

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE  
PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI: İSTANBUL İLİNDE  
BİR UYGULAMA**

RAHMİ HANAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMINI

Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA 2019

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE  
PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI: İSTANBUL İLİNDE  
BİR UYGULAMA**

RAHMİ HANAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMINI

Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA 2019

TEZ ONAY SAYFASI

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi 'Rahmi HANAY' ın "SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE PSİKOTEKNİK TESTLERİN KULLANIMI: İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA" başlıklı tezi tarafımızdan incelenmiş; amaç, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Konya / 05.07.2019

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
İmzası

Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi Aysun YEŞİLTAŞ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
İmzası

Jüri Üyesi  
Dr. Öğr. Üyesi M. Fahır DEMİRSEL  
Selçuk Üniversitesi  
İmzası

Yukarıdaki tez, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16/07/2019 tarih ve 15./14 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Enstitü Müdürü

İmzası



## APPROVAL

We certify that we have read this dissertation entitled “**Personnel Selection and Use of Psycho-Technical Tests In Health Care Enterprises: An Application In The Province Of İstanbul**” by “**Rahmi HANAY**” that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as dissertation for the degree of *Master* in the Department of “**Health Management**”, Institute of Health Sciences, University of Necmettin Erbakan  
Konya, 05.07.2019

Principal Advisor

Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Signature

Examination Committee Member

Dr. Öğr. Üyesi Aysun YEŞİLTAS

Necmettin Erbakan University

Signature

Examination Committee Member

Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL

Selçuk University

Signature

This thesis has approved for the University of Necmettin Erbakan Institute of Health Sciences.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Director of Institute of Health Sciences

Date and Signature

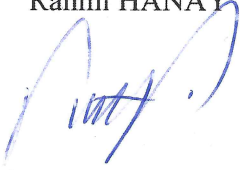


## BEYANAT

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademi ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesinde etmediğimi, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

10.06.2019

Rahmi HANAY



26.07.2019

Turnitin

[Skip to Main Content](#)

[Ödevler](#)

[Öğrenciler](#)

[Not Defteri](#)

[Kütüphaneler](#)

[Takvim](#)

[İletişim](#)

[Tercihler](#)

Bu sayfa hakkında

Bu sizin ödev kutunuzdur. Bir yazılı ödevi görüntülemek için yazılı ödevin başlığını seçin. Bir Benzerlik Raporunu görüntülemek için yazılı ödevin benzerlik sütunundaki Benzerlik Raporu ikonunu seçin. Tıklanabilir durumda olmayan bir ikon Benzerlik Raporunun henüz oluşturulmadığını gösterir.

## Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi Ve Psikotekn...

### Gelen Kutusu | Görüntüleniyor: yeni ödevler ▼

Dosyayı Gönder Çevrimiçi Derecelendirme Raporu | Ödev ayarlarını düzenle | E-posta bildirmeyenler

[Sil](#) [İndir](#) [Şuraya taşı...](#)

	Yazar	Başlık	Benzerlik	web	yayın	student papers	Puanla	cevap	Dosya	Ödev Numarası	Tarih
	Rahmi Hanay	Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi Ve...	%13 %13	9%	3%	8%	-	-	ödev indir	1155120482	26-Tem-2019

Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Yönetim Bölümü

## TEŞEKKÜR

Araştırma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın yapılmasında sürekli yardım ve önerilerde bulunan, çalışma süresince deneyimi, bilgisi ve anlayışı ile görüşlerini benimle paylaşan, gelecekteki eğitim hayatım ve çalışmalarım konusunda beni destekleyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER hocama teőekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez alışması süresince, sıkıntılı zamanlarımda bana katlanarak fikirlerini paylaşan arkadaşım Oğuzhan BAYRAK'a teőekkürü borç bilirim. Gönderdiğim evrakları enstitüye teslim eden Resul AKKAŐOęLU'na teşekkür ediyorum. Yüksek lisans süresi boyunca bana karşı sürekli sabırlı olan anne ve babama ayrıca teőekkr etmek istiyorum.

Rahmi HANAY

Konya, 2019

## İÇİNDEKİLER

<i>İç Kapak</i> .....	<i>i</i>
<i>Tez Onay Sayfası</i> .....	<i>ii</i>
<i>Approval</i> .....	<i>iii</i>
<i>Beyanat</i> .....	<i>iv</i>
<i>Teşekkür</i> .....	<i>vi</i>
<i>İçindekiler</i> .....	<i>vii</i>
<i>Kısaltmalar ve Simgeler Listesi</i> .....	<i>xii</i>
<i>Şekiller Listesi</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Tablolar Listesi</i> .....	<i>xiv</i>
<i>Özet</i> .....	<i>xvi</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xviii</i>
<b>1. GİRİŞ ve AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>4</b>
<i>2.1 İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı</i> .....	<i>4</i>
<i>2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Önemi ve İş Analizi</i> .....	<i>6</i>
<i>2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı</i> .....	<i>6</i>
<i>2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi</i> .....	<i>7</i>
<i>2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Profiline Oluşturulması</i> .....	<i>8</i>
<i>2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri</i> .....	<i>8</i>
<i>2.1.2.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi</i> .....	<i>8</i>
<i>2.1.2.2. Kariyer İlkesi</i> .....	<i>9</i>
<i>2.1.2.3. Eşitlik İlkesi</i> .....	<i>9</i>
<i>2.1.2.4. Güvence İlkesi</i> .....	<i>10</i>
<i>2.1.2.5. Yansızlık İlkesi</i> .....	<i>10</i>
<i>2.1.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi</i> .....	<i>10</i>
<i>2.1.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi</i> .....	<i>11</i>
<i>2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i> .....	<i>11</i>
<i>2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları</i> .....	<i>13</i>
<i>2.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlanması</i> .....	<i>13</i>
<i>2.1.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi</i> .....	<i>13</i>
<i>2.1.4.3. Eğitimi Geliştirme</i> .....	<i>14</i>
<i>2.1.4.4. Kariyer Planlanması</i> .....	<i>14</i>



2.1.4.5. Ücret Yönetimi .....	14
2.1.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği.....	14
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Sağlama Süreci .....	15
2.1.6. İç Kaynaklar.....	17
2.1.6.1. İç Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri .....	17
2.1.6.1.1. Terfi.....	17
2.1.6.1.2. Nakil (Transfer).....	17
2.1.6.2. İç Kaynaklardan Personel Sağlamanın Avantajları .....	17
2.1.6.3. İç Kaynaklarından Personel Sağlamanın Dezavantajları .....	18
2.1.7. Dış Kaynaklar .....	18
2.1.7.1. Dış Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri.....	19
2.1.7.1.1. İlanlar (Duyurular) .....	19
2.1.7.1.2. İnternet.....	19
2.1.7.1.3. Eğitim Kuruluşları .....	20
2.1.7.1.4. Türkiye İş Kurumu.....	20
2.1.7.1.5. Tanıdık/Referans .....	21
2.1.7.1.6. Doğrudan Başvuru veya Cv Gönderme .....	22
2.1.7.1.7. Özel İstihdam Büroları ve İnsan Kaynakları Firmaları .....	23
2.1.7.1.8. Personel Kiralama .....	23
2.1.7.1.9. Engelli, Eski Hükümlüler ve Terör Mağduru.....	24
2.1.7.2. Dış Kaynaklardan Personel Bulmanın Avantajları .....	24
2.1.7.3. Dış Kaynaklardan Personel Bulmanın Dezavantajları.....	25
2.1.8. İnsan Kaynaklarında Personel Seçim Aşamaları .....	25
2.1.9. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları .....	26
2.1.9.1. İş Profiline Çıkarılması .....	27
2.1.9.2. Başvuru Formu ve Ön Görüşme .....	27
2.1.9.3. Sınav ve Testler .....	28
2.1.9.4. Mülakat (Görüşme) .....	29
2.1.9.4.1. Planlı Mülakat.....	29
2.1.9.4.2. Plansız(Serbest) Mülakat .....	30
2.1.9.4.3. Karma (Yarı Planlı) Mülakat .....	30
2.1.9.4.4. Sorun Çözmeye Dönük Mülakat.....	30
2.1.9.4.5. Bireysel veya Grup Mülakatı .....	30
2.1.9.4.6. Stres (Baskılı) Mülakat.....	30

2.1.9.4.7. Yoğunlaştırılmış Mülakat.....	31
2.1.9.4.8. Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat.....	31
2.1.9.4.9. Mülakat Süreci.....	31
2.1.9.4.10. Mülakatın Başarı Şartları.....	32
2.1.9.5. Referans Araştırması.....	32
2.1.9.6. İşe Alma Kararı.....	33
2.1.9.7. Sağlık Kontrolü.....	33
2.1.9.8. İş Teklifinin Yapılması.....	33
2.1.9.9. İşe Yerleştirme.....	33
2.2. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	34
2.2.1. Kamu Hastanelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	37
2.2.2. Vakıf Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	38
2.2.3. Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	39
2.3. Psikoteknik Testler.....	40
2.3.1. Psikoteknik Tanımı.....	40
2.3.2. Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi.....	41
2.3.3. Psikoteknik Yöntemin Kullanım Alanları.....	42
2.3.4. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması.....	43
2.3.5. Psikoteknik Testlerin Nitelikleri.....	43
2.3.6. Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması.....	44
2.3.6.1. Yapıldığı Malzemeye Göre Testler.....	44
2.3.6.1.1. Kâğıt-Kalem Testleri.....	44
2.3.6.1.2. Aletli Testler.....	45
2.3.6.2. Uygulama Amacına Göre Testler.....	45
2.3.6.2.1. Tahmin Testleri.....	45
2.3.6.2.2. Teşhis Testleri.....	45
2.3.6.2.3. Hız Testleri.....	45
2.3.6.2.4. Güç Testleri.....	45
2.3.6.3. Uygulama Biçimine Göre Testler.....	46
2.3.6.3.1. Bireysel Testler.....	46
2.3.6.3.1. Grupsal Testler.....	46
2.3.6.4. Değerlendirme Biçimine Göre Testler.....	46
2.3.6.4.1. Objektif(Nesnel Testler).....	46
2.3.6.4.2. Sübjektif(Öznel) Testler.....	47

2.3.6.5. Kültürel Yapıya Göre Testler .....	47
2.3.6.5.1. Kültüre Bağlı Olan Testler.....	47
2.3.6.5.2. Kültüre Bağlı Olmayan Testler .....	47
2.3.6.6. Değerlendirildiği Bireysel Özellikler Bakımından Testler .....	48
2.3.6.6.1. Zekâ Testleri.....	48
2.3.6.6.2. Yetenek Testleri .....	51
2.3.6.6.3. Kişilik Testleri .....	53
2.3.6.6.4. İlgi Testleri.....	60
2.3.6.6.5. Bilgi Testleri.....	61
2.3.7. Psikoteknik Test Bataryaları .....	62
2.3.7.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri .....	62
2.3.7.1.1. Karşılaştırma Yöntemi .....	62
2.3.7.1.2. Tahmini Geçerlilik Yöntemi .....	63
2.3.7.1.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi .....	64
2.3.8. Psikoteknik Test Bataryasının Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler ...	65
2.3.9. Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntemin Yararları.....	67
2.3.10. Psikoteknik Yönteme Yöneltilen Eleştiriler .....	69
2.3.11. Personel Seçim Sürecinde Uygulanan Psikoteknik Testlerin hukuki Boyutu..	70
<b>3. GEREÇ ve YÖNTEM.....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	73
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	73
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	74
3.4. Veri Toplama Tekniği ve Araçları.....	74
3.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler .....	74
3.4.2. Kuruluş Tanıma Soruları .....	74
3.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması .....	75
3.6. Araştırmanın Etik Boyutu.....	75
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>76</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>92</b>
<b>6. SONUÇ .....</b>	<b>98</b>
<b>7. KAYNAKLAR .....</b>	<b>100</b>
<b>8. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>107</b>
<b>9. EKLER.....</b>	<b>108</b>

<i>Ek-A Etik Kurul İzni</i> .....	108
<i>Ek-B Kurum İzinleri</i> .....	109
<i>Ek- C Anket Formu</i> .....	110



## **Kısaltmalar ve Simgeler Listesi**

<b>Ark.</b>	: Arkadaşları
<b>CV</b>	: Özgeçmiş
<b>Dr.</b>	: Doktor
<b>DSÖ</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>İETT</b>	: İstanbul Elektrik Tünel Taşımacılığı
<b>İİBK</b>	: İş ve İşçi Bulma Kurumu
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İŞKUR</b>	: İş Kurumu
<b>Md.</b>	: Madde
<b>M.Ö.</b>	: Milattan Önce
<b>M.S.</b>	: Milattan Sonra
<b>İİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SSK</b>	: Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>TCDD</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
<b>TÜHİS</b>	: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>Web</b>	: World Wide Web
<b>WHO</b>	: World Health Organization

## Şekiller Listesi

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
Şekil 2: İnsan Kaynaklarında Personel Sağlama Süreci.....	16
Şekil 3: İşe Yerleştirmede Standart Seçim Süreci.....	27
Şekil 4: Kişilik (16 PF) Faktörleri.....	55
Şekil 5: HPI Hogan Kişilik Ölçümünün Yedi Temel Faktörü.....	60
Şekil6: Karşılaştırma Yöntemi.....	63
Şekil 7: Tahmini Geçerlilik Süreci .....	64
Şekil 8: Deneysel Geçerlilik Yöntemi .....	65



## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1:</b> Sağlık Bakanlığı Personel Sayıları, 2018.....	38
<b>Tablo 2:</b> İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı.....	76
<b>Tablo 3:</b> İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 4:</b> İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 5:</b> İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Personel Seçimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı.....	78
<b>Tablo 6:</b> İş Analizi Yapılma Durumu .....	78
<b>Tablo 7:</b> İş Analizinin Yapılma Sıklığının Dağılımı .....	79
<b>Tablo 8:</b> İş Tanımlarının Yapılma Durumunun Dağılımı .....	79
<b>Tablo 9:</b> İş Tanımlarının Yapılma Sıklığının Dağılımı .....	80
<b>Tablo 10:</b> İş Gereklilerinin Belli Olma Durumunun Dağılımı .....	80
<b>Tablo 11:</b> İnsangücü Planlanması Yapılma Durumu Dağılımı.....	81
<b>Tablo 12:</b> Personel Bulma ve Seçme Süreçlerinde Yararlanılan Kaynakların Dağılımı .....	81
<b>Tablo 13:</b> Personel Seçim Sisteminde Yararlanılan Yöntemlerin Dağılımı.....	82
<b>Tablo 14:</b> Personel Seçim Sisteminde Başka Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Dağılımı .....	83
<b>Tablo 15:</b> Personel Seçim Sisteminden Faydalanılan Kurumların Dağılımı.....	83
<b>Tablo 16:</b> Personel Seçiminde Yaşanılan Zorlukların Dağılımı .....	84
<b>Tablo 17:</b> Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemin Kullanım Sıklığının Dağılımı .....	85
<b>Tablo 18:</b> Personel Seçiminde Yararlanılan Testlerin Dağılımı.....	85
<b>Tablo 19:</b> Psikoteknik Testleri Uygulayan Kişilerin Dağılımı .....	86
<b>Tablo 20:</b> Testleri Uygulayacak Gerekli Personelin Dağılımı.....	86
<b>Tablo 21:</b> Personel Seçimi Dışında Kullanılan Alan Dağılımı .....	87
<b>Tablo 22:</b> Psikoteknik Testlerin Önemli Olma Durumunun Dağılımı.....	87
<b>Tablo 23:</b> Psikoteknik Yöntem Kullanılarak Seçilen Personellerin Yerleştirildikleri Pozisyonların Dağılımı .....	88
<b>Tablo 24:</b> Psikoteknik Yöntemin Uygulama Gereğinin Dağılımı.....	88
<b>Tablo 25:</b> Testlere Seçilen Adayların Başarı ve Diğer Davranış Biçimleri Arasında Bir İzleme Yapılmasının Dağılımı.....	89
<b>Tablo 26:</b> Hastanelerde Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemin Kullanmama Nedenlerinin Dağılımı.....	89

<b>Tablo 27:</b> <i>Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Olması Durumunda Beklenen Fayda-Faydaların Dağılımı</i> .....	90
<b>Tablo 28:</b> <i>Gelecekte Psikoteknik Yöntemiyle Personel Seçim Uygulamasının Planlama Dağılımı</i> .....	91





# ÖZET

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Kullanımı:**

**İstanbul İlinde Bir Uygulama**

Rahmi HANAY

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/ KONYA – 2019

İnsan, bütün üretim girdilerini kullanabilen, kurumun organizasyonunu ve yönetimini gerçekleştiren ve en önemlisi de kuruma yenilik getiren, inovasyon yapabilen ve kurumlar için ikamesi zor olan unsurlardan bir tanesidir. Kurumların insan kaynakları güçlü ise diğer kurumlar karşısında önemli bir avantajı elinde bulundurmaktadır. Kurumda çalışan personelin etkin ve verimli olması kurumları olumlu yönde etkileyebilmektedir. Kurumlar ihtiyaçları doğrultusunda en doğru personeli seçerek bünyelerine kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Burada da kurumun personel seçim sistemi önemli bir hal almaktadır.

Kurumlarda personel seçim yöntemlerinden biri olan psikoteknik testlerin kullanımı, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda kullanımına yönelik önemli bir artış meydana gelmiştir. Kuruma seçilecek personeli çeşitli yönleri ile analiz edebilen ve personel seçiminde nesnel kararlar alınmasını sağlayan psikoteknik yöntemin araştırmaya katılan kurumlar tarafından yeteri kadar tercih edilmediği daha çok mülakat yöntemi tercih edilmektedir.

Bu çalışmada özel hastanelerin personelini nasıl seçtiği, seçme işlemine ilişkin sorunların neler olduğu belirlenmeye çalışılmış ve sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Personel seçiminin ilk ve temel çalışması olan iş analizlerinin gerektiği şekilde yapıldığı ortaya çıkartılmıştır.

İş gereklerinin araştırmaya katılan sağlık kuruluşları tarafından yapıldığı ortaya çıkartılmıştır. Bununla beraber personel planlanmasının yapıldığı ve gelecekte ihtiyaç duyacakları personel ihtiyacı da yapıldığı saptanmıştır.

Gerek personel sağlama kaynakları gerekse kuruma personel seçiminde kullanılan yöntemler, kurumlar için önemli bir unsur olabilmektedir. Araştırmada personel seçme işleminde psikoteknik testleri yararlı bulmalarına karşın, birçok kurumun bu testleri yeterince kullanmadıkları veya hiç kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Kişiyi çeşitli yönleriyle analiz edebilen ve personel seçme işlemlerinde büyük oranda doğru ve yararlı kararlar almamızı sağlayan psikoteknik yöntemi, araştırmaya katılan kurumların çok azında

tercih edilmektedir. Psikoteknik test yöntemini kullanan kurumların da bu testleri gereği gibi kullanmayıp sadece kişiyi değerlendirmek için kullandıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan sağlık kuruluşları psikoteknik test yöntemini tek başına kullanmayı tercih etmemişlerdir. Bu yöntemi, daha çok diğer yöntemlerle beraber kullanmayı tercih etmişlerdir.

Araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarında personel seçiminde birçok zorluk yaşanmaktadır. Elde ettiğimiz bulgulara göre, personel seçiminde parasal kaynakların yeterli olmaması ve personel seçiminden sorumlu bir alt birimin olmaması en önemli zorluklardandır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları; İnsan Kaynaklar Yönetimi; Personel Seçimi; Psikoteknik Testler



## **ABSTRACT**

REPUBLIC of TURKEY

NECMETTIN ERBAKAN UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Personnel Selection and Use of Psycho-Technical Tests In Health Care Enterprises:  
An Application In The Province of İstanbul

Rahmi HANAY

Health Management Department

MASTER'S THESIS/ KONYA-2019

Human is one of the elements that can use all production inputs, realize the organization and management of the organization, and most importantly, bring innovation to the organization, make innovation and is difficult for the institutions to replace. If the human resources of the institutions are strong, it has an important advantage over other institutions. The fact that the personnel working in the institution is efficient and productive can affect the institutions positively. In line with their needs, institutions aim to recruit the most appropriate personnel. Here too, the personnel selection system of the institution becomes important.

The use of psycho-technical tests, one of the institutions in staff selection procedures, as in the world and in Turkey will also select a significant increase occurred *gelmiştir.kuru* to for use in the last year, the staff is as diverse as analyzing the direction and staff enough by the institutions participating in the research of psycho method which allows the choice of taking objective decisions it is preferred that the interview method is not preferred.

In this study, it has been tried to determine how private hospitals choose their personnel, what problems are related to the selection process and solutions are proposed. It is revealed that job analysis, which is the first and basic work of personnel selection, is performed as required.

It was found that the job requirements were made by the health institutions participating in the research. In addition to this, it was determined that personnel planning was made and the personnel need they needed in the future.

Both the sources of personnel supply and the methods used in the selection of personnel to the institution may be an important element for the institutions. Although psychotechnical tests were found useful in the selection of personnel, many institutions did not use these tests enough or did not use them at all.

Psychotechnical method, which can analyze the person in various aspects and enable us to make the most accurate and useful decisions in the selection of personnel, is preferred in very few of the institutions participating in the research. It was determined that the institutions using the psychotechnical test method did not use these tests properly and used only to evaluate the individual.

Health institutions participating in the study did not prefer to use the psychotechnical test method alone. They preferred to use this method together with other methods.

There are many difficulties in the selection of personnel in the health institutions participating in the research. According to our findings, the most important difficulties are the lack of financial resources and the lack of a sub-unit responsible for personnel selection.

**Key Words:** Human Resources; Human Resources Management; Personnel Selection; Psychotechnical Tests



## 1. GİRİŞ ve AMAÇ

İnsan, bütün üretim girdilerini kullanabilen, kurumun organizasyonunu sağlayan, kurumun yönetimini sağlayan ve en önemlisi de kuruma yenilik getiren, kuruma yenilik katabilen ve kurumlar için hiçbir durumda ikamesi olmayan tek ve en önemli unsurdur. Kurumların insan kaynakları güçlü ise diğer kurumlar karşısında önemli bir avantajı elinde bulundurmaktadır. Kurumda çalışan kişilerin etkin ve verimli olması kurumu olumlu yönde etkilemektedir. Kurumlar ihtiyaçları doğrultusunda en doğru kişiyi seçerek onları bünyelerine kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Burada da kurumun personel seçim sistemi önemli bir hal almaktadır(Gürer 2004).

İnsan kaynakları yönetimi, işlev olarak bir kurumda insan sermayesinin oluşmasını ve mevcut performansın artmasını sağlayan önemli bir faktördür. Kurum stratejilerinin, hedeflerine ulaşmasında, kurum politikalarının stratejik bir şekilde ele alınmasında, işçi-işveren ilişkilerinin ilerlemesinde, kurumların yapılandırılma işlemlerinde meydana gelen bürokratik sürecin daha az hissedilmesinde, klasik modelde sadece personel yönetiminin görevleri olan seçim, iş değerlendirme, ödüllendirme, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi programları insan kaynakları yönetiminin görevleri arasında yer alan başlıca konular olarak ifade edilmektedir (Karakütük 1997).

Günümüzde rekabet ortamının artması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması, ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet veren kurumların kaliteli ve profesyonel personel ihtiyaçlarını meydana getirmektedir. Bu durum ancak işi en iyi bilen kişinin işe yerleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Personellerin kabiliyetleri, bilgi ve yetenekleri ve diğer becerileri kurumun başarılı olmasında önemli bir etken olabilmektedir (Güngör ve ark.2009).

Personel alım kararları gerek kamu gerekse özel sektör kurumlarında çok fazla üzerinde durulması gereken bir konudur. Kurumların başarıları, kendi bünyelerinde çalışan personellerin verimliliğiyle alakalı bir durumdur. Bu amaçlar doğrultusunda kurum faaliyetlerini yerine getirecek en doğru kişiyi seçme işlemi farklı farklı ölçütlerin kullanılmasına bağlıdır (Vatansever 2014).

Her kurum kendisine en uygun kişiyi bulmak için çeşitli çalışmalar yaparak personel seçme işlemini gerçekleştirir. Çalışanın kurumun yapısına uygunluğu, yetenek ve becerileri, kişilik yapısı kurumlar için daima önemli bir faktör

olabilmektedir. Bundan dolayı kurumlar personel seçme işleminde kişileri çeşitli aşamalardan geçirerek kendisiyle ilgili bir takım veriler elde ederek tanımaya çalışırlar. Kurumlar personel seçme işlemini, personel seçicinin kararına bırakmamalıdır. Personel seçme işleminin güvenilir ve geçerli olabilmesini sağlamaları için psikoteknik testleri kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir(Erdoğdu 2013).

Kurumların psikoteknik testleri kullanma durumları farklılık arz edebilir. Bu farklılıkları gerçekleştirmek üzere kurumlar, seçme, yerleştirme, terfi, eğitim ve gelişim, kariyerine yön verme gibi farklı durumları içeren psikoteknik testlerin kullanabilirler. Psikoteknik testleri geliştiren ve yayınlayan kurumlar, kişilerin kabiliyetlerini, alakalarını, kişilik ve edimleri gibi psikolojik yapılarını ölçen testlerden yararlanmaktadır. Bazı kurumlar ise kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendilerine göre psikoteknik testleri geliştirirler. Bunda önemli olan kurumların testlerin seçerken veya geliştirirken, işin gereklerine göre testlerin yapılma durumudur(Gürer 2004).

Özellikle sağlık kurumlarında personel seçimleriyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu alandaki çalışmalara ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Tüm bunlardan yola çıkılarak sağlık sektöründe hizmet sunan birimler olarak hastanelerdeki personel seçimleri üzerine yapılan bu çalışmanın literatürdeki eksikliği gidermek adına önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, İstanbul ilinde çalışmaya katılan sağlık kuruluşlarının uygulamakta oldukları personel seçim sistemlerini ortaya çıkartmak, bu sistemlerinin kuruma ve işe uygun bir personel seçim sistemi olup olmadığını, bu kurumların personel seçiminde karşılaştıkları sorunların neler olduğu ve personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin kullanıp kullanmadıklarını ortaya çıkartmaktır. Psikoteknik yöntemi kullanan kurumların psikoteknik yöntem hakkındaki düşünceleri ve bu yöntemi kullanmayan kurumların bu yöntem hakkındaki görüşlerini belirtmektir.Çalışmada psikoteknik test yöntemini kullanan kurumların bu testlerden gerekli verimialıp almadığı ve kurumların psikoteknik yöntemi genel olarak hangi pozisyonların seçiminde kullandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan bu yöntemi kullanmayan kurumların neden psikoteknik yönetimi tercih etmediği, bu yöntem hakkındaki düşünceleri ve ileride bu yöntemi kullanma durumları hakkında bilgiler alınması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında personel seçimi ve psikoteknik test yönteminin kullanımını inceleyen bu çalışmada genel bilgiler

bölümünde insan kaynakları ile ilgili kavramlar ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Psikoteknik testler bölümünde, psikoteknik testlerle ilgili kavramlar detaylı olarak yer almaktadır. Gereç ve yöntem kısmında, araştırmanın planı, amacı, tipi, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve araçları, etik boyutu, sınırlılıkları yer almaktadır. Bulgular kısmında ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tartışma kısmında, araştırma sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise bu çalışmadan elde edilen sonuçlara yer verilmiş, benzer konulara ilgi duyan araştırmacılara çeşitli öneriler de bulunulmuştur.



