. Kişilik Testleri:

Kişilik testleri, bireyin kişilik özelliklerini ve diğerlerinden farklı taraflarını, grup içinde saygınlığını, uyumunu ve genelde psiko-sosyal etkinliğini tespit etmeye yarayan testlerdir⁴⁵. Bu testler aracılığıyla ayrıca bireyin gelecekteki davranışlarının ne olacağı tespit edilmeye çalışılır⁴⁶. Bu amaçla projektif testler kullanılır. Gelecekte bireylerin ne tür özellikler göstereceği, kişiliklerinde ne tür değişiklikler olabileceğini saptamak, bu testler vasıtasıyla mümkün olabilmektedir.

43) Heneman ve diğerleri, a.g.e., s.271.

44) Aşkun, a.g.e., s. 54.

45) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161.

46) M.J.Boella, Human Resource Management In the Hotel and Catering Industry, İngiltere 1988, s.85.

3.3.3. Uygulama Biçimine Göre Testler

Psikoteknik testlerle ilgili yapılan bir diğer sınıflandırma, testin uygulanış şekline göre olandır. Bu sınıflandırmaya göre testleri, bireysel testler ve grup testleri olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

Teste tabi tutulan kişilere tek tek uygulanan testler, bireysel testlerdir. Bu tür testlerde, testi uygulayan ile test edilen şahıs yüz yüze gelmektedir. Bireysel testlerin uygulanışı sırasında testi uygulayan deneğin davranışlarını, teste karşı tepkilerini izleme imkânı bulmaktadır. Kişilik testlerinin, aletli testlerin ve başarı testlerinin büyük bir bölümü bireysel test özelliğindedir⁴⁷.

Hazırlanan testler aynı anda birden fazla kişiye uygulanıyor ise, bu tür testlere grup testleri adı verilir. Grup testleri genellikle, belli sayıda gözetmenin denetiminde yapılır. Teste tabi olan gruptakilerin sayısı, içinde bulunulan mekânın genişliğine ve gözetmen sayısına bağlı olacaktır.

Şimdiye kadar yaptığımız gruplandırmalara ilâve olarak, bazı kaynaklarda testlerin değerlendirme zamanına göre ve kültürel yapıya bağlılıklarına göre de ayrı ayrı gruplarda incelendiğine rastlamak mümkündür.

⁴⁷) Erdoğan, a.g.e., s.120.

3.4. TESTLERİN KULLANIM BİÇİMİ, PSİKOTEKNİK TEST BATARYASI VE ÖZELLİKLERİ

Psikoteknik testler, bireyin teknik özelliklerinin yanı sıra psikolojik özelliklerinin de ölçülmesi ve analizi için geliştirilirler⁴⁸. Kişileri tanımak amacıyla oluşturulan her test, belirli bir özelliği ölçer. Ancak, uygulamada bir tek testle değerlendirme yapmak yerine, çok sayıda test kullanılarak kişisel özelliklerin ve yeteneklerin ölçümü yapılır.

3.4.1. Tek Bir Testin Kullanımı

Psikoteknik değerlendirme yönteminden beklenen sonuca göre, tek bir testin kullanılmasıyla yapılan ölçümler fazla olmasa bile vardır. Tek bir testin kullanılmasıyla, bireyin genel zekâ seviyesinin veya uyarıya karşı gösterdiği tepki zamanının tespiti yapılabilir. Yine, kişilerin genel matematik bilgileri de geliştirilmiş bir matematik bilgi seviyesi testi ile ölçülebilir. Özel olarak geliştirilmiş, kağıt-kalem testi şeklindeki kişilik testleri de tek test durumundadırlar⁴⁹.

Tek bir testle belirli bireysel özelliklerin değerlendirmesi mümkündür. Ama, uygulamada tek bir bireysel özelliğin ölçülmesinde dahi birden çok testin kullanılması yerinde olacak ve böylelikle test sonuçları da daha tutarlı olacaktır.

⁴⁸) Zeyyat Sabuncuoğlu, "Personel Yönetiminde Uyarılık Sorunları", Akademi Dergisi, Cilt VI, No: 1-2, Bursa 1977, s.125.

⁴⁹) Erdoğan, a.g.e., s.124.

3.4.2. Birden Çok Testin Kullanımı ve Psikoteknik Test Bataryası

İşletmelerde bireyin tek bir özelliğinin dikkate alındığı, değerlendirmelerin ona göre yapıldığı durumlar fazla değildir. Personel, hangi kademedede olursa olsun, işini yaparken zihinsel, bedensel yeteneklere, işbilgisine sahip olmak durumundadır. İşyerinde uyumlu bir çalışma sergileyebilmesi de belli bir kişilik yapısına sahip olmasıyla mümkün olacaktır. İşletme yönetiminde, bireylerin çeşitli yönleriyle ve tutarlı bir biçimde değerlendirilmesi istendiği için; bireysel özellik ve kabiliyetlerin tek bir testle ortaya çıkarılması mümkün olmamaktadır. Özel iş grupları için, istenen yetenekleri değerleyebilecek testler bir araya getirilmekte, test bataryaları oluşturulmaktadır⁵⁰.

İşletmelerde bireysel değerlendirme ve bireylerarası karşılaştırmalar yaparken, dikkate alınacak özellikleri ve yetenekleri ölçmede hiç bir test tek başına yeterli olamamaktadır. Bir işin yapılması için, belirli bir işyerine uyum için birden çok bireysel özellik ve yeteneğin kullanımı gerekeceğinden; bu özelliklerin analizi için de belli esaslar dahilinde bir araya getirilmiş birden fazla testle uygulama yapmak söz konusu olacaktır. Genel olarak, "iki testin kullanımı bir tek testten daha iyidir" kuralı psikoteknik yöntem için geçerlidir. Bu itibarla, bir tek testin yerine, birden fazla testin bir araya getirilmesi ile oluşturulan test bataryaları her zaman tescih edilir⁵¹.

⁵⁰ Glueck, a.g.e., s. 213.

⁵¹ Robert M. Guion, Personnel Testing, McGraw-Hill Book Comp., USA 1965, s. 19

3.4.3. Psikoteknik Testlerin ve Test Bataryalarının Özellikleri

Psikoteknik yöntemle ölçüm ve değerlendirme yapılırken uygulamanın etkin ve sonuçların tutarlı olmasının sağlanması gerekir. Etkinlik ve tutarlılık, testlerin ve test bataryalarının bazı özellikleri taşımasına bağlıdır. Bir teste ve test bataryalarında bulunması gereken nitelikleri şöyle açıklayabiliriz⁵²:

1. Homojenlik : Bir testin homojen olması demek, test içindeki bütün soruların aynı bireysel özellik ve yeteneği değerleyecek yapıda olması demektir. Bir test bataryasının homojenliği ise, bataryanın değerlediği özelliğin belirli bir grup özellik olması demektir. Bir test bataryası, değişik nitelikteki işlerle ilgili yetenek ve özellikleri değerlendiriyorsa, bataryanın anlamlılığı azalacak ve elde edilen sonuçların yorumu zorlaşacaktır. Bu sebepten dolayı, test bataryasının ve batarya içindeki her bir testin homojen olması gerekir.

2. Güvenirlilik: Test bataryasının güvenilir olması demek, ölçümün tutarlılığı ve ölçüm sonuçlarının bireylerin gerçek yetenek ve özelliklerini tam yansıtması demektir. Bireyin testten elde ettiği sonuç ile onun işteki performansı arasında bir ilişkinin olması gerekir⁵³. Yine, kısa süreler içerisinde belirli bir teste tabi tutulan bir kişinin genel başarısı aynı ise test güvenilir demektir. Eğer aldığı puanlar arasında önemli bir farklılık söz konusu ise bu test bataryası güvenilir değildir.

⁵²) Efil, a.g.e., s.35.

⁵³) Strauss, Sayles, a.g.e., s.427.

3. Geçerlilik : Geçerlilik, testin neyi ne derecede ölçme gücüne sahip olduğunu gösteren bir ölçüdür. Bir bireyin testteki başarısıyla, testle ölçülen yetenek ve özelliklere uygun işteki başarısı arasındaki ilişkinin yüksek olması hali de o testin geçerliğini ifade eder ⁵⁴. Başka bir deyişle, bireyin özellikleri ve yetenekleri belirli bir test bataryası ile ölçülüyorsa, bireyin bu batarya ile ölçülen yönlerinde elde ettiği başarı, işteki başarısıyla benzer olmalıdır⁵⁵. Bir testin veya test bataryasının geçerliği analiz edilmeden işletmelerde kullanılmamalıdır ⁵⁶.

4. Ekonomiklik : Psikoteknik yöntemle personelin değerlendirilmesinde kullanılan teknik ve araç-gereçler; bu iş için kullanılan test bataryaları genellikle pahalıdır. Eğer bir işletme psikoteknik yöntemden yararlanmak istiyorsa, testlerin ekonomik olmasını sağlamak için, uygulayıcılar maliyetçe düşük test bataryaları hazırlamalıdır.

3.5. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI

Psikoteknik yöntemin işletmelerde personel seçiminde kullanılabilmesi için bir ön çalışma yapılması ve seçim sisteminin kurulması gerekir. Psikoteknik yöntemle etkin bir personel seçim sisteminin kurulabilmesi için; işletmeler öncelikle kullanılacak testleri yani test bataryalarını ve bu bataryalar için, geçerli puan

54) Burack, Smith, a.g.e., s.196.

55) Glueck, a.g.e., s.214.

56) Arbie M.Dale, "Selected Graphic Methods of Test Validation" Derleyen: Schuler, Youngblood, Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co, USA 1984, s.160.

eşiklerini oluşturmak durumundadırlar⁵⁷. Seçimde kullanılacak test bataryalarının oluşturulması için öncelikle yapılması gereken, işlerin gerektirdiği yetenek, bilgi, zekâ, kişilik gibi nitelikleri saptamaktır. Daha sonra, adayların analizi için gerekli nitelikleri değerleyebilecek testler bir araya getirilip, personel seçimi için psikoteknik test bataryası oluşturulur⁵⁸.

3.5.1. Personel Seçiminde Psikoteknik Uygulamanın Temel Yaklaşımı

Personel seçiminde psikoteknik uygulamanın temel amacı personel-iş uyumu sağlamak, diğer ifadeyle işe uygun niteliklere sahip adayları istihdam etmektir. Bu asıl amacın yanısıra, personel seçimi işlemini objektif hale getirmek, işlerin gelecekteki yapısına uyabilecek personelin bulunmasını sağlamak psikoteknik yöntemle gerçekleştirilen personel seçiminin amaçlarındandır⁵⁹. Bu amaçlar dikkate alındığında psikoteknik yöntem, personel seçim sürecinin önemli ve belirleyici bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁰.

Psikoteknik değerlemedeki temel yaklaşım, kişiyi işine ve işyerine uydurmaktır. Hal böyle olunca, psikoteknik seçim sisteminin temel yaklaşımı da, işi yapacak olan kişinin yetenek ve nitelikleri ile işin gerektirdiği nitelik ve yetenekler arasında uygunluk sağlamaktır diyebiliriz⁶¹.

57) İlhan Erdoğan, "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem", İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, sayı 6, İstanbul 1977, s.68.

58) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161.

59) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerleme..., s.149.

60) Stephan P. Robbins, Personnel: The Management of Human Resources, Printice-Hall, Inc., USA 1978,s.111.

61) Eren, a.g.e., s.249.

3.5.2. İşin İncelenmesi ve Yetenek Analizi

Personelin bir işteki başarısı, üstleneceği görevin gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, psikoteknik seçim bataryaları hazırlamak için, işletmedeki işlerin incelenmesi ve her işin yapılması için gerekli yetenek ve özelliklerin belirlenmesi gerekir. Bu da psikoteknik seçim sisteminin kurulması için şart olan iş incelemesi (iş analizi) çalışmasıyla gerçekleştirilecektir⁶².

İşi inceleyip, analiz eden kişi, personelin işi yaparken neler yaptığını, nasıl yaptığını, o işi yapmak için hangi bedensel ve zihinsel yeteneklerin gerekli olduğunu saptayacaktır. Böyle bir çalışma için, işleri inceleyen kişi, özel olarak hazırlanan iş inceleme formlarıyla belirli işleri yapan personeli sistemli bir şekilde gözleyecek; gözlem yoluyla elde ettiği bilgileri, görüşmeler yaparak da doğrulamaya çalışacaktır⁶³. Şekil 9'da, iş inceleme formu örneği görülmektedir.

İşlerin incelenmesi ve her iş için gerekli olan yeteneklerin tespit edilmesi sonucu, bazı işlerin gerekli yetenekler bakımından birbirinin benzeri olduğu görülebilir. Bu durumda aynı yeteneklerin kümелendiği işlerin bir grup altında birleştirilmesinde yarar

62) C.H.Lawshe, Michael J.Balma, Principles of Personnel Testing, McGraw-Hill Book Co., New York 1966, s.58-63.

63) Erdoğan, "İşgören Seçim ve İşe....", s.69.

İŞ İNCELEME FORMU										
İş Ünvanı : Bölümü : İş Kodu :										
YETENEKLER-ÖZELLİKLER	Gereklilik Derecesi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Bedensel Yetenekler										
Sağ El Kullanma										
Sol El Kullanma										
El Koordinasyonu										
El-Göz Koordinasyonu										
Ayakları Kullanma										
Duyarlı Görme										
Renk Ayırabilme										
Derinlik Ayırabilme										
Yavaş Dikkat										
Toplu Dikkat										
Tepki Zamanı										
Duyarlı İşitme										
Algılama										
2- Zihinsel Yetenekler										
Hafızada Tutabilme										
Zihinsel Çabukluk										
Sayısal İlgisi										
Sosyal İlgisi										
.....										

Şekil 9: İş İnceleme Formu

Kaynak : İlhan Erdoğan "Personel Seçim sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem," MPM. Yayın, Ankara 1990, s.21.

olacaktır. Böyle bir gruplama, çok sayıda iş grubunun ortaya çıkmasını ve bataryada kullanılacak testlerin sayısının çoğalmasını önleyecektir. Bütün bu çalışmalar gerçekleştirildiğinde psikoteknik seçim sisteminin kurulması için ilk adım tamamlanmış olacaktır ⁶⁴.

⁶⁴) Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminde.., s.159.

3.5.3. İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler

Bir işin yapılması için o işi yapacak personelde belirli kişisel özellikler aranır. Zira, bazı işler bireysel çalışmayı lüzumlu kılarken, bazıları grup halinde çalışmayla tamamlanır. Bazı işler düzenli bir çalışma isterken, bazıları için bu şart değildir. Kişileri de benzer şekilde gruplamak mümkündür. Düzenli kişiler olduğu gibi, düzensiz olanlar; sosyal yönü kuvvetli olanlar, sosyal yönü zayıf olanlar da vardır. Bu sebepten dolayı, incelemesi yapılan işin ne tür bir kişilik özelliği istediği veya işyerinin yapısına göre, bireylerde hangi özelliklerin bulunmasının gerekli olduğu belirlenmelidir ⁶⁵.

Personelin işinde başarılı olabilmesi için, o işle ilgili bazı temel bilgilere sahip olması gereklidir. İşletmenin personel politikası doğrultusunda, aday personelde olması istenen bilgi seviyesinin saptanması için, özel bilgi ve yetenek döküm formları kullanılır ⁶⁶.

3.5.4. Değerleme Profilinin Oluşturulması

Bir iş için gerekli olan zihinsel, bedensel yetenek ve kişisel özellikler belirlendikten sonra, yapılan yetenek gruplamalarına göre

⁶⁵) Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminin..", s.25-26.

⁶⁶) A.g.e., s.26

bir değerleme profili oluşturulur. Bu profil, işe göre gerekli olan yetenek ve özelliklerin gruplandırılmış ve değerlenmiş dkmdr⁶⁷.

Değerleme profillerinde belirtilen özelliklerin büyük bölümünün psikoteknik testlerle değerlemesi mümkündür. Değerleme profilindeki özelliklere ait ağırlık puanları takdir edilecektir. Bu puanların esprisi, işin hangi yetenek veya özelliği ne ölçüde gerektirdiğini vurgulamak, gerektiğinde hangi özelliğin hangisine tercih edilebileceğini göstermektir. Belirli işler için hazırlanan böyle bir değerleme profili, psikoteknik yöntemle personel seçiminde yer alacak uzmanların işleri ve değerlenecek personeli daha iyi tanımalarına imkân saęlayacaktır⁶⁸.

3.5.5. Personel Adaylarının Değerlemesi için Psikoteknik Test Bataryalarının Oluşturulması

Psikoteknik testler aslında, aday personelin yapacakları işleri sembolize eder nitelikte geliştirilmiş testlerdir. Test uygulayıcılar, birey işini yaparken hangi tür davranışları gösteriyorsa, testlerin de o tür davranış ve yetenekleri ölçmeye yönelik olmasına dikkat etmelidirler⁶⁹. Bazı testler bir iş için gerekli olan nitelikleri sembolize edecek biçimde iken, öyle işler vardır ki, o işteki özellikleri değerlemek için birden çok teste yani test bataryalarına ihtiyaç duyulacaktır. Bu durumda test bataryası, bir testle llemeyen özelliklerin birden çok testle llebilmesi için oluşturulan psikoteknik testler topluluğu olarak karşımıza

67) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161.

68) Erdoğan, Personel Seçiminde...., s.163-165.

69) Lawshe, Balma, a.g.e., s.68.

çıkmaktadır⁷⁰. Test bataryasında, değerlendirme profiliyle ortaya konulan özelliklerin tümünü analiz edecek testlerin bulunması gerekmektedir.

3.5.5.1. Bataryada Yer Alacak Testlerin Belirlenmesi:

Yukarıdaki bölümde yapılan açıklamalardan sonra, psikoteknik test bataryası, değerlendirme profiliyle belirlenen bir işe ait yetenek ve özelliklerin analiz edilmesi için hazırlanan testler topluluğudur diyebiliriz. Bir psikoteknik test bataryasında değerlendirme profili doğrultusunda çeşitli testler yer alır. Bunlar arasında zekâ testleri, yetenek testleri ve bilgi testlerini sayabiliriz. Ayrıca, çeşitli uyum testleri de psikoteknik test bataryaları içinde yer almaktadır⁷¹.