## 2. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın genel bilgiler başlığı altında insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve psikoteknik yöntem ile ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

### 2.1.İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletme içinde insan faktörünün imtiyazlı durumunun anlaşılabilmesi ve çalışanlara hak ettikleri değerlerin verilme durumu ancak belli bir tecrübe ve zaman geçtikten sonra mümkün hale gelmiştir. Yönetim fonksiyonu uzunca bir süreden beri insanların kafa yorduğu ve bazı düşünürlerin bu konu hakkında açıklamalar yaptığı bilinmektedir (Gencay 1978). Kurumlarda insan etkeninin tarihine baktığımızda yirminci yüzyıldan itibaren bir hal almaya başlamış, Taylor'un belirttiği “Bilimsel Yönetim İlkeleri” temelini ortaya koyduğu “Bilimsel Yönetim” akımından günümüz “Modern Yönetim Anlayışına” dek geçen hemen hemen yüzyıllık bir zaman diliminde önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. İlk zamanlar önemsiz olan ve sadece kendisine hangi görev verilirse onu yapması söylenen, bu işleri yapması zorunda bırakılan insan, zaman geçtikçe kurumlar için vazgeçilmez bir hal almaya başlamıştır (Gürer 2004:5).

İnsan kaynakları, kurumun koyduğu amaçlara ulaşmak için örgütlerin yararlanmak zorunda olduğu esas kaynağı “beşeri kaynağı” ifade etmektedir. İnsan kaynakları kurumun içindeki örgütün bütün çalışanlarını içine aldığı gibi, kurumun dışarısında yer alan ve her an kuruma dâhil olabilecek bütün kişileri kapsamaktadır. İnsan kaynağı kurumlar için en önemli kaynakların başında gelmektedir(Öğütve ark. 2004).

İnsan kaynakları yönetim anlayışı, kurumun merkezine “insan” unsurunu koyarak, insan gerçeğini önde tutmaya yarayan bir anlayıştır(Aytaç 1999).

İnsan kaynakları kavramı ilk kez 1817 senesinde, meşhur iktisatçı Springer kullanmış. Fakat insan kaynakları yönetimi kavramının bilimsel olarak bir anlam elde edilmesinde Taylor ve Fayol'un ortaya attığı fikirler sayesinde bir anlamlılık kazanmıştır(Tunçer2012).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ele alındığında kökeninde personel yönetiminin bir devamı olarak ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi ise daha eski zamanlara (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) uzanmaktadır. Lakin personel yönetimi



M.S. XV. Yüzyılda bir anlam kazanmıştır. “Zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan” meydana gelen üçlü grup personel yönetim kavramını ele almıştır(Öğüt ve ark. 2004).

Personel yönetimi başlangıçta sadece çalışanların kayıtlarını tutmak için görülen bir faaliyetti. Çalışanların ücreti, ek ödenekler, sigorta ile ilgili kesintiler, personelin aldığı izinler, raporlu günleri, çalışma durumu ve işe erken veya geç gelme gibi bilgileri kayıtları yapmaktan başka iş yapmıyordu(Yüksel 1998).

Personel yönetimi, 1900’lerin başına kadar bir ihtisas olarak görülemiyordu. 1920’lerde derneklerin ve dışarıdaki olayların baskın gücüyle iş bağlantıları değiştirilmiş ve bu kavram genişletilmiştir. 1930’larda sendikalarla ilgili kanunların çıkması kurumların sendikalarla daha iyi geçinmesine ortam hazırlamıştır. Bu yıllarda personel yönetimi “çalışma ilişkileri” olarak adlandırılmıştır. İkinci Dünya Savaşı bittiğinde meydana gelen işgücü kaybıyla baş edebilmek için savaşta fiziklen ve ruhen engelli kişilere psikolojik destekler verilerek bunların tekrar iş piyasasına çıkmalarına olanak sağlanmıştır. Personellerin görevlendirilmesinde ve kurumlara işçi bulma ve kurumda çalışan işçilerin de kuruma sadık bir şekilde kalmalarını sağlama görevi de personel yönetiminin himayesine girmiş oldu(Tonus 2013).

Personel yönetim anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışına geçiş iş yaşamında çok ses getiren bir yönetim anlayışı oldu. Zira insan kaynakları yönetimi geçmişten günümüze gelene dek birçok aşama kaydederek ilerlemiştir. “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile meydana çıkan “Personel Yönetimi” öngörüsünden “İnsan Kaynakları Yönetimi” öngörüsüne geçilmiştir(Keser 2002).

Kurumların gereksinimlerini gerekli bir şekilde ve sayıda çalışan edinme, çalışan personellerin ilerlemelerini sağlama, onlardan en iyi şekilde verim alma ve yararlanma, personellerin geçimlerini, gereksinimlerini ve sürekliliğini sağlamak gibi işlerin hepsine insan kaynakları yönetimi denir(Keklik 2007).İnsan kaynaklarının asıl gayesi; kişiden en etkili ve kazançlı bir biçimde yararlanmaktır. İmalattan pazara dek bütün işlerin etkili ve verimli bir şekilde olması personellerin kalite ve bilgisine bağlanabilmektedir. Bundan dolayı işin yürümesinden gerekli personellerin işe alınma evresinden çıkarılma evresine dek insan kaynakları yönetimi çok önemli bir işlev haline gelmektedir (Sabuncuoğlu 2000).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi aralarındaki ilişki ve ikisinin farklı yönleri aşağıdaki gibidir(Doğan ve Demiral 2008).

- Personel yönetimi genellikle tutumların uygulanması ve yönlendirilmesi için uğraşırken, insan kaynakları yönetimi ise kurumdaki bütün çalışanların istihdamı ile ilgilenir.
- Personel yönetiminin gözlemsel ve tepkisel bir yapısı vardır. Çalışma yaşamıyla ilgili kanunlar, sendikaların faaliyetleri, yönetim ile ilgili yapılan düzenlemeler ve birçok nedenden dolayı çevresi değişime uğramaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise yönlendiricidir; politikalar, yeni çalışmalar ve yeni düşüncelerin gelişimi ile ilgili çalışmalar yürütmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi kurumdaki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinden dolayı stratejiler belirler. Kurumda çoğulcu bir yapı oluşturma amacına güder. Personel yönetimi ise çalışanların kuruma olan bağlılığından ziyade personelin kural ve emirlere uyması gereklidir.
- Personel yönetimi kısa vadeli bir yapı içerisine girerken, insan kaynakları yönetimi ise kurumun kişilerle olan ilişkilerinden dolayı uzun vadeli planlar çerçevesinde hareket etmektedir.

### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Önemi ve İş Analizi**

İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerinin her yönünü ele alır. Kurum içinde ilişkileri detaylıca ele alır. Kişi etkeni, kurumların amaçlarına doğru yol almasında çok önemli bir faktördür. Kurum kültürünün oluşması, üretme amacı, yönetim politikaları personellerin bütün ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde insan kaynakları görevlidir. Kurumda çalışan herkesin çalışmalarını gözetebilir. İnsan ilişkilerine önem veren bir yönetim biçimi mevcuttur. Doğru personellerin bulunması, doğru pozisyona yerleştirme ve doğru eğitim gibi çalışmalar yapması veya yaptırması. İnsan kaynaklarının amaçlarına ulaşmadaki en önemli yardımcısı durumundadır (Gider 2015).

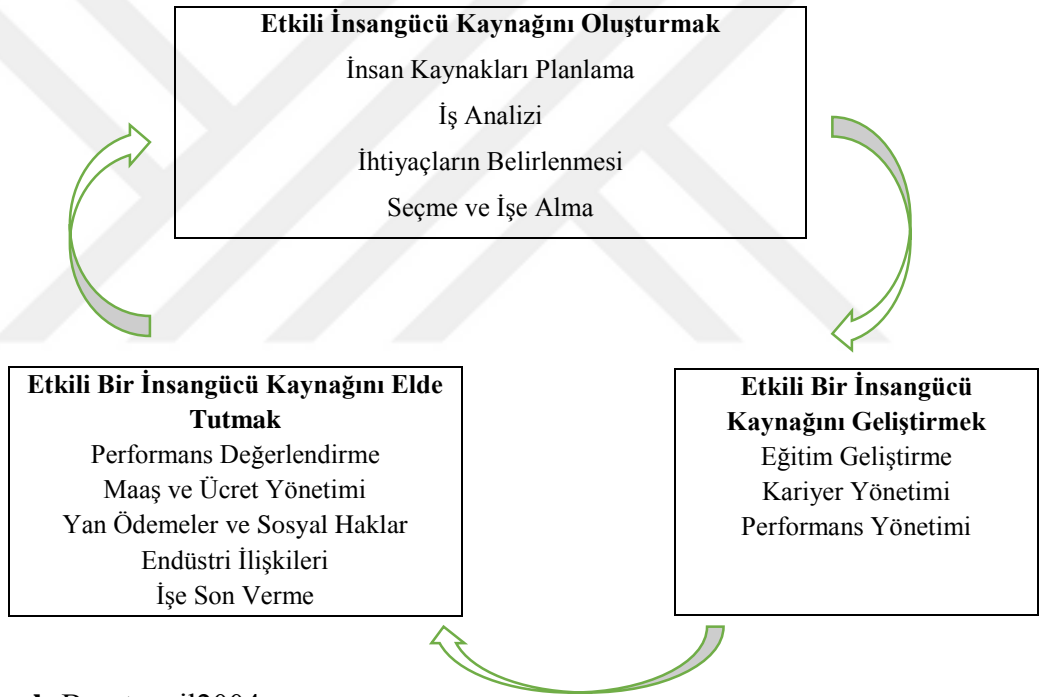
#### **2.1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı**

İnsan kaynakları dört farklı amaç altında incelenebilmektedir; “Örgütsel amaç, toplumsal amaç, kişisel amaç, işlevsel amaç.” Örgütsel amaç; kişi, kurumun amaçlarına ulaşması için kuruma verim sağlamak amacıyla bir vasıta görevi görmektedir. Toplumsal amaç; kurumun, sosyal sorumlulukları yerine getirmekte belli bir olgunluğa sahip olma durumudur. Kişisel amaç; çalışanların verimliliği ve sürekliliği isteniyorsa onların ihtiyaçları yerine getirilmelidir. İşlevsel amaç; insan

kaynaklarının hizmet kalitesi çalıştığı kurumun amaçlarıyla uyumlu olmalıdır(Bingöl 1998).

İnsan kaynakları ve kurumun başarılı olduğu durumlar birlikte incelendiğinde; kişiye önem veren ve kişiye yatırım yapan kuruluşların daha başarılı olduğu saptanmıştır. İnsan kaynakları yönetim stratejilerini iyi değerlendiren kurumların performansları daha yüksek olmuştur. Böyle bir başarının kazanılmasında doğru personel seçme, görevlendirmenin doğru yapılması, doğru bir şekilde eğitilmesi gibi faktörler etkili olmuştur. Kurumlar rakiplerinden daha üstün bir duruma geçebilmek için insan olgusuna önem vermeyi bir prensip haline getirmeliler. İnsan kaynağı daima önemli bir etkidir (Geylan 1992).

### Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



**Kaynak:**Barutçugil2004.

#### 2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Kurumlar doğru işe doğru çalışan bulma prensibi altında hareket etmek zorundalar. Bu böyle olmadığı zaman iş-çalışan veya çalışanlar arası anlaşmazlık ortaya çıkar ve böylece çalışanların işteki verimleri düşer. Çalışanlar arası anlaşmazlık kurumda işgücü kaybı veya iş kazalarının artmasına, işten ayrılma veya işten kovulma gibi nedenlerle sonlanabilir. Boşalan konuma tekrardan personel bulunması hem zaman alacak hem de yeni gelenler ekstra giderlerin oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Sabuncuoğlu 2000).

### **2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi ve İş Profiline Oluşturulması**

İş analizi, işin kurumun organizasyondaki konumuna uygun, belirli amaçları yerine getirmek için detaylı ve sistemli bir şekilde belirlenmesi sonucunda iş profilinin ortaya çıkarılması durumudur. Başka bir tanımda ise; “bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanılanır. Bu bilgiler işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur” İş analizi şu konuları kapsamaktadır; işin tanımını, teknik donanım, çalışma koşulları, görevleri, ücret, işi görecek olan kişinin katılması, işi öğrenme süresi, temel özelliklerden meydana gelmektedir(Demirkol ve Ertuğral2007).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**

İnsan kaynakları yönetimi, ilkelerin nasıl uygulandığı, konusu ve özelliklerini ortaya çıkartmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir amaç ifade edebilmesi bu ilkeler çerçevesinde ortaya çıkmaktadır (Tutum 1979). İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

#### **2.1.2.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi**

Liyakat, bir işi başarılı bir şekilde yerine getirebilme durumudur. Başka bir tanımda ise başarı karşısında bir işi gereği gibi yerine getirmektir. Bu ilke, kurumda işe alımda ve işte terfi edilmede sadece kişinin kabiliyetini, bilgisini, becerisini ve başarıyı göz önüne alarak, aynı işi yapanların aynı maaşı aldığı aktif bir personel sisteminin kurulmasına olanak tanıyan bir sistem biçimidir (Bolat2014).

İngiltere’de faaliyet gösteren Meritocracy Parti’nin, liyakat sistemiyle alakalı yayınladığı beş maddelik anlaşma adeta “eşitliğe dayanmayan adalet, adalet değildir.” İnsanlığa hatırlatır cinstendir(Gönülaçar 2014):

- *Kayırmacılık yoktur (No Nepotizm):* önemli olan sizin kim olduğunuzu, ailenizin değil.
- *Yandaşçılık Yoktur (No Cronyizm):* asıl önemli olan sizin ne yapabildiğiniz, başka kişilerin sizin için ne yaptığı değil.
- *Ayrımcılık Yoktur (No Discrimination):* önemli olan yetenektir, ayrımcılık ve mazi önemsizdir.

- *Eşit olanaklar (Equal Opportunities)*: herkese aynı olanaklar verilir, kabiliyetli olanlar daima öne çıksın.
- *Hak Eden Ödüllendirilir (Rewarding Merit)*: başarıyı hak edenler daima ödüllendirilmelidir.

#### **2.1.2.2. Kariyer İlkesi**

Çalışanın kariyeri yalnızca onun çalıştığı iş değil, kurumda ona verilen görevler ve kurumun çalışandan beklentileri, amaçları gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve kendi yeteneklerini sergileyebilmesi onun kurumda ilerlemesi anlamına gelebilmektedir. Kişinin kariyerdeki ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu 2006):

- Kariyer sadece üst düzey meslekler için olmayıp bütün meslek grupları için kariyer mevcuttur. Bir kurumda çalışan müdürün, üniversitede eğitim veren bir akademisyenin veya bir personelin kendisine göre bir kariyer planları mevcuttur.
- Bir kişi mevcut pozisyonunda kalarak da türlü birikim, ustalık ve kabiliyetler kazanarak da kariyer hedefleyebilir.
- Kariyer sadece bir kuruma yönetici veya personel olarak girme olayı değildir. Kişi çalıştığı iş dışındaki hayatı ve yaşantısı ile kariyerine yön verebilmektedir. Günümüzde birden fazla kariyere sahip kişi sayısı azımsanamayacak şekilde fazladır.

İnsan kaynakları yönetimi personel işe alırken yalnızca bilgi ve beceriye göre kişi alması yeterli değildir. Bilgili ve becerili kişileri kurumda tutabilmenin yollarını da bulmaları gerekir. Bundan dolayı kişiye göre çalışma ve kariyer yapma olanaklarını da sağlanmalıdır. Bilgili ve becerili kişileri kurumda kariyer yapma fırsatları tanındığı zaman bu kişilerden daha verimli bir şekilde yararlanma fırsatı elde edilmiş olur (Benligiray 2013).

#### **2.1.2.3. Eşitlik İlkesi**

Can ve arkadaşlarının (2001) İnsan kaynaklarında eşitlik ilkesini, kişileri kuruma almada herhangi bir ayırım yapmadan ve kimseye ayrıcalık tanımadan kişileri işe yerleştirme durumu olarak tanımlamaktadırlar. Zira 1982 anayasasına göre “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.” Anayasanın bu maddesine

dayanarak bir kişi kamu kurum ve kuruluşlarına girmek için görevin gerektirdiği şartlardan başka bir ayırım yapılmaması gerektiği belirtilmektedir. Bu ilkede aynı işte çalışanlar için eşit işe eşit ücret kuralı gerektiği belirtilmektedir.

#### **2.1.2.4. Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi kariyer ilkesi ile dolaysız bir şekilde ilgilidir. Çünkü bir kurumda başarılı olmak, iyi mevkilere gelmek için çalışanın uzun süre kurumda kalıp kendini ispat etmesine olanak verilmelidir. Kurumlarda güvence ilkesi iki şekilde ortaya çıkabilmektedir: makam(mevki) güvenliği ve kurumda devam güvenliği. Makam güvenliği, hâkimler ve öğretim üyeleri gibi bazı meslek gruplarını kapsamaktadır. Kurumda devam güvenliği, kişinin haksız bir nedenden dolayı işini kaybetmek istememesi olayıdır. Bu ilke, kurumlarda çalışanlardan en iyi verimin alınmasının ve kuruma kabiliyetli kişileri çekmek için çok iyi bir yöntemdir. Kamu kurumlarında çalışanlar daha fazla yasal olanaklara sahip olmalarına karşın özel sektörlerde çalışanlar aynı koşullara sahip değildirler. Fakat özel sektörlerde çalışanların da işten çıkarılmaları belirli kurallara bağlıdır. Özel sektörlerde çalışanların işten çıkarmaları önemli cezalar getirmektedir (Gültekin ve Altuntop 2013).

#### **2.1.2.5. Yansızlık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin çalışmaları kişileri değerlendirme ve kendilerine yön vermeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu çalışmalarını yürütürken kişileri yansız bir şekilde değerlendirmek zorundadır (Mercin 2005). Tarafsızlık ilkesinin zıttı olan yandaş veya taraflı olmanın çok fazla olumsuz yanı bulunmaktadır. Bu ilke insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden bir tanesidir. Hatta denilir ki insan kaynakları yönetiminin “olmazsa olmaz” ilkesi konumundadır. Bu ilkenin temel yapısı, işe en uygun, kabiliyetli ve iş için yeterli veriye sahip kişilerin kuruma dâhil edilmesi amaç haline getirmektir (Gültekin ve Altuntop 2013).

#### **2.1.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi**

Açıklık ilkesi, bu ilkede kurumda çalışanların insan kaynakları yönetim işlevlerinden haberdar olmalarını sağlamaktır. Ancak insan kaynaklarının bütün işlevleri çalışan kişileri bağlamayacak ve çalışanlar sadece kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilmelidir. Performans değerlendirme ölçütleri, başarımlar değerlendirme sonuçları, kendilerine verilmesi planlanan eğitimin içeriği gibi konularda kurumda

çalışan kişilerin açıklık ilkesinin bir gereği olarak kendilerine bilgi verilmesi gerekir. Kurumda çalışanlar arasında yanlış bilgilerin dolaşmasına mahal vermemek adına önemli bir ilkedir(Sabuncuoğlu 2000).

Gizlilik ilkesi, kurumda yürütmekte olan durumların ister kurumda olsun isterse de kurum dışında olsun bazı şeylerin gizli kalması gerekmektedir. Kurum sırları ve kurum stratejilerinin açığa çıkmaması için oldukça önemli bir ilkedir. İnsan kaynakları açısından olaya bakıldığında ise, kurumda çalışan kişilerin kayıtları, kuruma iş başvurusunda bulunan kişilerin kayıtlarının gizli tutulması gereklidir(Kaptangil 2010).

### **2.1.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi**

Halef yetiştirme ilkesi, genellikle çok fazla tercih edilmesede insan kaynakları yönetiminde etkin olması gereken bir ilkedir. Bu ilke kamu sektöründe fazla tercih edilmemektedir. Kurumlarda çalışanlar kurumun aranan kişisi olmak istemektedirler. Bilhassa, bazı konularda çalışmakta olan çalışanlar aldıkları kararlarda kurum yöneticileri dahi itiraz edemezler. Yönetimi Geliştirme İlkesi ise sürekli gelişen ve değişen dünya düzenine yönetimin her daim ayak uydurması gerekmektedir. Yönetimin gelişmelerin uzağında kalmaması için de sürekli gelişime açık olması gerekir. İdare alanı da birçok alan gibi değişimin çok fazla yaşandığı bir daldır. Dünyada değişen ve gelişen gelişmelerin iyi takip edilip kurumu ona göre geliştirilmelidir. Dünyada uygulanan uygulamaların iyi takip edilip kendi kurumumuzda daha iyi verimin nasıl elde edileceği konusunda çaba sarf edilmelidir. Kurumlar değişimi ve gelişimi daima bir ilke haline getirmelidirler (Gültekin ve Altuntop 2013).

### **2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Mintzberg stratejiyi hem gelecek için yapılmış olan planları hem de maziden gelen modelleri içeren ifadelerin bir araya getirilmiş biçimi olarak tanımlamıştır. Mintzberg “gerçekleşen” stratejileri “geçmiş uygulamaları ortaya çıkmış örnekler” biçiminde değerlendirirken “tasarlanan” stratejileri rekabet anlamında bir üstünlük sağlamak için gelecekle ilgili oluşturulmuş planları ele alır (Bayat 2008). Yönetim boyutunda ise strateji, kurumun amaçlarına ulaşmak için kurumdaki üst yönetimde çalışanların yapmaları için belirlenmiş olan çalışmalardır. Strateji, yönetimboyutunda “uzun dönemli planlama” yerine kullanılmaktadır(Bratton ve Gold 1999).

Günümüz işletmelerde meydana gelen değişimler ve dönüşümler, kurumların değişen olanaklara entegre olabilmesi, yeni teknoloji ve bilgiler üreterek kendini ayakta tutabilmesi ve değişimler karşısında ayakta kalabilecek personellere ihtiyacın artması, uzun vadeli planlar yapılması ve geniş bir düşünce yapısının oluşmasıyla birlikte *“İnsan Kaynakları Yönetimi”* konseptinden *“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”* konseptine geçilmiştir(Balaban ve Palaz. 2018). Stratejik insan kaynaklarının kökeni, personel yönetiminden dönüştürülen insan kaynakları yönetiminden gelmektedir (Demir 2009).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumun performansının yükseltecek insan unsurunun kurum stratejileri ile uyumlu bir hale getirilmesini esas kılmaktadır. Truss ve Gratton’a göre stratejik insan kaynakları yönetimi; *“kurum performansını yükseltmek, reformu ve esnekliği artıran kurumsal kültürü geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu bir hal almasının sağlanmasıdır”*(Truss ve Gratton 1994). McMahan’a göre stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun gayelerine ulaşmak için uygulanan ve planlanan insan kaynakları çalışmalarıdır. Kurumsal performansın yükseltilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin asıl amacı olduğunu belirtmektedir(Gürbüz 2011).

Kuruma rekabet avantajı sağlayarak kurumsal performansı artırmayı hedef alan stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal amacı üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar(Alcazar ve ark. 2005):

- Evrenselci veya en iyi uygulamalar
- Uyum
- Kaynak temellidir.

En iyi uygulamalar yaklaşımı, kurumun performansını yükselten ve genelleyeabilen en iyi insan kaynakları yönetimine yönelik yapılan uygulamaların tanımını yapan ve performansın daha yukarıya çıkarılma çalışmalarını sistemli bir şekilde yapılmasını amaç edinmektedir. Stratejik uyum yaklaşımı, insan kaynaklarının önemli bir parçası durumundadır. Yapılan araştırmalara göre stratejik uyum, içsel ve dışsal olmak üzere uyum yaklaşımının iki türü mevcuttur(Bayat 2008). Dışsal uyum, bölümlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının kurumun gelişme durumuyla uyumluluğunu ifade etmektedir. İçsel uyum, bölümlerin, yapı, sistem ve yönetimin uygulamalarının birbirlerine destek ve birbirlerinin eksiklerini tamamlaması olarak



ifade edilmiştir (Boxall ve Purcell 2000). Kaynaklara dayalı stratejik yaklaşım ise, 1980'lerden sonra gelişim gösteren ve tek bir endüstride ve tek bir kurumun rekabetinin sürdürülebilir olması için kurumun kaynaklarına dayandırılmasıyla açıklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda temel belirleyici olarak kurumun dış çevresindeki imkânlardan çok, kurumun kendi içinde üstün olduğu yönlerini görmesini sağlar (Seviçin 2006).

#### **2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını; insan kaynakları planlaması, insan kaynağının seçimi, eğitimi geliştirme, kariyer planlaması, ücret yönetimi ve işçi sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında incelenmektedir.

##### **2.1.4.1. İnsan Kaynakları Planlanması**

İnsan kaynağının planlanması, değişen siyasi, ekonomik, akademik alanlardaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasıdır. Kurumlardaki çalışanlarla ilgili detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri gibi çalışmaların yapılma durumudur (Fındıkçı 1999).

İnsan kaynakları planlanması, kurumun personel ihtiyacını tanımlar. İhtiyaçlar belirlendikten sonra nasıl bir şekilde giderileceği belirlenir. Bir sonraki aşama, kuruma personel almaktır. Bu fonksiyon kurumun devamını sağlayacak personelin bulunmasından emin olması aşamasıdır. İşe alma, boş olan pozisyonlar için adayların belirlenmesidir (Torun 2007).

##### **2.1.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi**

Kurumlarda personel seçimi, boşalan veya boşalma ihtimali olan pozisyonlara iç veya dış kaynaklar arasından, işin gereklerine uygun kişileri seçme ve yerleştirme durumudur. Kurumlarda seçilecek personellerin verimli olma durumları önemli bir etkidir. Bunun sonucunda kurumlar personel seçiminde titiz davranmak zorundalar. Nesnel ilkeler çerçevesinde personel seçiminin olması, kuruma güven yarattığı gibi, adaylar açısından da daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu 2000).

#### **2.1.4.3. Eğitimi Geliştirme**

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte kişilerin yetişmesinin sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili bir araçtır.

Kurumlarda personellerin yeteneklerinin geliştirilmesi, iş kollarına uyumluluklarının sağlanması, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler takip edilerek, modern anlayış çerçevesinde gelişmelerinin sağlanmasına ortam hazırlamaktadır. Personellerin işin gereklerine uygun, ekonomik ve teknik koşullara hazırlamak için eğitim önemli bir etkidir (Sabuncuoğlu 2000).

#### **2.1.4.4. Kariyer Planlanması**

Kariyer, seçilen bir amaç çerçevesinde ilerlemek ve bu amaç sonucunda daha fazla tecrübe ve kabiliyet kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planması, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. Kariyer planlanması hem kişiyi hem de kurumu etkilemektedir. Kurumun bireyi desteklemesi, bireyin planın uygulayıcısı ve alıcısı durumuna getirmektedir. İnsan kaynakları planlamasının üstlendiği görev, personelleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde etkenleri ve yetenekleri doğrultusunda en uygun verimi gerçekleştirmelerini sağlamak için gerekli olan yolların sağlanması gereklidir (Sabuncuoğlu 2016).

#### **2.1.4.5. Ücret Yönetimi**

Ücret, kurumda çalışanların emeklerinin karşılığı sonucu aldığı bedeldir. Ücretleme, dolaylı ve doğrudan ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtımının sağlanması amacıyla çalışanların katkılarının değerlendirme durumudur (Erdoğdu 2013).

Kurumlar ücret politikalarını doğru belirlemeliler. Ücret politikasının doğru belirlenmemesi durumunda ücret memnuniyetsizliği ortaya çıkar. Bu durumda personel ya daha yüksek ücret talebinde bulunacak, bunun sonucu olarak performans düşüklüğu, grev, şikâyetler ve daha yüksek ücretli iş arama eğilimi artacak veya yaptığı iş çekiciliğini yitirecektir (Torun 2007).

#### **2.1.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği**

Kurumda işin yürütülmesi sırasında, çeşitli sebeplerden dolayı (çalışma esnasında kullandığı araç ve gereçlerden kaynaklanan tehlikeler gibi) sağlığa zarar

verebilecek şartlardan korunmak amacıyla yapılan bilimsel çalışmalardır. İş ortamının asgari seviyede tehlikelerin olması sağlanması ve iş ortamının huzurlu bir şekilde olmasının sağlanması gereklidir (Yüksel 1998).