Daha önce üzerinde durduğumuz bu testler üzerinde tekrar durmayacağız ancak, şu hususları bir kez daha özetlemekte fayda var⁷²:

1. Test bataryalarında yer alacak testler, bireysel yetenek ve özellikleri kesin çizgilerle tespit edecek nitelikte olmalıdır,

2. Testler, tespit edilen işe ilişkin bireysel özelliklerle işin gerektirdiği bilgi, yetenek, motivasyon gibi niteliklerin karşılaştırılmasını sağlamalıdır. Bu karşılaştırma, gelecekte işletme yöneticilerinin çalışanların performanslarını belirlemelerinde de yardımcı olacaktır.

⁷⁰) Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161.

⁷¹) Erdoğan, a.g.e., s.167.

⁷²) Strauss, Sayles, a.g.e., s.423.

3.5.6. Personel Seçiminde Değerleme Değişkeni Olarak Test Bataryası

İşletmelerde işe yeni alınacak personelin işin gerektirdiği özellik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde tespit edilmesi, verimlilik ve etkinlik gibi iki temel amacı güden işletmeler için zorunluluk arz etmektedir. Seçilen personelin kendilerine verilen görevlerde başarılı olmaları, işletmeye uyum sağlamaları da seçim sürecinin etkinliğine bağlı bulunmaktadır⁷³. İşte, personel seçiminde psikoteknik test bataryalarının kullanılması zekâ, yetenek, bilgi, ilgi gibi bireysel farklılıkların ölçülmesi yoluyla seçimin etkinliğini arttıracaktır⁷⁴. Ancak, personel seçimi sadece psikoteknik test bataryasının sonuçlarına göre yapılmamalı; batarya sonuçları, adayları gerekli özellik ve yetenekleri açısından bir değerlendirme ve eleme değişkeni olarak kullanılmalıdır.

Seçim bataryalarındaki terslerle, önceden belirlenmiş bazı psikolojik faktörler, kişisel yetenekler ölçülerek, bireylerarası farklılıklar ve kişinin bugünkü davranışına göre gelecekte nasıl davranacağını kestirmek amacı da güdülmektedir⁷⁵. Testlerle bireylerin öğrenme güçleri, özellik ve eğilimleri ölçüldüğüne göre, adayların işteki başarıları yönünden bu özelliklerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yani, işin gerektirdiği niteliklerin adaylarda ne

⁷³) Eren, a.g.e., s.249.

⁷⁴) Crane, a.g.e., s. 129.

⁷⁵) Yalçın, a.g.e., s.74.

ölçüde bulunduğu psikoteknik test bataryası ile tespit edilmekte, yetersiz olan adaylar elenmektedir.

Psikoteknik test bataryasının seçim sisteminde bir değerlendirme değişkeni olarak kullanılmasındaki yaklaşım, test sonuçları ile bireyin yapacağı işteki başarısı arasında yakın bir ilişkinin var olduğu şeklindeki varsayımdır. Bu varsayıma göre, seçim testlerinde başarı gösteren adaylar işte de başarılı olacak; testlerde başarısız olanlar ise, işlerinde büyük bir oranda başarısız olacaklardır ⁷⁶.

Bu yaklaşım temel alındığında, personel adaylarından ön elemeyi kazanıp psikoteknik testlere tabi tutulanlar, seçim bataryası ile değerlendirilecek ve ilk önemli eleme bu aşamada yapılacaktır. Başka bir ifadeyle, personel adaylarının işe göre değerlendirmesinde en önemli eleme basamağı psikoteknik test bataryası olacaktır. Ancak bu, nihai eleme olarak düşünülmemelidir. İşletme politikaları doğrultusunda, bundan sonra da adaylar elemeye tabi tutulabileceklerdir. Psikoteknik test bataryasını başarıyla geçen bir adayın işe alınması tabii olarak, büyük bir ihtimaldir. Sonraki elemelerde artık adaylar, bireysel yetenek ve özellikleri açısından değil, psikoteknik testlerle değerlendirilemeyen özelliklerinin saptanması açısından değerlendirmeye tabi tutulacaklardır ⁷⁷.

3.5.7. Psikoteknik Test Bataryasının Sayısal Değeri

Psikoteknik test bataryasının personel seçiminde bir değerlendirme değişkeni olabilmesi için, eldeki seçim bataryasının bir eşik puanı veya sınır puanı olmalıdır ve adayların değerlendirmesi bu

⁷⁶) Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminin....", s.37.

⁷⁷) A.g.e., s.38.

sınır puana göre yapılmalıdır. Başka bir deyişle, kaç puan alan aday işe uygun olan adaydır, kaç puan alan aday işe kabul edilmeli veya elenmelidir; bu sınırın bilinmesi lâzımdır ⁷⁸.

Bir bataryada yer alan testlere verilen doğru cevap sayısının toplamını ham puan olarak ele alırsak, bu puanın tek başına fazla anlam ifade etmediğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Fakat bu puan, aynı testten alınan diğer puanlarla karşılaştırıldığında bir anlam ifade edecektir. Örneğin, bir adayın test sonucunda elde ettiği puan 70 olsun. Diğer adayların testten elde ettikleri puanların ortalaması 65 ise, bu adayın aldığı puanın ortalamasının üzerinde olduğunu rahatça söyleyebiliriz. Aynı şekilde, 60 puan alan bir adayında ortalamasının altında, düşük bir puan aldığını söyleyebiliriz⁷⁹. Yukarıda değindiğimiz ortalama puanın yanında, test sonuçlarını değerlemek için bir diğer yöntem sınır puanlar belirlemektir. Eğer, bataryanın sınır puanı 75 ise, 70 puan alan bir aday değerlendirme dışı bırakılacaktır. Bu sınır puanlar, eski tecrübeler ışığında, bataryadan daha önce elde edilmiş olan puanlara göre belirlenir ⁸⁰.

Personel seçiminde kullanılan test bataryası puanları için başlıca iki yöntem kullanılır. Bunlar sıralama yöntemi ve standart değer yöntemidir.

3.5.7.1. Sıralama Yöntemi:

Sıralama yöntemi ile değerlendirme, adayların seçim bataryasından aldıkları puanlara göre sıralanması ve en yüksek puandan itibaren,

⁷⁸) Erdoğlan, Personel Seçiminde....., s.175.

⁷⁹) Crane, a.g.e., s.135-136.

⁸⁰) Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, New Delhi 1972, s. 314.

sırayla kontenjan nisbetinde işe alınmasıdır. Sıralama yönteminde, belirli bir iş için işletmeye başvuran adayların hepsi, o iş için hazırlanan psikoteknik testlere tabi tutulur. Adaylar aldıkları puana göre, en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanır. Daha sonra, değerlendirme sonuçlarına göre kaç aday işe alınacaksa, en yüksek puandan aşağı doğru sayılır ve yeteri kadar aday işe alınır⁸¹.

Bu yöntemle, belirli bir iş için işyerine başvuran adaylardan en iyileri tespit edilmiş olur. Ancak, seçilen en iyi adaylar, tabii ki işe en uygun adaylar demek değildir; başvuranların en iyileridir. İşte bu, sıralama yönteminin en önemli eksikliğidir. Yine, bu yöntemle farklı zamanlarda aynı bataryadaki testlere tabi tutularak işe alınan adayların yeteneklerinde de farklılıklar olacaktır. Bu da yöntemin diğer eksikliğidir. Bu sebeplerden dolayı sıralama yöntemiyle değerlendirme pek yapılmaz. Sıralama yönteminin kullanılması bir defaya mahsus eleman alınacaksa veya mevsimlik işler için eleman alımı söz konusu ise yararlı olabilir.

3.5.7.2. Standart Değer Yöntemi:

Hazırlanan test bataryası için özel olarak bir değerlendirme eşiğinin yani standart değerinin geliştirilmesi gerekir. Eğer hazırlanan psikoteknik seçim bataryaları belli bir işyeri için değil de belirli bir bölgede aynı işi yapacak personel için ise; bataryanın standart değeri, o bölgede yapılacak olan bir çalışma ile tespit edilir. Belirli bir bölge için iş türüne göre hazırlanan test bataryası, bir örnek gruba uygulanır. Bu grubun aldığı puanların ortalaması,

⁸¹) Erdoğan, İşgörenin Seçim ve, s.72.

puanların standart sapması hesaplanır. Bu grubun ortalama puanı veya ortalama +/- standart sapma hesabıyla elde edilen puanlar arasında kalan değerler, standart değer olarak kabul edilir⁸².

Standart değer yöntemi ile ilgili benzer bir çalışma, sadece bir işletmede ve o işletme için yapılırsa; o işletmeye has, özel standart değer elde edilecektir.

Bu yöntem ile her test bataryası için bir standart değer belirlenirse, bu test bataryalarını kullanacak her işletme, personel adaylarına test bataryalarını uygulayarak, puanları standart değerle uyuşan adayları işe kabul edecektir. Bu da sıralama yöntemine göre, daha sağlıklı bir uygulama olacaktır.

3.5.8. Psikoteknik Seçim Bataryalarının Özellikleri

Personel seçim sisteminin içinde bir değerleme ve ölçme birimi olarak yer alacak psikoteknik test bataryasının birtakım özellikler taşıması gerekir. Bu itibarla, seçim için hazırlanan bir test bataryasının özelliklerinin analiz edilmesi, hatta mümkün olduğu takdirde, bir-iki dönem tecrübe için uygulanması yerinde olacaktır. Yapılacak denemeler sonucunda gerekli özellikleri taşıdığı tespit edilen test bataryası, seçim işleminde kullanılmalıdır. Gerekli özellikleri taşımayan bir bataryanın personel seçiminde kullanılmaması doğru olacaktır⁸³.

Bir psikoteknik test bataryasında bulunması gereken özelliklerin başında geçerlilik, güvenilirlik ve ekonomiklik gelir. Psikoteknik testlerden genel olarak bahsederken bu özellikler

⁸²) A.g.e., s.72.

⁸³) Erdoğan, Personel Seçiminde..., s.181.

üzerinde ayrı ayrı durduğumuz için, burada aynı şeyleri tekrar etmeyeceğiz. Ancak, seçim testleri konusundaki uygulamanın belli prosedürlere bağlandığı Amerika'da, bu uygulamaları düzenlemek için faaliyet gösteren komisyonun (EEOC-U.S. Equal Employment Opportunity Commission) yayınladığı personel seçim prosedüründen testlerin geçerliği ile ilgili bazı alıntılarını bilgi olması açısından nakledeceğiz ⁸⁴:

- Personel seçiminde kullanılan testler yeterince açık olmalıdır. Adaylar arasında testler yoluyla yapılabilecek olası ayrımları, meselâ azınlık durumunda olan aday personeli kabul etmemeye yönelik bir standart değeri taşıyıp taşımadığı açıkça kontrol edilebilir olmalıdır.

- Testler, ölçtüğü, bireylerin işe ilişkin davranışsal özellikleriyle, işin nitelikleri arasında belirleyici bir karşılaştırma ve değerlemeyi yapacak geçerlikte olmalı.

- Testlerin içeriği, genel kabul görmüş prosedürlere ters düşmemelidir. Bu prosedürlere en güzel örnek, Amerikan Psikoloji Birliği (American Psychological Association)'in yayınladığı testlerle ilgili standartlardır.

- Bir geçerlik çalışması, adaylara hangi testlerin uygulanacağı ve hangi değerlendirme kriterlerinin kullanılacağı, o işe veya işlere ait örnek personel grubunun testlere tabi tutulması ile başlar. Geçerlik çalışması yapıldıktan sonra, testlerin uygulanabilirliğine karar verilmelidir.

⁸⁴ U.S. Equal Employment Opportunity Commission, "EEOC Guidelines on Employee Selection Procedures", 21 Temmuz 1970, Derleyen: Miner and Miner, a.g.e., s.213-220.

- Testlerin uygulanması sonucunda elde edilen sonuçlar, grafik ve istatistik metodlarla ortaya konulmalı ve gelecekteki personel değerlendirmelerinde rehber olarak kullanılmalıdır.

Görüldüğü gibi Batı ülkelerinde psikoteknik testlerle ilgili uygulamalar belli prosedürlere bağlanmış durumdadır. Bu da psikoteknik seçim sisteminin etkinliğini ve anlamlılığını arttıracak bir faktör olarak dikkatleri çekmektedir.

3.6. PSİKOTEKNİK TEST BATARYASININ SEÇİM SİSTEMİYLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİ

Personel seçiminde psikoteknik test bataryaları, seçim sistemi içinde yer alan klâsik sınavların yerini alacaktır. Seçim sınavı yerine psikoteknik bataryalardan yararlanmak, adayların bilgilerini, zihinsel ve bedensel yeteneklerini, bazı bireysel özelliklerini tespit etme ve ölçme imkânı verecektir. Ayrıca bireylerin gelecekteki bazı davranışlarına ait tahminde bulunmaya yarayacak bulguların elde edilmesini de sağlayacaktır⁸⁵. Psikoteknik seçim bataryalarının kullanılması sayesinde, kişi-iş uyumunu sağlamaya yönelik en tutarlı sonuçlar elde edilebilecektir.

Personel seçim sistemini sadece psikoteknik testlerden ibaretmiş gibi görmek yanlış olacaktır. Psikoteknik testlerin kullanımı, günümüzde yavaş yavaş karmaşık bir hale gelmeye başlayan seçim sisteminin önemli bir parçası olarak değerlendirilmelidir⁸⁶. Özellikle, personelin alınacağı iş önem

⁸⁵) Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991, s. 59.

⁸⁶) Yoder, a.g.e., s.318.

kazandıkça dikkate alınacak bireyin genel görünümü, konuşma yeteneği gibi başka faktörler de ortaya çıkmaktadır. Hal böyle olunca, psikoteknik değerlendirme yönteminin özel bir seçim sistemi içinde yer alması lâzım geldiği açıkça ortadadır⁸⁷. Bu durumda yapılması gereken, psikoteknik test bataryalarını bir seçim sistemiyle bütünleştirmek ve böylelikle sistemin etkinliğini artırmaktır.

3.6.1. Test Bataryasının Seçim Sistemiyle Bütünleştirilmesi

İşletmelerin iyi bir personel seçim sistemi oluşturmak için psikoteknik test bataryası kullanmaları yerinde olacaktır. İyi bir değerlendirme ve doğru seçim kararına varabilmek için; psikoteknik testlerin sonuçlarının yeterli görülmemiş, bazı ek bilgilerle desteklenmesi gerekir. Zira, bazan görünüşte çok uygun gibi görünen bataryaların, gerçek işteki başarı ile ilişkisinin çok düşük olduğu görülmektedir⁸⁸. Bu durumun ortadan kaldırılması için tabii ki, bataryanın iyice denenmesi ve geçerliliğinin şüpheye meydan vermemesi lâzımdır. Bununla beraber iyi bir seçim kararı, psikoteknik seçim bataryası ile birlikte müracaat, ön eleme, mülâkat ve son eleme süreçlerinin birlikte yer aldığı bir personel seçim sistemiyle mümkün olacaktır. Böyle bir sistemde, başlıca personel seçimi aşamaları şu sıra dahilinde yer alacaktır⁸⁹:

1. Müracaat: Psikoteknik seçim bataryasının yer aldığı bir personel seçim sisteminde, müracaatın esas amacı, iş için potansiyel aday durumunda olan grubu tespit etmektir. Bu amaçla,

⁸⁷) Erdoğan, Personel Seçiminde....., s. 186.

⁸⁸) Kepir, a.g.e., s.163.

⁸⁹) Erdoğan, a.g.e., s. 187.

müracaat formları adayların bilgilerini, iş tecrübelerini, hatta bazı kişisel özelliklerini öğrenmeye yönelik olarak hazırlanır. İşletmenin kendi bünyesi ve tercihlerine göre geliştirilecek olan formlarda resim bulunması ve adaylara el yazıları ile doldurtulması faydalı olacaktır.

2. Ön eleme: Ön eleme, müracaat formundaki bilgiler gözden geçirilerek, adayların elenmesi işlemidir. Bu eleme, işletmenin personel politikasına göre yapılacak bir eleme olacaktır. İşletmenin işin ve işyerinin özelliklerine göre koyduğu ölçülere uymayan adaylar, müracaat formlarından tespit edilebiliyorsa elenirler ve psikoteknik uygulamalara dahil edilmezler. Böylece, uygun olmayan adaylar için zaman harcanmamış ve kısmen pahalı olan psikoteknik uygulama masrafları azaltılmış olur.

3. Psikoteknik Uygulama: Eldeki aday grubuna psikoteknik test bataryasının uygulanması ve elde edilen sonuçlara göre adayların değerlendirme ve ölçümlerinin yapılması aşamasıdır. Bataryanın puanlama yöntemine göre geçer puan alamayan adaylar, bu aşamada elenirler. Personel adaylarının bilgi, kabiliyet ve kişisel özellikleri bakımından işe ve işyerine uygun olup olmadıkları bu safhada belirlenir.

4. Mülakat ve Son Eleme: Mülakat aşamasında işe alınabilecek durumda olan adaylar hakkında daha ayrıntılı bilgiler elde edilmeye ve iş ile işyerinin özelliklerine adayların ne ölçüde uygun olduklarının analizine çalışılır. Mülakat sırasında testlerle tespit edilmeyen konuşma yeteneği, bazı fiziksel özellikler gibi niteliklerin analizi yapılacaktır. Mülakatı yapan kişi, adayın başvuru formunu ve

psikoteknik değerleme puanını gözden geçirmeli, gerekli bilgiyi edinmelidir⁹⁰.

Mülâkat ve test sonuçlarına göre, adaylar arasından kimlerin işe kabul edileceği kararı verilir. Bundan sonra, işe alınacak adaylarla ilgili, işletmenin politikası gereği istediği diğer işlemlere girilir. Sağlık kontrolü, özel bilgi toplama gibi çalışmalar, sonradan yapılacak işlemler arasında sayılabilir.