İnsan kaynakları yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliğini sağlayarak, güvenli çalışma ortamının oluşturulabilmesi için gereken insan davranışının sağlanmasını gerçekleştirmeli, iş kazalarına neden olacak ve meslek hastalıklarına yol açabilecek durumların incelenerek bu nedenlerin ortadan kaldırılması ve neden olduğu kayıpların giderilmesine yönelik çalışmalar sonucu yöntemler bulmalıdır (Erdoğan 2013).

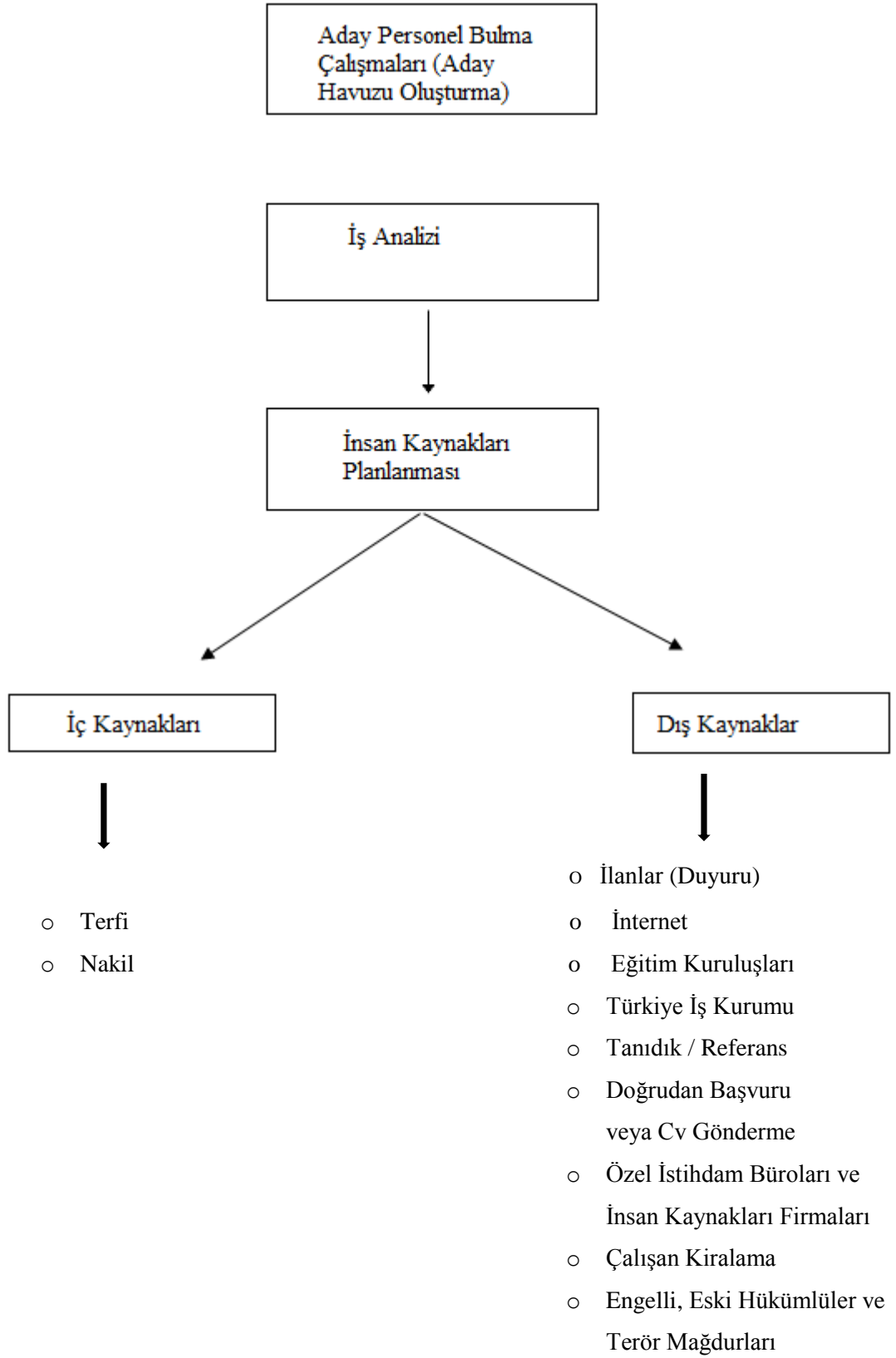
### **2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Sağlama Süreci**

Kurumlarda bazı sebeplerden dolayı personel ihtiyacının ortaya çıkması veya geleceğe yönelik aday hazırda bekletilmek istenmesi kurumları personel bulma yoluna götürebilir. İhtiyaç duyulan işeuyan personel bulmak kadar, personeli bulacak yöneticilerin eğitimi ve gelişimi de önemli bir konudur. Zira iyi bir personel elde etme sürecinin başlaması, kurumun bütün bölümleriyle ortak çalışmalar yapan ve onlarla planlı ve programlı bir şekilde çalışan insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerden geçiyor. Personel seçmede kurumların kalite açısından donanımı en iyi olan kişilerin içinden en uygununu seçebilmesidir. Bu durumda en uygun kişinin hangi kaynaklardan seçeceğini belirleyebilmesi gerekmektedir. Bu kaynakların ne şekilde yapılacağını kurumun amaçladığı stratejiler ortaya koyar. Kurumlar personel ihtiyacını gidermek için genelde iki yol izler; birincisi iç kaynaklar, ikincisi ise dış kaynaklardan yararlanmaktır. Kurum kendi içindeki kaynaklardan yararlanması halinde kurum içi terfi veya transfer yolu kullanılmış olur. Diğer türlü ise kurum dış kaynakları kullanma yoluna başvurarak eksiklerini gidermek zorundadır (Abalı2015).

Kurumlar personel seçme işlemlerinde dikkatlice ve titizce davranmak zorundalar. Personel seçme işlemi karmaşık olduğu için kurumların cevaplaması gereken bazı sorular aşağıda sıralanmıştır(Vatansever ve Öncel 2014):

- Personellerin yeteneklerinin farklı nitelik ve özelliklere sahip olması durumunda hangi kriterlere göre personel seçme işlemi yapılacak?
- Çok fazla kıstasın olduğu bir durumda personellerin değerlendirme aşamalarında (sözel veya sayısal ) hangi ölçekler kullanılacak?
- İnceleme sonuçları bir araya ne şekilde getirilip bütünleştirilmesi yapılacak ve personellerin sınıflandırılması nasıl yapılacak?

## Şekil 2: İnsan Kaynaklarında Personel Sağlama Süreci



**Kaynak:**(Günçağlayan, 2007)

### **2.1.6. İç Kaynaklar**

Kurum, talep ettiği personelleri terfi ve nakil gibi yollarla kendi içerisinde çıkartabilir. Kurumun üretkenliği ve çalışanların işe olan bağlılıklarının artması açısından olması gereken bir durumdur. Bundan dolayı kurumlar gerekli personelleri ilk önce kendi içerisinde çıkarmak istemeliler. Çünkü personel ihtiyacının kurum içerisinde seçilmesi, dışarıdan sağlanmasına göre daha az maliyetlidir. Kurumda çalışan personel ayrıca kuruma yabancılik çekmeden direkt işe başlar (Öztürk 1994).

#### **2.1.6.1. İç Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri**

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması amacıyla kullanılan başlıca yöntemler: terfi ve nakil olarak sayılabilir.

##### **2.1.6.1.1. Terfi**

Kurum içerisinde bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir. Personellerinkurum içerisinde iyi bir pozisyona gelebilmesi diğer çalışanları motive edici bir durumdur. Zira işçilerin hem emeklerinin karşılıklarını almalarını, hem de ileride kendilerinin de yükselebileceklerinin göstergesi olarak düşünmelerini sağlamış olur. Böylece çalışanların kuruma bağlılıkları artar ve verimlilikleri de artar. Bu şekilde olduğu zaman kurum da çalışan da kazanır (Çavdar ve Çavdar 2010).

##### **2.1.6.1.2. Nakil (Transfer)**

Kurum içinden personel ihtiyacı doğmuş pozisyon için aynı statükoda görev yapan farklı bir personelin getirilmesidir. Nakil durumunda kişinin durumu, görevi, maaşı ve sorumluluğu değişmemektedir. Kurum içerisinde yapılan böyle iç transfer olayları çalışanların kurumu daha iyi tanımalarını sağlayacaktır. Çalışanın tecrübe kazanmasını sağladığı gibi kendisini kanıtlanmasına da olanak sağlar. Kurum kendisine gelecek için yatırım yapmış olur (Erdoğan 2013).

#### **2.1.6.2. İç Kaynaklardan Personel Sağlamanın Avantajları**

İç kaynaklardan personelsağlamanın çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıda sıralanmıştır (Keklik 2007):

- Personellerinmorallerini ve isteklerini olumlu etkiler, aynı zamanda onların kuruma daha fazla bağlı olmalarını sağlar.
- Dış kaynaklara oranla maliyeti daha uygundur.

- İç kaynaklardan personel seçimi daha uygun olur. Zira kurumda çalışanlar hakkında yeterli bilgi mevcuttur.
- Bu yolla seçilen kişiler iş, kurum ve kurumda çalışanları bilmeleri “işletmeden eski olmak” tan dolayı minimum sorunun oluşumu anlamına gelmektedir.
- Kurumda çalışan diğer personellerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar.
- Kurumda uzun vadeli çalışmayı düşünen dışarıdaki kişiler açısından kuruma olumlu referans olur.
- Planlaması iyi yapıldığında yetişecek yöneticiler açısından bir eğitim görevi yerine geçer

### **2.1.6.3. İç Kaynaklarından Personel Sağlamanın Dezavantajları**

İç kaynaklardan boş pozisyonları doldurmada avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bir kurumda çok fazla iç kaynaklardan çalışan sağlama, üst kademelere yeni bilgilerin girmemesi anlamına geliyor. Bu şekilde olduğu zaman “*örgütsel tutuculuk*” kavramı ortaya çıkar. Bu kişiler kurumda çalıştıkları için sadece kurumun özelliklerini bilirler. Oysa dışarıdan da personel alınması gerekir. Kurum içinde farklılıkların oluşması ve kurumun hareketliliğini yükseltir (Keklik2007).

Yukarıdaki dezavantajlara ek olarak aşağıdaki maddeleri de saymak gerekir (Örücü 2002):

- Diğer kurumlarda işten ayrılmış veya ayrılması muhtemel tecrübeli kişilerin kuruma dâhil edilme fırsatı kaçar.
- Kurum içinde terfi edilen kişilerin yerleri boş kalır.
- Kuruma farklı düşüncelerin girme ihtimali düşer.
- Her zaman istenilen aday iç kaynaklardan bulunmayabilir.
- İç kaynaklardan adam kayırma olabilir. Bunun önüne geçmenin en iyi yolu dış kaynaklardan personel sağlanma yoludur.

### **2.1.7. Dış Kaynaklar**

Kuruma gerekli personellerin alımı daima iç kaynaklardan sağlanmayabilir. Kurumun strateji ve hedefleri değişebilir. İşletmeler kurumsal olarak ilk başta çalışan temini için iç kaynakları kullanma yoluna gidebilirler ama bu yol bazen yetersiz kalabiliyor. Bu durumda işletmeler dış kaynaklardan yararlanmak zorunda kalıyorlar.

Kurumlar bazen de ileriye dönük olarak da genç çalışanları kuruma kazandırmak amacıyla dış kaynak yöntemine başvurabilirler(Çoban 2008).

### **2.1.7.1. Dış Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri**

Personel ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması amacıyla kullanılan başlıca yöntemler: İlanlar, internet, eğitim kuruluşları, Türkiye iş kurumu, referans, doğrudan başvuru, özel istihdam büroları, çalışan kiralama, engelli ve eski hükümlüler olarak sayılabilir.

#### **2.1.7.1.1. İlanlar (Duyurular)**

Personel ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli kaynaklardan birisi de ilanlardır. Basın yayın araçları (gazete, televizyon, radyo, vb.) ve dergiler sürekli olarak kullanılan medya araçlarıdır. Hemen hemen bütün medya kaynaklarında “*eleman aranyor, iş ilanları*” departmanları bulunmaktadır. Kurumlar işe en uygun personeli bulabilmek için en çok kullanılan medya kaynağı ile iletişim halinde olmalı ve kurumun personel ihtiyacını karşılayabilmek için olabildiğince fazla kişiye ulaştırmalıdır. Acil personel alması gerekli olan bölümler için gazeteler çok iyi bir medya kaynağıdır. Fakat birçok gazete iş ilanlarını alma gibi bir amaçları olmadığından bu harekete “*boşuna harcanmış hareket*” olarak ifade edilmektedir. İş ilanını oluşturan kurumların iş ve işin vasıflarını güzel oluşturmaları gerekmektedir. Gerekli pozisyon için hangi medya kaynağının kullanılacağı işin gereklerine göre belirlemek gerekir. Birçok kurum iş duyurularının maliyetinin yüksek olduğu düşüncesi içindedir. Bu duyurular sayesinde istenilen personel çok çabuk bir şekilde bulunur. Bu kaynaklar bir kereliğine kullanılır (Tonus2013).

#### **2.1.7.1.2. İnternet**

Teknolojinin bu kadar fazla gelişimi günümüzde işletmeler tarafından da etkili bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin insanlar arasında yoğun kullanılması işletmelerin personel seçimini bu yöne doğru kaymasına etken hazırlamıştır. İşletmeler internette personel bulabilmek için web siteleri kurmuşlardır. Yapılan araştırmalara göre Amerikan işletmelerinin %90'ından fazlası personel bulmak için web sitesi kurmuşlardır. Başka bir araştırmaya göre işletmelerin web sayfalarından sonra en çok kariyer sayfalarının ziyaret edildiği ortaya çıkmıştır. Günümüzde internet, kurumların yönetim biçimlerini ve çalışma düzenlerinde değişikliğe gitmelerine ortam hazırlamıştır (Keklik 2007).

Kurumlara personel bulabilmek için günümüzde bu konuyla ilgili uzman olan çok fazla web siteleri kurulmuştur. Bu web siteleri neredeyse bütün sektörlere personel sağlamak için kurumlarla belli bir fiyat karşılığı anlaşmalar yaparak kendi web sitelerine üye adayların CV'lerini bu kurumlara gönderirler Teknolojinin giderek geliştiği günümüzde bu yöntem, çok fazla tercih edilmeye başlanmıştır (Sabuncuoğlu 2016).

#### **2.1.7.1.3. Eğitim kuruluşları**

Kurumlar, başarılı kişileri istihdam etmek, mesleki ve donanımsal açıdan kendini geliştirmiş kişilerle çalışmak isterler. Bu bağlamda günümüzde iş kaynağının büyük bir bölümünü üniversite mezunları oluşturmaktadır. Türkiye’de eğitim kuruluşlarından çalışan temin etme tarihi 1988 yılına dayanmaktadır. Bu yıllarda “*Üniversite İstihdam Danışma Büroları*” kurulmuştur. Ne var ki bu kurum öğrencilerin ilgi odağı olmasına rağmen, kurumların ilgisini çekmemiştir. Diğer ülkelere göre bu danışma büroları bizim ülkemizde oldukça geç kurulmuştur. Hem geç kurulması hem de personellerce gerekli eğilimi görmemesi farklı yolların araştırılmasına ortam hazırlamıştır (www.kariyer-planlama-universitelerde-duzenlenen-istihdam-fuarları ve istihdam haftası.com.tr. 04 Kasım 2017).

Günümüzde kurumlar, üniversitelerde öğrencilerin mezun olacakları dönemlerde, insan kaynakları uzmanları ve yöneticileri üniversiteleri ziyaret ederek çeşitli seminerlerle öğrencilerle görüşmeler yapıp onları bilgilendiriyorlar. Son yıllarda, Türkiye’nin önemli kuruluşları kendilerinin oluşturdukları eğitim imkânlarıyla öğrencilere çeşitli eğitimler veriyorlar. Bu eğitimlerde başarılı olan kişilere iş imkânı sağlıyorlar (Erdoğdu 2013.)

Eğitim kurumlarının istihdam sağlama yönünden avantajları, çok az maliyetle kabiliyetli ve taze beyinlere ulaşabilmesi, kuruma personel sağlamanın kolayca ve olabileceği en kısa sürede gerçekleşmesi gibi nedenlerden dolayı avantajlıdır. Dezavantajı ise; yeni gelen kişinin deneyiminin olmaması ve iş ortamına yabancı olması gibi nedenler olarak sayılabilir (Bayraktaroğlu 2006).

#### **2.1.7.1.4. Türkiye İş Kurumu**

Kurumlar personel alırlarken çalıştıkları ülkelerin kanunlarına uymak durumundalar. Türkiye İş Kurumu yapmış olduğu hizmet ve çalışmalarından dolayı kâr amacı olmadan ve bir karşılık beklemeden görevini yapmaktadır (Erdoğdu 2013).



Türkiye’de personel istihdam hizmetleri için yapılan ilk yasal süreç, 1936 tarihinde çıkarılan 3008 sayılı iş kanunudur. Bu kanun işçi bulmak amacıyla kurulan özel büroların kapatılmasını ve bu görevi kamunun yapacağını, bu kurumun üç yıllık süre içinde kurulacağı belirtilmekteydi. Araya çeşitli sebeplerin girmesinden dolayı kurum ancak 21. 01. 1946 senesinde 4837 sayılı kanun ile istihdam görevini sürdürmek üzere “İş ve İşçi Bulma Kurumu” (İİBK) kurulmuş oldu. Bu kurum 15 Mart 1946 senesinde çalışmalara başladı. Türkiye’de işgücündeki gelişmeleri takip etme ve modern işgücü piyasasının oluşumu için 4 Ekim 2000 tarihinde ve 617 sayılı KHK ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, yerine Türkiye İş Kurumu kurulmuştur. 25.06.2003 tarihinde kabul edilen ve 05.07.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu’yla kurum kuruluş yasası kabul edilmiştir. Kurum ülkedeki istihdam olanaklarının geliştirilmesi, işsizliği en az seviyeye indirmek için gerekli önlemleri alması, işsizlik sigortasına yönelik çalışmalar yapmak gibi başlıca fonksiyonları yerine getirmek için kurulmuştur. Kurumun başlıca görevleri ise (www.iskur.gov.tr):

- Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına, istihdamın korunmasına, gelişmesine ve işsizliğin önlenmesine yardımcı çalışmalar yapmak ve işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek.
- İşgücü piyasalarını verilerini istatistiksel veriler biçiminde derleyip yorumlamasını yapılmasını sağladıktan sonra yayınlamak. İşgücü arz ve talebini analiz etmek.
- İş ve meslek analizleri yapmak, iş ve meslek danışmanlığı yapmak, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik çabalar göstermeye bağlı kişi yetiştirme ve mesleki eğitimler vermek ve istihdam seminerleri düzenleme.
- İstihdam çabaları için bir düzen oluşturma, işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirme, işe göre işgücü bulma, özel istihdam bürolarına verilen görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktır.

#### **2.1.7.1.5. Tanıdık/Referans**

Bir işletmede çalışanlar, çalıştıkları kuruma personel sağlamada etkili olabilirler. Kurumlar bazen diğer yöntemleri kullanmakla beraber bu yöntemde de başvurabilirler. Özellikle üretimde çalışanların çok fazla başvurduğu bir yöntemdir.

Kurumda çalışanlar açık olan işleri çevrelerine ve arkadaşlarına duyurabilmeleri sayesinde açık olan işler kısa sürede dolar (Fındıkçı 1999). Böylece çalışanlardan akrabalarını, arkadaşlarını ve çevrelerini bu iş için haberdar etmeleri sağlanır. Böyle olduğu zaman kurumda çalışan kişiler eğer işlerinden hoşnutlarsa, sürekli çevrelerine işlerinden bahsederler. Çalışanların çevreleri de işletme de çalışmak için istahlı olurlar. Kurumda çalışan kişilerin tavsiyesiyle alınan yeni personeller kişileri çok memnun kılar. Aday sağlamada bu yöntemin çeşitli yararları mevcuttur. Personel bulmanın zor olduğu bazı meslek gruplarında aynı meslekte çalışanların birbirlerini tanımaları sayesinde çalışan bulmak kısa sürebilmektedir. Kuruma personel sağlamada yardımcı olan çalışan, hem işi bilmekte hem de tavsiye ettiği kişiyi tanıdığı için işe göre kişinin bulunma ihtimali yüksek olabilmektedir. Diğer taraftan işe alınacak kişinin kendisini tavsiye eden kişiyi “*yüzünü kara çıkarmamak*” istemesi önemli bir vurgudur (Bayraktaroğlu 2006). Bununla birlikte bu yöntemin çeşitli dezavantajları da vardır. Bu işi tavsiye eden işin gereklerini bilmiyorsa, işe layık olmayan kişileri önerebilir. İnsanlar genellikle tanıdıklarını objektif bir şekilde değerlendirmek istemezler. Kişiler arkadaş ve yakınlığı işle karıştırabilirler. Bu kişiler işin gereklerini pek bilmezler. Bu sistemin kötüye kullanımı da olabilmektedir. Bazı çalışanlar kendi pozisyonlarını daha güçlü hale getirmek için niteliksiz bireyleri kuruma önerebilir. Son yıllarda sık sık rastladığımız bu yöntem “*kartvizitle iş bulma*” olarak adlandırılır. Şüphesiz çok tehlikeli olmaya başlayan bir durum olmaya başlamıştır. Genellikle “*işe göre adam*” yerine “*adama göre iş*” olmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu 2016).

#### **2.1.7.1.6. Doğrudan Başvuru veya CV Gönderme**

Kişilerin yetkili birimlere kendisinin başvuruda bulunup kurumdan iş için istekte bulunma eylemidir. Bu tür iş isteme olayları insan kaynağının en çok rastlanılan durumudur. Bu başvuru durumları yetkililerce dosyalanarak arşivlenir. Personel ihtiyacı olduğu zaman başvuru bir yöntem olur (Kızıloğlu 2011).

Firmanın ikametgâhı, ne kadar tanındığı ve daha birçok sebepten dolayı kişiler direkt kuruma başvurarak iş isteyebilmektedirler. Bu şekilde meydana gelen başvuruların dezavantajları başvuru sırasında kişinin istediği iş çoğu zaman boş olmuyor. Aynı zamanda sıkça işçi alan kurumlarda böyle başvuruların işe girmeye neticelendiği olmaktadır. Bilhassa ekonomik bunalım ve işsizliğin fazla olduğu zamanlarda birçok kişi direkt kurumlara başvuruda bulunarak iş istemektedirler. Basit ve az maliyetli olmasından kaynaklanıyor ki çok fazla tutulan bir yoldur. Fakat iş

başvurusunda bulunan kişiye uygun iş yoksa bile onu iyi karşılayıp başvurusunu lazım olduğunda değerlendirileceği kendisine iletilmelidir(Bingöl 1998).

Doğrudan başvuruda kullanılan diğer bir yöntem de C.V.(Curriculum Vitae) diye bilinen kişilerin özgeçmiş bilgilerini kurumlara postayla, e-mail yoluyla veya faksla göndermesidir. Kurumlar bu C.V'ler sayesinde aday havuzu oluşturarak personel seçerler(Sabuncuoğlu 2016).

#### **2.1.7.1.7. Özel İstihdam Büroları ve İnsan Kaynakları Firmaları**

Danışmanlık şirketleri ile ilgili yasal düzenleme 25159 nolu ve 05.07.2003 tarihli resmi gazetede yayınlanan 4904 nolu iş bulma kurumu kanunu ile yürürlüğe girmiştir(www.mevzuat/kanunlar/turkiye-is-kurumu-kanunu.com.tr. 20 Ekim 2018).

Özel istihdam bürolarının birtakım avantajları mevcuttur. Bunlar (Fırat 2001):

- Kurumlarda boş pozisyonların daha erken doldurulması,
- İşgücü piyasasında bulunan açık işlerin derlenip açıklanması,
- Serbest piyasada oluşan değişikliklere uyumun kısa sürmesi,
- Bilhassa geçici işler vasıtasıyla olmak üzere iş piyasasında kurumlara iş arayan kişilerle bir köprü görevi rolünü üstlenerek işsizliğin azalmasına ortam hazırlaması,
- İş piyasasında bulunan kurumlar için uygun elemeler yaparak personel ihtiyacının çabuk karşılanmasını sağlaması,

#### **2.1.7.1.8. Personel Kiralama**

Personel kiralama, uzun sürelerde “geçici statü” çalışan istihdamını ifade etmektedir. Burada çalışan işçiler kiralayan “leasing” işletmesinin kadrolu çalışanıdır. Personel ihtiyacı olan kurum ile leasing işletmesi arasında sözleşme yapılır. Bu sözleşmeye göre işletme leasing firmasının istediği nitelikte ve sayıda personeli işe alır. Personel kiralayan kurum performansından memnun olmayan işçiyi işten çıkartıp yerine yeni işçi talep edebilir. Leasing işletmesi çalışanları seçer ve onlara gerekli eğitimleri verdikten sonra personel kiralamak isteyen kurumlara kiralar. “İşgören taşeronluğu” olarak da anılan bu yöntemde kurum sosyal yardımlar ve sigorta masrafları ve benzeri maliyetlerden kurtulur ayrıca işçiyi kiralayan kurum işçiyi işten çıkardığında tazminat ödemek zorunda kalmayacaktır. Kiralayan işletmeler sadece kiralama ücretini öderler. Herhangi bir krizde kiralama işlemini yapan işletme kiraladığı işçileri işten çıkarabilirler. Türkiye’de çalışan kiralamak için en sık kullanılan yöntem genellikle güvenlik işleridir(Şimsek2008).

### **2.1.7.1.9. Engelli, Eski Hükümlüler ve Terör Mağduru**

İş kanunu engelli, eski hükümlükleri ve terör mağduru kişileri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere çeşitli yasal zorunluluklar getirmektedir. 22.5.2003 tarihli ve 4857 sayılı iş kanununun 30. Maddesinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Kurumlar çalıştırmak zorunda oldukları engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçileri sağlamak için kurumun bulunduğu yerdeki İŞKUR aracılığıyla sağlanır. İŞKUR'un izni olmadan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kişileri işe alan kurumlar bu durumu bir ay içinde İŞKUR'a bildirmeleri gerekmektedir. Kamu kuruluşlarının alacakları engelli ve eski hükümlü işçileri için *“Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Özürlüler Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği”* ve *“Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Eski Hükümlülere Uygulanacak Sınav Yönetmeliği”* sınavlarına göre temin ederler. Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru olan kişilerin de ücretleri herkesle aynı olmak zorundadır. Bu kişilerde herkese yapılan sosyal yardımlardan yararlanmak zorundadır. İş sözleşmelerine veya toplu iş sözleşmelerine bu işçilerde aynen yararlanırlar(www.resmigazete.gov.tr. 19Ocak2018).

### **2.1.7.2. Dış Kaynaklardan Personel Bulmanın Avantajları**

İşletmeler dış kaynaklardan personel bulurlarken en *önemlisi “hangi şekilde olursa olsun eleman bulunması”* değil işe uyacak personellerin en uygun yollarla bulunması ve işe yerleştirilmesidir(Işık 2009).

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir(Demirkol ve Ertuğral2007):

- Kuruma değişim ve hareketlilik getirir (taze kan),
- Geçiş rahatlatır (farklı bakış açısı),
- Sezonluk işlerde ve hızlı ürün artışlarında harika bir kaynaktır.
- Performansı düşük çalışana ekstra seçenek sunmaktadır.

Arthur Andersen'in Türkiye'de yapmış olduğu 2001'e doğru insan kaynakları araştırmasında personel bulma yöntemlerinin kullanılabilme durumlarının istatistiğinde, istenilen personellerin düzeyi yükseldiğinde ve kurumların kaliteli yönetici bulmak için kullandığı yöntem danışmanlık firmaları olmaktadır (Andersen 2000).

Yapılan bir araştırmada işletme sahipleri ve yöneticileri, beş yıl sonra yönetici bulmak için ilk başta danışmanlık firmalarına, daha sonra ise internetten

faydalanılacağını belirtmektedir. Öngörülere göre, gazete ilanları personel bulmadaki oranı, hem yönetici hem de kurumda çalışacak diğer personelleri bulmadaki oranının düşeceği, tanıdıkları aracılığıyla ve çalışanların tavsiyelerinin de ileriki yıllarda düşeceği tahmin edilmektedir. Kurumların insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına iten mali yönden üç temel etken bulunmaktadır. Bunlar (Ecerkale ve Kovancı 2005).