3.6.2. Psikoteknik Uygulamanın Etkinliğini Sağlayan Faktörler

İçinde psikoteknik test bataryasının da yer aldığı bir personel seçim sisteminin etkinliği, psikoteknik test bataryasının etkinliğiyle yakından ilgilidir. Psikoteknik uygulamanın etkinliğini arttırmak için; hazırlanacak test bataryalarının ve uygulamanın homojen olmasına, bataryaların gizliliğinin korunmasına ve gelişmelere uydurulmasına dikkat edilmelidir⁹¹.

Burada ülkemizdeki uygulamaları da göz önüne alarak, bir konuya açıklık getirmek gerekir. Testlerin uygulama alanı gün geçtikçe genişlemekte, özellikle personel seçiminde önemli bir araç durumunu almaktadır. Ancak, testlerin iyi anlaşıldığı ve gerektiği gibi kullanıldığını söylemek, her zaman mümkün olmamaktadır. Başka bir ülkede veya herhangi bir işletmede kullanılan testleri alıp, geliştirme ve uyarlama yönünden hiçbir çalışma yapmadan uygulamak; bir işletmedeki psikolojik servisi test birimine dönüştürmeden öte bir anlam ifade etmez. Bu da büyük bir yanlış

⁹⁰ Yalçın, a.g.e., s.80.

⁹¹ Erdoğan, a.g.e., s. 189.

olacaktır ⁹². Bu nedenle, personel seçiminde psikoteknik yöntem uygularken bazı konulara dikkat edilmelidir.

Belirli bir iş için hazırlanan test bataryası, imkânlar ölçüsünde benzer özellikli testlerden oluşmalıdır. Yani, bataryada yer alacak testlerin yalnızca kağıt-kalem testleri veya yalnızca aletli testler olmasına gayret gösterilmelidir. Yine, uygulamanın adayların hepsi için aynı şekilde yapılması gerekir. Batarya, her adaya farklı şekilde uygulanırsa, sonuç tutarsız olacaktır ⁹³.

Psikoteknik test bataryalarındaki testlerin sonuçlarının güvenilir olması, bataryanın gizliliğine bağlıdır. Testlerin hangi sorulardan oluştuğu, cevaplarının ne olduğu, hangi standart puanlara göre değerlendirildiği adaylarca bilinmemelidir. Batarya içinde yer alan testler isim ve özellikleri bakımından çok gizli tutulmalıdır. Testlere sadece uzman uygulayıcılar veya yöneticiler ulaşabilmelidir⁹⁴. Bataryadaki bazı testler herkes tarafından bilinir hale geldiğinde, derhal yeni testlerle değiştirilmelidir.

Bir psikoteknik seçim sistemi içinde yer alan bataryanın da bir ömrünün olacağı unutulmamalı ve hazırlanan bir bataryanın uzun süre kullanılmasının doğru olmayacağı dikkate alınmalıdır. Zamanla işletmenin teknolojik yapısının değişmesi, iş sırasında kullanılan araç-gerecin değişmesi, personelde aranacak özellikleri de değiştirecektir. Yine, toplumun sosyal yapısındaki değişmeler, personelin bireysel özelliklerinde de değişmelere yol açabilecektir. Bütün bunlar dikkate alınarak, test bataryasında da gerekli değişiklikler yapılmalı ve batarya gelişmelere uydurulmalıdır ⁹⁵.

92) Kepir, a.g.e., s.163.

93) Erdoğan, a.g.e., s. 190.

94) Voder, a.g.e., s. 319.

95) Erdoğan, "Personel Seçim Sisteminin...", s.55.

Psikoteknik test bataryasının sürekliliğinin korunması için, zaman zaman sonuçlarının kontrol edilmesi ve gerekli olan yeniliklerin yapılması da yerinde olacaktır.



4. BÖLÜM

4. NEVŞEHİR YÖRESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİMİ KONUSUNDAKİ UYGULAMALARINI ARAŞTIRMA ANKETİ VE ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Personel, işletmeler için en önemli ve vazgeçilmez üretim faktörü durumundadır. Diğer işletmeler için olduğu kadar, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de yine en önemli unsur personeldir. Çünkü turizm, doğrudan doğruya insan faktörüne ve onun bireysel özelliklerine dayanan bir faaliyettir. Eğer, turizm sektöründe en üst kademedeki yöneticilerden, en alt kademedeki personele kadar gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin varlığı söz konusu ise; arzı oluşturan alt ve üst yapı tesisleri istenildiği kadar yeterli, kaliteli ve modern olsun, sektörün hizmet açısından verimli çalışması ve gelişmesi mümkün değildir¹.

Özellikle, turizm sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin başarısı ve verimliliği, diğer işletme çeşitlerinden farklı olarak, büyük

¹) Orhan İçöz, "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Faktörünün Önemi", 11. Ulusal Turizm Kongresi, Belediye Yayınları-4, Kuşadası 1991, s.27

oranda hizmetin kalitesi bu hizmetleri gerçekleştirecek olan personelin seçimi, işe alınması ve uyumlu çalışmasıyla yakından ilgilidir.

Oteller, hizmet üreten işletmelerdir. Bu hizmetin kalitesini müşteri ve personelin karşı karşıya gelmesi durumu önemli ölçüde etkilemektedir. Otel personeli anlayışlı, nazik, fiziki açıdan yeterli, iyi yetişmiş olmalı ve sergilediği tutum ve davranışlarıyla toplumun ahlâkî niteliklerini, gelenek ve göreneklerini yansıtabilmelidir². Dahası, işletme içindeki diğer personelle uyum içinde çalışabilmelidir. Bu da, işe ve işletmeye uygun personelin seçimiyle mümkün olacaktır. İşte burada, personel seçim süreci içinde, psikoteknik değerlendirme yapılmasının gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.

4.1.1. Anketin Amacı

Anketin amacı, otel işletmelerinin personel tedariki ve seçiminde izledikleri yolları ve bu yolların işe uygun personel seçmede yeterli olup olmadığını tespit etmek; psikoteknik testlerin personel seçiminde kullanılmasının personelin uyumlu çalışmasını, sürekliliğini, dolayısıyla da işletmenin başarısını etkileyip etkilemeyeceği konusundaki otel yöneticilerinin düşüncelerini ortaya koymak olarak belirtilebilir.

Otel işletmelerinin, personel seçiminde geleneksel yöntemlerin yerine, psikoteknik testlerin de yer aldığı modern seçim sistemlerini uygulamalarının gerekliliği, bu anket çalışması için ileri sürülebilecek temel hipotezdir.

² Ömer T. Özmen ve diğerleri, "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doğumları", II. Ulusal Turizm Kongresi, Belediye Yayınları- 4, Kuşadası 1991, s. 101.

4.1.2. Yöntem ve Uygulama

Anketin amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirilen ve yöneticilere yönelik sorulardan oluşan anket formları, Nevşehir yöresindeki turistik belgeli otellerden, örnekleme yöntemiyle seçilen Nevşehir'de 8, Ürgüp'te 7, Avanos'ta 6, Göreme'de 3, Ortahisar'da 3, Gülşehir'de 1 ve Uçhisar'da 1 olmak üzere, toplam 29 işletmeye elden ulaştırılmıştır. Otel yöneticilerine, anket sorularını cevaplandırmaları için arzu ettikleri süre tanıdıktan sonra formlar toplanmıştır. Bu yolla, katılımın azami olması sağlanmış ve anketimize katılan otel sayısı 22 olarak gerçekleşmiştir.

4.2. ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket verilerine göre, arzu edilen amaçlara ulaşıldığını söyleyebiliriz. Anket çalışmasından elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sonuçların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla elde edilen bilgiler, yüzdelerle ifade edilmeye çalışılmıştır. Ancak, bazı sorularda birden fazla cevap alındığı için, frekans (tekrar sayısı) analizi uygulanmıştır.

Anket sonuçlarına göre, otellerin %36'sında faal bir personel bölümü bulunmaktadır. Personel bölümü bulunan toplam 8 otelden biri beş yıldızlı, diğer 7 tanesi ise, dört yıldızlı otellerdir. Personel bölümü bulunmayan otellerde, personelle ilgili işler genellikle muhasebe bölümü tarafından yürütülmektedir. Elde edilen sonuç göstermektedir ki, ayrı bir personel bölümü kurmak, tesislerin kapasite ve eleman sayısındaki artışla birlikte ortaya çıkmaktadır.

Otellerin hemen hemen tamamı(%95), mevsimlik personel istihdam etmektedirler. Bu, turizm sektörünün kendine has özelliğinden ve yörede turizm faaliyetlerinin genelde olduğu gibi, yaz süresince hareketlenmesinden kaynaklanmaktadır. Ankete katılan sadece bir otel (tek yıldızlı), mevsimlik personel alımına gitmemektedir. Bunun nedeni de şehir merkezinde olması, yatak ve personel sayısının sınırlı olması olarak gösterilebilir.

Tesislerin mevsimlik ve asıl personel tedarikinde başvurdukları kaynaklar, öncelik sırasına göre tablo 2'de gösterilmiştir. Kolay bir karşılaştırma yapabilmek için, mevsimlik ve asıl personel kaynakları bir arada verilmiştir. Görüleceği üzere, otellerin mevsimlik personel kaynakları arasında ilk sırayı, önceki sezonlarda çalıştırdıkları personel almaktadır. Asıl personel yani, sürekli istihdam etmek üzere alınan personel için başvurulan kaynakların başında işletmede çalışmakta olan personel yer almakta (işletme içi terfiler), bunu başka işletmelerden yapılan transferler izlemektedir. Dikkati çeken bir nokta; işletmelerin her 50 personel için kanunen bir eski hükümlü ve bir özürlü eleman çalıştırma zorunluluğunda olmalarından dolayı, mevsimlik personel kaynakları arasında İş ve İşçi Bulma Kurumu da yer almaktadır. İşletme yöneticilerine, personel tedarikinde karşılaştıkları güçlükler sorulduğunda; yeterli kalifiye eleman olmaması ve eğitimin yetersiz olması şikâyetlerini işaretleyenler olmakla birlikte, önemli bir personel sorunuyla karşılaşmadıkları gözlenmektedir. Personel hakkındaki en büyük şikâyet konusu, çalıştırdıkları Turizm-Otelcilik yüksek okulu öğrencilerinin sezon sona ermeden, okullarının açılmasıyla birlikte işten ayrılmak zorunda kalmaları olmuştur.

Tablo 2: İşletmelerin Mevsimlik ve Asıl Personel Tedarik Kaynakları

Mevsimlik Personel Kaynakları	Frekans	%
Önceki Sezonlarda çalışmış olanlar	22	24
Turizm-Otelecilik Lise ve Yüksek Okul mezunları	20	22
Turizm-Otelecilik Lise ve Yüksek Okul öğrencileri	17	18
Devlet ve Özel sektörün açtığı turizm ve otelecilik kurslarına devam edenler ve mezunları	12	13
Şahsen başvuranlar	8	9
İş ve İşçi Bulma Kurumu	6	7
Eğ-dost çevresi	5	5
Vasıfsız-normal lise mezunları	2	2
Gazete ilânları	—	—
TOPLAM	92	100
Asıl Personel Kaynakları	Frekans	%
İşletme içi terfiler	20	27
Başka işletmelerden transfer	19	26
Turizm-otelecilik Lise ve Yüksek Okul Mezunları	14	19
Çalışan personelin tavsiyeleri	11	15
Devlet ve özel sektör turizm otelecilik kursları mezunları	10	13
Gazete ilânları	—	—
Yabancı dil yüksek okulu mezunları	—	—
TOPLAM	74	100

Personel seçiminde otellerin uyguladıkları yöntemler tablo 3'te gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, işletmelerin personel seçiminde ağırlıklı olarak mülakat ve başvuru formundan yararlandığı görülmektedir. Buna karşılık, psikoteknik testlere personel seçim sistemleri içinde yer veren işletmeye rastlanmamaktadır.

Tablo 3: Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler

	Frekans	%
Mülakat	21	33
Başvuru formu	20	31
Adayların mesleki geçmişlerinin araştırılması	13	20
Kişisel sezgiler-aday hakkında intiba	9	13
Ön eleme-Ön görüşme	2	3
Fiziksel muayene	—	—
Psikoteknik Testler	—	—
TOPLAM	64	100

Anket verilerinden, otellerdeki personel seçimi ve işe alma kararını, ilgili bölüm yöneticilerinin onayını aldıktan sonra genel müdürlerin verdiği ortaya çıkmaktadır. Personel seçimi ve işe alınmasında son kararı personel müdürünün verdiği bir işletmeye rastlanmamıştır.

Personel adaylarında aranan temel özellikler sorusuna alınan cevaplar; sıralanan işbilgisi, zekâ, iyi ahlâk, tecrübe, düzgün fizik-

yakışıklılık, disiplin, yabancı dil bilgisi gibi özelliklerin hemen hepsini kapsamaktadır. Bu özelliklerin değerlemesinde yöneticilere, seçim ve işe almada kullandıkları yöntemlerin yeterli olup olmadığı sorulduğunda verilen cevaplar öncelikle "kısmen" (%64) olmuş, "hayır" cevabını veren yöneticiler (%36) bunu takip etmiştir.

Yöneticilere personel seçimindeki temel amaçlarının ne olduğu sorulduğunda verilen cevaplar, frekans analizi sonucu, tecrübesi en fazla olan adayı seçmek (%32), kişi-iş uyumunu gerçekleştirmek (%29), en uyumlu çalışacak adayı seçmek (%19), en az ücretle en yüksek verimi sağlayacak adayı işe almak (%14) ve fiziksel görünümü ve konuşması düzgün olan adayı seçmek (%6) şeklinde sıralanmıştır.

Anket sonuçlarına göre, hiç bir yönetici, personel seçim sistemleri içinde psikoteknik yönetime yer vermemektedir. Gerekçe olarak çoğunluk (%82), psikoteknik testler hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmekte, bunu "uzman psikolog veya uygulayıcımız yok" (%12) ve gerek duymuyoruz (%6) cevapları izlemektedir. Burada, diğer cevabı yani, "bu tür testlerin çok masraflı olduğu"nu belirten hiç bir yöneticinin olmaması; nisbeten pahalı olan bu yöntem hakkında, genelde bilgi sahibi olunmadığını doğrular niteliktedir.

Sonraki soruya verilen cevaplar, işletme yöneticilerinin psikoteknik yöntem hakkında düşüncelerinin olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Psikoteknik testlerin kullanımıyla işe uygun-doğru personel seçileceği, daha kaliteli hizmet verileceği konularında yöneticiler hemen hemen hem fikirdirler.

Son olarak, "psikoteknik testlerin yer aldığı bir personel seçim sistemini (eğer uygulamıyor iseler) uygulamayı düşünürmüsünüz ?"

sorusuna verilen cevap büyük ölçüde "evet" (%54) olmuştur. Bunu "belki" cevabı (%38) izlemiştir.

Anket verileri genel olarak, işletmelerin, personel seçim sistemleri içinde psikoteknik testlere yer vermediklerini ortaya koymaktadır. Bunun başlıca nedeni ise, yöntem hakkında yeterince bilgi sahibi olunmamasıdır. Yine veriler, otel yöneticilerinin büyük bölümünün, psikoteknik testlerin de yer aldığı bir seçim sistemi uygulamaya olumlu baktıklarını gözler önüne sermektedir.



SONUÇ

Personel, işletmelerin amaçlarına ulaşması için gerekli olan temel unsurdur. İşletmenin başarısı, etkinlik ve verimliliği çalıştırdığı personel ile yakından alakalıdır. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken karşılaştığı güçlüklerin büyük bölümü, nitelik ve nicelik bakımından yeterli personele sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır.

Bugün, işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, personel-iş uyumunu gerçekleştirmektir. Mevcut personelin, işletmenin değişen teknolojik yapısına ve şartlarına uydurulması bir dizi çalışmayı gerektirecek, beraberinde bazı sorunları da getirecektir. Oysa, işe yeni alınacak personelin işe ve işletmeye uyumu daha kolay olacaktır. Bu durumda yapılması gereken, iyi bir personel seçim sistemi kurmak ve işe en uygun personeli seçmektir.

Gerçekten de verimlilik ve etkinlik gibi iki temel amacı olan işletmelerin; işe yeni alacakları personelin, işin gerektirdiği özellik ve

yeteneklere sahip olup olmadıklarını güvenilir biçimde tespit etmeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe alınan personelin, yeni işinde başarılı olması da uygulanan seçim sisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır.

Personel seçiminde güdülen amaç, işi yapacak elemanın yetenek ve özellikleriyle işin gerektirdiği yetenek ve özellikler arasında uyum sağlamak olduğuna göre; bunu gerçekleştirecek en etkin seçim sisteminin uygulamaya konması her işletme için şarttır. Ne varki, uygulamada işletme büyüklüğü ile personel seçimi ve değerlemesi faaliyetlerinin etkinliği arasında bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Küçük işletmelerde personel seçimine verilen önem, büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırılmayacak kadar azdır. Küçük işletmeler için insan faktörü, diğer girdilere göre ikinci, üçüncü plânda yer almaktadır. Hal böyle olunca, karşılaştıkları personel sorunları da büyük olmaktadır. Küçük veya büyük ölçekli olsun personelin seçimi ve işe yerleştirilmesi üzerinde titizlikle durmayan işletmeler, işe ve işyerine uygun personel istihdam etmemeleri neticesinde; personelin moralinde düşmeler, tatminsizlik ve işletmede genel bir psikolojik rahatsızlık sonucu işten ayrılmalar, dolayısıyla yüksek bir personel devir hızı ve üretim kayıpları gibi bir dizi sorunla yüz yüze geleceklerdir.