- Maliyeti indirmek(devam etmekte olan harcamalar)
- Likidite varlıklarından kaçmak( çoğunlukla maliyetleri aniden kısmaktan daha önemlidir).
- Sabit maliyetleri sabit olmayan giderlere çevirme(işgücünde azalma olduğu zaman insan kaynakları giderleri buna etken olarak azalma gösterecektir).

### **2.1.7.3. Dış Kaynaklardan Personel Bulmanın Dezavantajları**

İşgücü ihtiyaçlarının dış kaynaklardan temin etmeninde kendine göre olumsuzlukları bulunmakta olup, bunlardan bazılarında aranan özellikte yeterli adayın olmaması veya yeni gelenlerin yeni kültüre ayak uyduramaması şeklinde ifade edilmektedir. Dış kaynaklardan personel bulunmasının çeşitli dezavantajları aşağıda sıralanmıştır(Öztürk 1994).

- Seçilen kişi kuruma uymayabilir
- Kurunda çalışan diğer kişilerin çalışma motivasyonlarının düşmesine neden olabilir.
- Kurum için hem zaman hem de maddi kayıp söz konusu olmaktadır.

### **2.1.8. İnsan Kaynaklarında Personel Seçim Aşamaları**

Çağdaş toplumlarda kurumların en önemliögesi insandır ve insan etkeni iyi yönetildiği zaman, kurumun verimi ve başarımı nihayetinde artarak devam edecektir (Silah 2005). Bundan dolayı kurumlar personel seçimini bir görevde boşalma olması veya boşalması muhtemel olan pozisyonlara iç ve dış kaynaklardan işe başvuran adaylar arasından işe en uygun kişiyi seçmek zorundalar. Kurumlar kendilerine başvuran adaylardan en iyisini seçmek ve kuruma verimli bir iş ortmının getirilmesine olanak sağlarlar. Seçim süreci, işi en iyi şekilde yerine getirecek kişiyi belirleme aşamasıdır. Burada asıl gaye en iyiyi seçme olmamalı, işin gereğini en iyi şekilde yerine getiren kişiyi seçme olmalıdır(Geylan ve ark.2013).

Personel seçme sistemi, personel ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişi yada kişilerin(işletmeye) kabulü ile sonuçlanan bir süreçtir. Bir "personel seçme sürecinden" söz edilebilmesi için; her açık pozisyona birden fazla adayın başvurması gerekir. Eğer beş açık pozisyon ve beş aday varsa seçme işlemi anlamlı olmaz. Doldurulması gereken pozisyondan daha fazla aday olduğunda seçme işlemi amacına uygun hale gelir (Öğülmüş 1996).

İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir seçimin önemini belirleyen iki öneri bulunmaktadır. Bunlar(Geylan ve ark.2013):

- *“İyi eğitim kötü seçimleri telafi etmeyecektir.”* İşe göre kabiliyet, davranış ve yetkinliğe sahip olmayan bir personel işe alınmadığında doğru tutuma sahip olmayan birini istenilen seviyeye getirmek çok zorlaşmaktadır.
- *“Doğru kişiyi işe almazsanız rakibiniz alacaktır.”* İş için kuruma başvuran kişilerin analizleri iyi yapılmadığı zaman bilgi, beceri ve yetenekli kişilerin seçilmemesi durumunda rakip kurumlar bu kişileri alacaktır

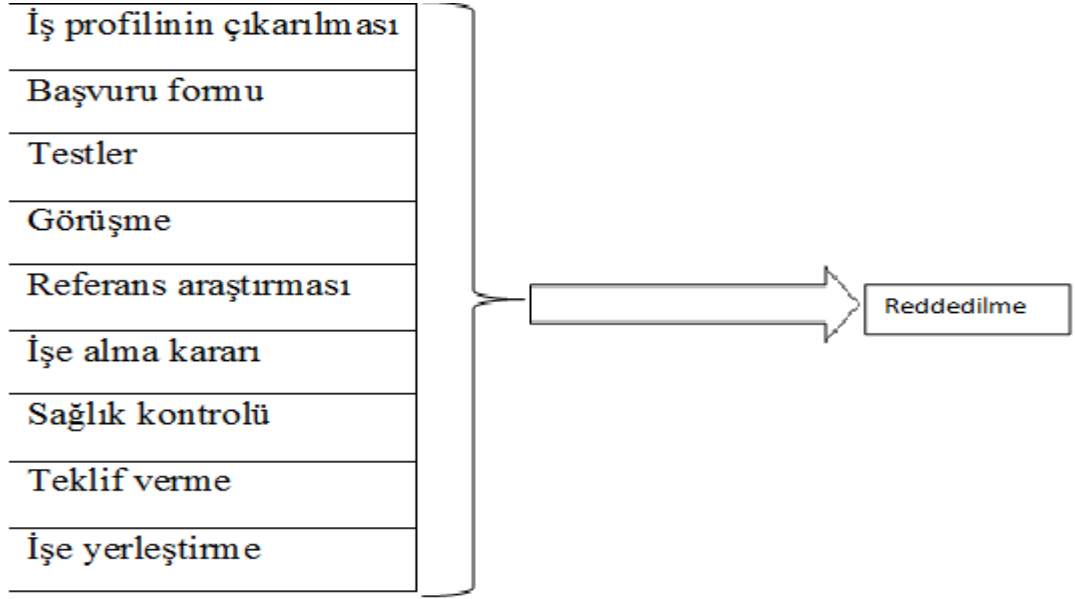
#### **2.1.9. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

Personel seçimi kurumlarda farklı nedenlerden dolayı boşalmış veya boşalma ihtimali olan pozisyonlar için kurumun gerekli nitelikleri taşıyan personeli bulmak için izlediği yollardan oluşmaktadır. Personel seçimi insan kaynaklarının çalışmaları sonucu neticelenir. Personel arama aşaması kişilerin işe başvurmasıyla biter, adayların işe başvurmasıyla personel seçim aşaması başlamış olur(Demirkol ve Ertuğral2007).

Kurumlarda personel seçme aşaması maliyet ve psikolojik olguları ele alındığında oldukça önem arz etmektedir. Bunun maliyet boyutu ele alındığında, maliyet olarak yüksek olan personel seçim aşaması durumu, yapılacak en küçük hatanın personel devrine yol açacaktır. Buda kuruma yeni bir maliyet unsuru oluşturacaktır. Psikolojik boyutu ele alındığında ise ülkede çalışan kişilerin kendi uzmanlık alanlarında çalışmaları kişileri her zaman mutlu edecektir(Gürer 2004).

Kurumların personel alımında izledikleri çeşitli yollar olmasına karşın, iyi bir personel seçim aşamasına sahip işletmelerin uyguladığı standart bir aşama mevcuttur. Bu seçim aşaması aşağıda şekil 4'deki gibidir. Bu aşamaların her biri sürecin olumlu ilerlediğini (feed-back'lerin) gösterir. Olumsuz bir tepkide ise kişinin reddedilmesi meydana gelmektedir. Bu durumda süreç bu noktada kesilmiş olur(Sabuncuoğlu 2000).

### Şekil 3: İşe Yerleştirmede Standart Seçim Süreci



**Kaynak:** (Sabuncuoğlu 2000)

#### 2.1.9.1. İş Profilinin Çıkarılması

İnsan kaynaklarında personel seçimi için bir hazırlık çalışması yapılmalıdır. İlk önce kurumun bir personel seçme politikası bulunmalı ve bu politika çerçevesinde personel planlaması yapılmalıdır. Politika belirlendikten sonra seçilmesi ihtimal olan personelin yapacağı işin nitelikleri açıkça belirlenmelidir. Bu nitelikler çerçevesinde personelin özelliklerinin belli olması gereklidir. Bu doğrultuda yeni seçilecek aday bu özelliklere göre seçilir. Personel seçme işlemini iki kısımda toplamak mümkün olmaktadır: hazırlık aşaması ve uygulama aşaması olarak incelenmektedir(Erdoğan 1992).

#### 2.1.9.2. Başvuru Formu ve Ön Görüşme

Kurumlar genel itibariyle işe başvuracak kişilerin şahsen başvuruda bulunmalarını istemektedirler. Kurumlar için bu seviyede mühim olan şey çalışma koşulları üzerinde durma olayıdır. Çalışmanın esas noktalarını belirten nitelikleri taşımayacak adayların elenmesi noktasıdır. Bu aşamayı genel itibariyle olabilecek en düşük maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirmesini sağlamak gereklidir. Bunun için başvuru formları çabuk ve titiz bir şekilde gözden geçirilmelidir (Demirkol ve Ertuğral2007).

Kimi durumlarda işe başvuran adayın işe uygunluğunu görebilmek için başvuru formunu doldurmadan kendisiyle bir ön görüşme gerçekleştirilir ve diğer

aşamalara ona göre geçilir. Büyük kurumlarda ön görüşme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilir. İşe başvuran kişi ile ön görüşme yapıldıktan sonra başvuru formunu doldurulmalıdır(Geylan ve ark. 2013).

Başvuruların kullanıldığı yaygın yöntemlerden bir tanesi de geçmişteki bilgilerin kullanıldığı başvuru formlarıdır. Adaylar başvuru formunu isteyerek kendileriyle ilgili yanlış bilgiler kuruma verse de kurum seçim aşamasında bu bilgiyi kullanmamalı. Zira bu formlar yalnızca kişilerin sunmak istediği bilgilerden oluşmalıdır. Bu formlar iyi hazırlandığında(Gürer 2004):

- Başvuru formu işe başvuran adayın istek ve arzusunu yansıtır.
- İşe başvuran adayın yapılacak görüşmede adayla ilgili bilgiler vererek adayın özelliklerini ortaya çıkarmasına yardımcı olur.
- Kuruma alınan kişiler için güzel bir çalışma kaydı oluşmaktadır.
- Adayların seçimi için etkin bir şekilde yönlendirme sağlar.

### **2.1.9.3. Sınav ve Testler**

Personel seçme sürecinde yapılmakta olan sınav uygulamaları kişinin iş için ne kadar bilgiye sahip olduğu ve mesleki deneyime ne ölçüde hâkim olduğunu öğrenmek için yapılmaktadır. Personel mesleğin gerektirdiği bilgiye sahip olması, karşısına çıkabilecek olaylara müdahale düzeyi ve işte göstereceği başarının ölçülmesi için sınav uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Bu sınavlar genellikle giriş sınavı olarak adlandırılır. Bu sınavlar genel itibariyle açık uçlu sorular veya çoktan seçmeli sorular biçiminde sorulmaktadır. Sınava başvuran adaylardan bazı konularda bilgilerini ölçmek ve adayın farklı bir özelliğinin olup olmadığını ortaya çıkartmak için yapılan bir yöntemdir(Bolat 2014).Bu sınavlar genellikle işe başvuran adayın kuruma alınacağı birimin yöneticisi tarafından hazırlanır. Sorular genel itibariyle başvuru pozisyonunun gerektirdiği niteliklere göre hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimleri genellikle bu testleri ve sınavları üç amaç için kullanırlar.

- İşe başvuran kişinin iş profilini, özelliklerini, kuramsal bilgileri gibi konularda mülakattan önce aday hakkında bilgi edinmek
- İşe başvuran adayın görüşme esnasında verdiği cevapların bu testler ve sınavlarla uyuşup uyuşmadığını bilmek



- Bir pozisyon için fazla başvuru olduğu zaman işe başvuran adaylar arasında seçim yapmak için kullanırlar(www.mülakat-teknikleri.com.tr. 15 Mart 2018).

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

#### **2.1.9.4. Mülakat (Görüşme)**

Mülakat, çok yaygın kullanılan personel seçme yöntemlerinden bir tanesidir. Kurumlar personel seçmek için bir tane yöntem kullanacak olurlarsa hiç tereddütsüz mülakat yöntemini kullanırlardı(Yalçın 1998).Çoğunlukla, işe başvuran kişinin kişiliğiyle ilgili detaylı bilgi elde etmede mülakat yönteminin diğer yöntemlerden daha iyi olduğu görüşü hâkimdir. Şüphesiz, dış görünüşüne önem verenler kısa sürede insanlar üzerinde olumlu yönde etki bırakır ki bu da ancak bu yöntemde değerlendirilir. Mülakatı yapan insan kaynakları uzmanı iyi bir eğitim almış ise, aynı zamanda mülakatçının zekâ seviyesini, hobilerini, hayat ve iş felsefesini, kuruma alırsa, çalışmalarının ne şekilde yürütüleceğini burada anlayabilir(Öztürk 1994). Mülakatın esas amacı, iş için en uygun personeli seçmektir. Aslında bu amaç seçim süreçlerinin hepsinde geçerli olmasına karşın, mülakat aşamasında önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı mülakat personel seçme süreçlerinin en uç noktasında bulunmaktadır. Mülakat sistemi iyi bir şekilde düzenlenmesi yapıldığında diğer yöntemlerden daha kolay gerçekleşir(Fındıkçı 1999).

Gatewood ve Field 1998 yılındaki çalışmalarında, mülakatın bağlılık vicdanlılık, istikrar ve azim gibi “iyi vatandaşlık ”durumlarını belirtmek için önemli bir etken olduğunu belirttiktedirler (Werner 2000).

Mülakatlar, muhtevası ve işe alım yöntemlerine göre farklı uygulamalar yapılarak gerçekleştirilir. Bu uygulamalar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

##### **2.1.9.4.1. Planlı Mülakat**

Bu mülakat türünde mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları uzmanı görüşmecilere sorulacak sorular önceden hazırlanmış ve bütün mülakatçılara aynı sorular sorulur. Bu sorular vasıtasıyla mülakatçılar değerlendirmeye alınır. Bu şekilde mülakata alınan kişilerin hepsinden gereken bilgiler standart şekilde elde edilmiş olunur. Bütün adaylara aynı tür sorular sorulduğu için nesnel ve objektif bir durum ortaya çıkmaktadır(Gider 2015).