Günümüzde, her büyüklükteki işletme için nitelikli personelin önemi, tartışılmayacak kadar ortadadır. Yine, işletme içinde yapacağı iş ne olursa olsun, işe alınacak elemanların büyük bir dikkatle seçilmesi gerektiği de bir gerçektir. Ancak, her işletme kendisine has bir seçim sistemi uygulamaktadır. Bazı işletme yöneticileri halen, işe alacakları elemanı objektif yöntemler yerine, büyük ölçüde kişisel sezgilerine ve aday hakkındaki intibalarına göre seçmektedirler.

Bu çalışmanın konusunu teşkil eden psikoteknik yöntemin, personel seçiminde kullanılması halinde; personeli işe ve işyerine uydurmak, yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işte çalışmalarını sağlamak mümkün olacaktır. Bunların yanısıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, personel-iş dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerde gelecekte olabilecek değişikliklere uyum gösterecek, teknik ve psikolojik açıdan en uygun elemanın işe alınması sağlanmış olacaktır. Psikoteknik yöntemin personel seçiminde uygulanması, daha sonra ortaya çıkabilecek devamsızlık, işten ayrılma, hizmet için eğitim masrafları, işe uyumsuzluk gibi çeşitli problemleri asgariye indirecek veya ortadan kaldıracaktır.

Doğrudan doğruya insan faktörüne ve onun bireysel özelliklerine dayanan turizm sektöründe ve bu sektörün önemli bir bölümünü oluşturan otel işletmelerinde, personel seçiminin ne derece önemli olduğu açıktır. Yaptığımız anket çalışmasının sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi; otel işletmelerinin personel seçiminde geleneksel yöntemler yerine, psikoteknik testlerin de yer aldığı, bilimsel seçim yöntemlerini uygulamaları yerinde olacaktır.

Sonuç olarak, personel devir hızını azaltmak, yetenekli ve iş için gerekli özellikleri taşıyan elemanları istihdam etmek isteyen, kişi-iş uyumunu gerçekleştirmeyi ve personeli yerinde ve yeterli bir biçimde kullanmayı amaç edinen işletmeler; ülkemizde de hızla uygulama alanı genişleyen psikoteknik yöntemlerden, diğer bazı alanlarda olduğu gibi personel seçiminde de yararlanmalıdırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AŞKUN, İnal Cem : İşgören: Eğitisel Yapıt, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir 1976.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem : Örgütsel Davranış, Ankara Ün. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara 1982.
- BEACH, Dale S. : Personnel: The Management of People at Work, McMillian Publishing Company, NewYork 1985.
- BOELLA, M.J. : Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry, Hutchinson Education, Reprinted, U.K.1988.
- BURACK, Elmer H., SMITH, Robert D. : Personnel Management: A Human Resource System Approach, West Publishing Co., USA 1977.

- BÜKER, Semih ve Diğerleri : İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1992.
- CAN, Halil ve Diğerleri : Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara 1992.
- CASCIO, Wayne F. : Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill Book Inc.; USA 1992.
- CASCIO, Wayne F. : Applied Psychology in Personnel Management, Reston Publishing Co. Inc., Virginia 1978.
- CEMALCILAR, İlhan ve Diğerleri : İşletmecilik Bilgileri, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1989.
- COLEMAN, Charles J. : Personnel: An Open System Approach, Winthrop Publishers, Inc., Massachusetts 1979.
- CRANE, Donald P. : Personnel: The Management of Human Resources, Wadsworth Publishing Co., USA 1979.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat : Davranış Açısından İşbilim, Üçdal Neşriyat, İstanbul 1981.
- DERELİ, Toker : Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1976.
- DESSLER, Garry : Personnel Management: Modern Concepts and Techniques, Reston Publishing Co., Inc., Virginia 1978.

- DİNÇER, Ömer : Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 1991.
- DUBRİN, Andrew J. : Personnel and Human Resources Management, Litton Educational Publishing Inc., USA 1981.
- EFİL, İsmail : İşletmelerde İş Kazalarının Psikoteknik Yöntemle Analizi ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Bursa 1983.
- ERDOĞAN, İhan : İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 4 Baskı, İstanbul 1990.
- ERDOĞAN, İhan : İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul 1991.
- EREN, Erol : Yönetim Psikolojisi, 3. Baskı, İstanbul 1989.
- FLIPPO, Edwin B. : Principles of Personnel Management, McGraw-Hill Book Co., USA 1976.
- GLUECK, William F. : Personnel: A Diagnostic Approach, Business Publication Inc., USA 1978.
- GRANT, J.Valerie,
SMITH, G.J. : Personnel Administration and Industrial Relations, Longmans, Green and Co. Ltd., USA 1969.
- GUION, Robert M. : Personnel Testing, McGraw-hill Book Co., USA 1965.
- HENEMAN III, SCHUWAB,
FOSSUM ve DYER : Personnel/Human Resource Management, Richard D.Irwin, Inc., USA 1980.

- LAIRD Ronald A., LAIRD,
Elenor C.,
FRUEHLING, Rosemary T. : Psychology: Human Relations and Work
Adjustment, McGraw-Hill Book Co., USA
1983.
- LAWSHE, C.H., BALMA,
Michael J. : Principles of Personnel Testing,
McGraw-Hill Book Co., NewYork 1966.
- LIVY, Bryan : Corporate Personnel Management,
Pitman, USA 1987.
- MATTESON, BLAKENEY ve
DOMM : Contemporary Personnel Management,
Confield Press, San Francisco 1972.
- MCMURRY, Robert N. : Tested Technigues of Personnel
Selection, Dartnel Corp. Chicago 1966.
- MEGGINSON, Leon C., : Personnel and Human Resources
Administration, Richard D.Irwin, Inc.,
Ontario 1977.
- MINER, Mary G. MINER,
John B. : Policy Issues in Contemporary
Personnel and Industrial Relations,
Macmillan Publishing Co., Inc., USA
1977.
- MUCUK, İsmet : Modern İşletmecilik, Der Yayınları,
İstanbul 1987.

- PETERSON, Richard B.,
TRACY, Lane : Systematic Management of Human Resources, Addison-Wesley Publishing Co., USA 1979.
- PIGORS, Paul, MYERS,
Charles A. : Personnel Administration: A Point of View and Method, McGraw-Hill Book Co., USA 1977.
- ROBBINS, Stephan P. : Personnel: The Management of Human Resources, Printice-Hill, Inc.,USA 1978.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 6. Baskı, İstanbul, 1991.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve
Diğerleri : Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1989.
- SCHULER, Randall S.,
YOUNGBLOOD, S.A. : Readings in: Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co., USA 1984.
- SIKULA, Andrew F. : Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley and Sons, Inc., USA 1976.
- STRAUSS, George., SAYLES,
Leonard R. : Personnel: The Human Problems of Management, Printice-Hall, Inc., USA 1972.
- ŞENATALAR, Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul 1978.

- TELİMEN, Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul 1978.
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi; Genel esaslar, 1. cilt, İstanbul Üniversitesi yayını, 4. Baskı, İstanbul 1987.
- WALKER, James W. : Human Resource Planning, McGraw-Hill Book Co., USA 1980.
- WILLIAMS, M.R. : İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi, Çeviren: Gülşen F. Şeyhun, İstanbul Reklâm Yayınları, İstanbul 1971.
- YALCIN, Selçuk : Personel Yönetimi, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul 1988.
- YODER, Dale : Personnel and Industrial Relations, Printice Hall of India Private Limited, New Delhi 1972.

MAKALELER

- BİLGİNER, Nejat** : "Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikotekniğin Yeri ve Önemi", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M.Yayıncılık, Ankara 1990.
- CASELL, Frank H.** : "Manpower-Today's Frontier" Derleyen: Matteson ve diğerleri, Contemporary Personnel Management, Confield Press, San Francisco 1972.
- ÇIRPAR, Ömer** : "T.C.D.D. Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M. Yayıncılık, Ankara 1990.
- DALE, Arbie M.** : "Selected Graphic Methods of Test Validation", Derleyen: R.S. Schuler, S.A. Youngblood, Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co., Usa 1984.

- DOĞAN, İrfan : "Türkiye'de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M.Yayıncılık, Ankara 1990.
- ERDOĞAN, İlhan : "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem", Yönetim Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Sayı 6, İstanbul 1977.
- ERDOĞAN, İlhan : "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M. Yayını, Ankara 1990.
- İÇÖZ Orhan : "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Faktörünün Önemi", II. Ulusal Turizm Kongresi, Belediye Yayınları-4, Kuşadası 1991.
- KEPİR, Handan : "İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem", İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M. Yayını, Ankara 1990.

- LIPSETT, Laurance : "Selecting Personnel Without Tests",
Derleyen: Miner and Miner, Policy Issues
in Contemporary Personnel and
Industrial Relations, MacMillan
Publishing Co., Inc., Usa 1977.
- ÖZMEN, Ömer T. ve Diğerleri : "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin
İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine
Göre İş Doyumları" II. Ulusal Turizm
Kongresi, Belediye Yayınları 4. Kuşadası
1991.
- PETERSON, Richard B. : "The Growing Role of Manpower
Forecasting in Organizations" Derleyen:
Matteson ve diğerleri, Contemporary
Personnel Management, Confield Prees,
San Francisco, 1972.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : "Personel Yönetiminde Uyarlık
Sorunları" Akademi Dergisi, Cilt VI. No:
1-2, Bursa 1977.
- SCHMIDT, Frank L.,
HUNTER, John E. : "Employment Testing: Old Theories and
New Research Findings", Derleyen:
R.S.Schuler S.A. Youngblood, Readings in
Personnel and Human Resource
Management West Publishing Co.,USA
1984.

- SEBRING, Thomas H. : "Planning for a Personnel Reduction",
Derleyen: Matteson ve diğeri, Contemporary Personnel Management, Confield Prees, San Francisca 1972.
- TICHY, Noel M. ve Diğeri : "Strategic Human Resource Management"
Derleyen: R.S. Schuler, S.A. Youngblood, Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co., USA 1984.
- TOWERS ve Diğeri : "Corporate Manpower Plannig: A Study of
Manpower Planning Practices in 220 Major U.S. Business Organizations",
Derleyen: Miner and Miner, Policy Issues in Contemporary Personnel and Industrial Relations, Mac Milan Publishing Co., Inc., USA 1977.
- VETTER, Eric W. : "The Nature Of Long Range Manpower
Planning, Derleyen: Matteson ve diğeri, Contemporary Personnel Managenment, Confield Press, San Francisco 1972.
- YENER, Ergün : "Kalkınmanın Temel Anahtarı Verimlilik ve Eğitimidir." Anahtar Dergisi, MPM yayını, Nisan 1993, Sayı 52.

U.S.Equal Employment
Opportunity Commision

: "EEOC Guidelines on Employee Selection
Procedures" Derleyen: Miner and Miner,
Policy Issues in Contemporary Personnel
and Industrial Relations, MacMillan
Publishing Co. Inc., USA 1977.

: "Graphology is a French Phenomenon
Being Resisted in Britain", Management
Week, U.K. September 1991.



Ek 1: Anket Formu

T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

NEVŞEHİR YÖRESİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİMİ
UYGULAMALARINI ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, otel işletmelerinin personel tedariki ve seçiminde izledikleri yolları ve bu yolların işe uygun personel seçmede yeterli olup olmadığını tespit etmek; psikoteknik testlerin personel seçiminde kullanılmasının personelin uyumlu çalışmasını, sürekliliğini, dolayısıyla da işletmenin başarısını etkileyip etkilemeyeceği konusundaki otel yöneticilerinin düşüncelerini ortaya koymak amacıyla düzenlenmiştir.

Anket sorularına vereceğiniz samimi ve gerçekçi cevaplar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Öğr.Gör. Lütfi BUYRUK
E.Ü.İ.B.F.Nevşehir Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

**BU SORU KAĞIDI YALNIZCA YÖNETİCİLER TARAFINDAN
DOLDURULACAKTIR.**

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

1. Otelinizin ismi :.....

2. Oteldeki göreviniz?

- Genel Müdür Genel Müdür Yrd. İşletme Müdürü
 Personel Müdürü Önbüro Müdürü Yiyecek-İç.Md.
 Diğer (Belirtiniz)

3. Oteliniz kaç yıldızlı ?

- Tek İki Üç Dört Beş

4. Otelinizde faaliyette bulunan personel bölümü var mıdır ?

- Evet Hayır

5. Personel bölümü yok ise, personelle ilgili faaliyetler hangi bölüm veya kişi tarafından yürütülmektedir ?

- Belirtiniz.....

6. İstihdam ettiğiniz yaklaşık personel sayısı ?

- Yaz sezonunda: - Kış sezonunda:

7. Mevsimlik (geçici) personel çalıştırıyor musunuz ?

Evet

Hayır

8. Mevsimlik personel çalıştırıyorsanız, personel tedarik kaynaklarınız nelerdir ? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Eş-dost çevresi

Şahsen başvurular

İş ve İşçi Bulma Kurumu

Gazete ilanları

Turizm-Otelcilik Lise ve

Turizm-Otelcilik Lise ve

Yüksek Okulu Öğrencileri

Yüksek Okulu mezunları

Vasıfsız-normal lise mezunları

Önceki sezonlarda

Devlet ve özel sektörün

çalışmış olanlar

açtığı turizm ve otelcilik

kurslarına devam edenler ve mezunları

9. Boşalan asıl kadrolarınız için personel tedarik

kaynaklarınız?

İşletme içi terfiler

Yabancı Dil Y.O.mezunları

Başka işletmelerden transfer

Gazete ilanları

Devlet ve özel sektör turizm-otelcilik kursları mezunları

Turizm-Otelcilik Lise ve Yüksek Okul mezunları

Çalışan personelin tavsiyeleri

13. Personel adaylarında aradığınız temel özellikler nelerdir?

(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz?)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> İş bilgisi | <input type="checkbox"/> İyi ahlak |
| <input type="checkbox"/> Zekâ | <input type="checkbox"/> Tecrübe |
| <input type="checkbox"/> Bedensel Yetenekler | <input type="checkbox"/> Yabancı dil bilgisi |
| <input type="checkbox"/> Düzgün fizik-yakışıklılık | <input type="checkbox"/> Disiplin |
| <input type="checkbox"/> Türkçeyi güzel konuşma | <input type="checkbox"/> Öğrenme yeteneği |
| <input type="checkbox"/> Yükselme hırısı | <input type="checkbox"/> Kişilik |
| <input type="checkbox"/> Önderlik kabiliyeti | <input type="checkbox"/> Grup çalışması yapabilme |
| <input type="checkbox"/> Hepsini | |

14. Onbirinci soruda belirttiğiniz yöntem ve/veya yöntemlerle yukarıda belirttiğiniz özelliklerin değerlendirilmesi sizce mümkün müdür?

- Evet Hayır Kısmen

15. Personel seçiminde temel amaç sizce ne olmalıdır ?

- En bilgili adayı seçmek
- İş tecrübesi en fazla olan adayı seçmek
- En uyumlu çalışacak adayı seçmek
- Kişi-iş uyumunu gerçekleştirmek
- Fiziksel görünümü ve konuşması düzgün olan adayı seçmek
- En az ücretle en yüksek verimi sağlayacak adayı işe almak
- Diğer (belirtiniz).....
-

16. Personel seçim sisteminiz içinde psikoteknik testlere yer veriyor musunuz?

Evet

Hayır

17. Cevabınız "Evet" ise, ne tür testler uyguluyorsunuz?

Zeka testleri

Yetenek testleri

Bilgi testleri

İlgı testleri

El ve göz koordinasyon testleri

Diğer (Belirtiniz).....

18. Onaltıncı soruya verdiğiniz cevap "Hayır" ise, psikoteknik testleri kullanmama sebebiniz nedir?

Gerek duymuyoruz

Uzman psikolog veya uygulayıcımız yok

Bu tür testler çok masraflı

Psikoteknik testler hakkında yeterince bilgi sahibi değiliz

19. Onaltıncı soruya verdiğiniz cevap "Hayır" ise ve psikoteknik testlerle personel seçme imkanınız olsa, işletmenizin bundan faydası sizce ne olabirdi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Personel devir hızı düşerdi

Personel tedarik ve seçim masraflarımız azalırdı

İşe uygun-doğru personel seçmiş olurduk

Hizmet içi eğitim masraflarımız azalırdı

- Değişen hiç birşey olmazdı
 Daha kaliteli hizmet sunardık
 İş kazaları azalırdı
 Araç-gereç kayıpları ve malzeme israfı azalırdı
 Diğer (belirtiniz)
-

20. Eğer, psikoteknik testlerin de yer aldığı bir personel seçim sistemi uygulamıyor iseniz, gelecekte uygulamayı düşünür müsünüz?

- Evet Hayır
 Belki Diğer (Belirtiniz)
-

Ek 2 : Ankete Katılan Otel İşletmeleri

1. Dedeman Oteli-NEVŞEHİR	5 Yıldız
2. Lapis Inn-ORTAHİSAR	4 Yıldız
3. Almira Büyük Hotel-ÜRGÜP	"
4. Dinler Hotel-ÜRGÜP	"
5. Otel Mustafa-ÜRGÜP	"
6. Perissia Hotel-ÜRGÜP	"
7. Yıltok Hotel- ÜRGÜP	"
8. Otel Altınöz-NEVŞEHİR	"
9. Turban Moteli-ÜRGÜP(1.sınıf motel)	"
10. Cappadocia Princess Oteli-ÜRGÜP	3 Yıldız
11. Altıngazi Oteli-AVANOS	"
12. Robinson Club Cappadocia-NEVŞEHİR	"
13. Hotel Çiner-GÖREME	"
14. Hotel Palansaray-AVANOS	"
15. Irmak Oteli-AVANOS	"
16. Hotel Vanessa-AVANOS	"
17. Orsan Oteli-NEVŞEHİR	"
18. Epok Oteli-NEVŞEHİR	2 Yıldız
19. Hotel Seven Brothers-NEVŞEHİR	"
20. Hotel Açıksaray-GÜLŞEHİR	"
21. Hotel Burcu-ORTAHİSAR	"
22. Viva Oteli-NEVŞEHİR	Tek Yıldız