#### **2.1.9.4.2. Plansız(Serbest) Mülakat**

Bu mülakat türünde mülakat esnasında sorular belirlenir. Burada mülakattan önce kişiye ait bütün bilgiler incelenir fakat sorular mülakat esnasında belirlenir. Burada mülakatı yapan kişiler sorularla kişilerin üsluplarını, olaylar karşısında davranışlarını, yorumlama biçimlerini, düşüncelerini ve kendilerini savunma durumlarını ele almayı amaçlarlar. Sorularda belli bir ölçütün olmaması değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu yöntemde elde edilen verilerle objektif bir değerlendirme yapmak güçleşir. Bu görüşmede mülakatı yapan kişinin değerlendirmesi çok önemli bir hal almaktadır(Öztürk 1994).

#### **2.1.9.4.3. Karma (Yarı Planlı) Mülakat**

Planlı ve plansız mülakatın aynı anda kullanıldığı mülakat türüdür. Aynı zamanda yarı planlanmış mülakat türü de denilmektedir. Burada insan kaynakları uzmanı önceden mülakatla ilgili temel soruları hazırlar ve mülakat esnasında görüşmenin seyrine göre yeni sorular sorarak adayı tanımayı amaçlar. Kurumaların personel seçiminde mülakatı daha düzenli yapmak istemeleri, bu mülakat yönteminin daha fazla tercih edilmesine ortam hazırlamaktadır(Öztürk 1994).

#### **2.1.9.4.4. Sorun Çözmeye Dönük Mülakat**

Mülakata alınan adayların bir sorun karşısında çözüm bulma durumlarını ölçmek için yapılan bir mülakat çeşididir. Mülakata girenlere işe başvurdukları alanlarla ilgili bir sorun verilir ve bu sorunun çözümü istenir. Genellikle “siz olsaydınız ne yapardınız?” tarzında sorular sorulmaktadır(Öztürk 1994).

#### **2.1.9.4.5. Bireysel veya Grup Mülakatı**

Bir mülakatın bireysel veya grup mülakatı yöntemiyle yapılması tamamen aday sayısına bağlıdır. Mülakatçı sayısının birden çok olması, buna bağlı olarak personelin bir kişi olması mülakatı bireysel yapar. Mülakata personellerin grup biçiminde alınma durumunda ise grup mülakatı yapılacaktır(Öztürk 1994). Grup mülakatlarında; kişilerin grup içerisindeki özelliklerini ne ölçüde ortaya çıkarttığı, gerilime ve sorunları çözmeye ne derece rol aldığını ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Çoğunlukla yönetime seçilecek personeller ve girişimcilik gerekli pozisyonlar için personel gerekli olduğu zaman tercih edilmektedir (Gider 2015).

#### **2.1.9.4.6. Stres (Baskılı) Mülakat**

Stres mülakatlarında temel amaç, mülakata alınan kişinin temel dengesini ölçmektir. İşte uyumu nasıl açacağını ve beklenmeyen olaylar karşısında tutumları

dikkate alınır. Özellikle hastane gibi stres durumu yüksek bir ortamda çalışacak kişilerin seçimi bu tür mülakat yöntemleriyle personeller seçilebilir. Bu tür görüşmelerde adaylara uygulanacak stresler iş ortamındaki stresten çok farklı olmamalıdır(Tuncer 2014).

#### **2.1.9.4.7. Yoğunlaştırılmış Mülakat**

Bu mülakat türünde işe başvuran adayın özgeçmiş bilgilerinin ve kendisiyle ilgili bütün bilgiler derinlemesine incelenir. Bu durumda işe başvuran kişinin kendisiyle ilgili bütün ayrıntılar detaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Adayın işe uygun olup olmadığı yapılan bu detaylı inceleme sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem hem zaman alıcı bir yöntem hem de maliyetli bir yöntemdir (Öztürk 1994).

#### **2.1.9.4.8. Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat**

Mülakat öncesinde, personel ihtiyacının olduğu departman için bir performans düzeyi belirlenerek bu performans düzeyine göre sorular hazırlanarak görüşmenin düzeyi belirlenir. Mülakatı gerçekleştirecek kişiler personel ihtiyacının olduğu bölümlerin özelliklerine göre soruları sormalıdırlar. Sorular tamamen bölümün özelliklerine göre hazırlanıp adayı bu bölüme göre değerlendirmeye almak gerekmektedir. Mülakat soruları açık uçlu sorulardan oluşmalıdır. Mülakata alınan adayın kendini ifade edebilmesine olanak tanınmalı ve kendini rahat hissedilmesi sağlanmalıdır. Sorular işin özelliklerine göre olmalı ve adaylar arasında ayırım yapılmamasına özen gösterilmelidir (Tuncer 2014).

#### **2.1.9.4.9. Mülakat Süreci**

Mülakat yöntemi, personel seçiminde kullanılan en eski yöntem olmasına karşın, kurumlar tarafından yeterince anlaşılammakta ve gerekleri yerine getirilememektedir. Fakat mülakat yönteminin gereği gibi yerine getirilmesi için bir takım standartlara uyulması gerekmektedir. Mülakatı gerçekleştirecek kişiler özensiz seçilmemelidir. Gerektiğinde mülakatla ilgili eğitimler verilmeli, mülakat yöntemi, yapılacak işin gereklerine ve görevlerin unvanları güzel belirlenmeli, mülakatta hangi ölçütler aranıyorsa belli bir çizgisi olmalı ve bütün sonuçlar rapor haline getirilmelidir(Öztürk 1994).Mülakatta sorulan soruların belirli bir gayesi mevcuttur. Sorulacak bütün soruları kestirmek neredeyse olanaksızdır. Mülakatı gerçekleştirecek kişi hangi soruların hangi bilgileri elde etmek için sorulduğunu bilirse, benzer bütün sorulara karşı hazırlıklı olabilir. Soruların sınıflandırılma biçimi aşağıda sınıflandırılmıştır (Çavdar ve Çavdar 2010):

- Genel sorular
- Adayın kişisel bilgileri ile ilgili sorular
- Adayın eğitimi ile ilgili sorular
- Deneyim ve bilgisi ile ilgili sorular
- İlgili alanları ile ilgili sorular
- Yetkinliklerle ilgili sorular
- Güdüleme ile ilgili sorular
- Adayın kurumda beklentileri ve kurumun şartları ile ilgili sorular.

#### **2.1.9.4.10. Mülakatın Başarı Şartları**

Bütün kurumların personel seçme konusunda asıl amacı kendisine en uygun kişiyi kurumuna dâhil etmektir. Fakat günümüzde kurumların uyguladıkları personel politikalarına göre uygun personeli bulmaları pek de kolay olamamaktadır. Personel seçiminde mülakat yöntemi, geçerliliği yetersiz olmasına karşın, kurumlar tarafında çok fazla tercih edilmektedir. Bu yöntem tek başına kullanıldığında geçerliliği etkin olmamasına rağmen kurumlar personel seçiminde sadece mülakat yöntemini kullanarak personel seçmektedirler. Bu yöntemin personel seçiminde etkin bir şekilde kullanılabilmesi için diğer yöntemlerle beraber kullanılmalıdır. Diğer yöntemlerle beraber kullanıldığında kuruma yarayacak en iyi personel seçilmiş olur(Öztürk 1994).

#### **2.1.9.5. Referans Araştırması**

Mülakat aşamasından sonra başka bir aşamada referans aşamasıdır. Bu aşama kurumlar için maliyet ve zaman açısından oldukça zorluk oluşturmaktadır. Fakat adaylar kuruma seçilebilmek için çoğu zaman kendileriyle ilgili bilgileri eksik veya abartarak kuruma yanlış bilgi verirler. Kurumlar eksik özgeçmiş ve yanlış bilgilerden korunmanın yolu olarak referans araştırmasına başvurumaktadırlar. Burada önemli olan kurumun aday hakkında bilgi toplarken nesnel olmasıdır. Adayın daha önce çalıştığı kurumun yöneticisi aday hakkında kötü yargıya sahip olsa dahi olumlu bilgi verebilir. Bunun yanı sıra eski işveren aday iyi olsa dahi aday hakkında kötüleyici bilgiler verebilir. Bu yöntem personel seçiminde tek başına kullanılmamalıdır. Diğer yöntemlerle beraber kullanılmalıdır(Çavdar, Çavdar 2010). Referans araştırmaları birçok kaynaktan sağlanır. Bunlar (Geylan ve ark. 2013);

- Akademik referanslar,
- Adayın daha önce çalıştığı kurumdan referanslar,

- Adayın banka kayıtları,
- Adayın adli sicil kaydı,
- Adayın kişisel referansları.

#### **2.1.9.6. İşe Alma Kararı**

Önceki aşamalardan başarılı olan kişilerin bir değerlendirme yapılarak adayların işe alma işlemi gerçekleştirilir. Bu işlem gerçekleştirilirken işe alma uzmanının yanında bir de birim yöneticisinin de kararda bulunması gereklidir (Kocabacak 2013). Birim yöneticisinin kararda bulunmasının temel gerekçesi ise, karar birliği oluşturarak adayın işe alınmasını sağlamaktır. Personel seçiminde bu aşamaya kadar yapılan çalışmalarda aday ile ilgili gerekli bilgiler sağlanmıştır. Burada yapılması gereken ise adaylar arasında seçim yapılarak, hak eden kişiyi işe almaktır(Çavdar, Çavdar 2010).

#### **2.1.9.7. Sağlık Kontrolü**

Kurumlar için sağlık kontrolünün ilk aşamada yapılması gereklidir, fakat bu kurumlar için çok maliyetli bir iş olacağından kurumlar genellikle bu aşamayı en sonda yapmayı tercih etmektedirler. Kurumlar başvuru formlarını aldıkları zaman adayların genel sağlıklarıyla ilgili bilgiler elde etmektedirler. Adaylar seçildiklerinde sağlık kontrolleri detaylı bir şekilde yapılmaktadır. Sağlık kontrolleri genellikle adayların işi yapıp yapamayacağı ile ilgili bir durumu ortaya çıkartmak için yapılır(Şen 2008).

#### **2.1.9.8. İş Teklifinin Yapılması**

İş teklifinin yapılması, kurumun seçtiği adayı son defa görüşmeye çağırarak ona iş olanaklarını detaylı olarak anlattığı aşamadır. Bu süreçte adaya önceki aşamalarda anlatılmayan şartların anlatılarak adayın bu şartlar altında kurumda çalışıp çalışmayacağı kendisine sorulur. Aday bu şartları kabul ederse sözleşme yapılarak kuruma dâhil edilir. Aşamalar bu şekilde sona ermiş olur (Şen 2008).

#### **2.1.9.9. İşe Yerleştirme**

Adayın seçimine karar verilmesi ve iş teklifinin yapılma aşamasından sonra adayın işe yerleştirme aşaması başlamaktadır. İşe yeni girecek adayların iş durumu açısından formel ve formel olmayan durumlar bulunmaktadır. Formel durum, yeni işe giren kişi belli bir süre uyum aşamasını aşana kadar işe alıştırılmalıdır. Formel olmayan durum ise, adayın seçilmesinden hemen sonra birimde çalışacağı arkadaşlarıyla tanıştırılarak işe başlamasını istenilme durumudur. İşletmeler seçilen

adayların kurumu öğrenmeleri açısından belli bir süre uyum programlarına tabi tutularak alıştırmaları sağlanmalıdır (Çavdar ve Çavdar 2010).

## **2.2. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüzde çok fazla kurum artık bünyelerinde insan kaynakları birimine sahiptir. Bununla beraber aktif bir şekilde rol almasına önem verir. İnsan kaynakları birimi aynı zamanda kurumların ana kumanda birimidir. Şirketlerin imajı, gelişimi, uyguladıkları politikaları, standartları, uygulamalı eğitimleri, uyum aşamaları, maaş, kariyer planları, performans durumları gibi birden fazla konuya insan kaynakları birimi bakmaktadır. Bu aynı zamanda sağlık kurumları için de geçerli bir durumdur(www.medikalakademi.com.tr.20.Mart.2018).

Sağlık kurumları açısından insan kaynakları, bir sağlık işletmesinde yapılan işlerin doğrudan veya dolaylı bir şekilde yapılmasını ifade etmektedir. Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ise sağlık işletmelerinde çalışan personellerin etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılma durumlarının tamamını ve sistemin bütünü ifade etmektedir. Başka bir ifade de ise sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, sağlık işletmesinin gayelerini gerçekleştirmek için kullanılan ve çalışanlara yönelik taktikler, amaçlar, plan ve programlardan meydana gelir (Erigüç ve ark. 2012).

Sağlıklı ve iyi bir yaşam sürme, her birey için bir ihtiyaçtır ve bu manada sağlık kurumları önemli bir etkidir. Nüfus artması, kentleşme, sanayinin artması, sosyal güvenlik boyutunun büyümesi gibi etkenlerin sayesinde bireylerin şuur seviyeleri arttıkça sağlık kurumlarının önemi daha da artmaktadır. Sağlık kuruluşlarının en temel girdisi insan kaynağıdır. Sağlık kurumlarında çalışan doktor, hemşire ve daha birçok kişi bunun içinde yer alır. Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) 2000 senesinde yayınladığı Dünya Sağlık Raporunda insan kaynaklarının sağlık düzeninin içerisindeki en önemli etken olduğunu belirtmiştir(World Health Organization, WHO 2000). Sağlık sektörü günümüzde en büyük iş kollarından bir tanesidir. Sağlık için ayrılan bütçenin büyük bir kısmı insan kaynaklarına ayrılmaktadır(Narine 2000). Fakat günümüzde sağlık alanında yapılan yanlış planlama ve kurumların engellerinden dolayı birçok ülkede sağlık çalışanı yetersizdir. Buna gelişmiş ülkelerde dâhildir (Barber ve López-Valcárcel 2010). DSÖ'nün 2006 senesinde yayınladığı Dünya Sağlık Raporunda 57 ülkenin sağlık çalışanlarının yetersizliğinden bahsederken aynı zamanda bunların çoğunda kaliteli sağlık hizmetlerinin sağlanmasının söz konusu olmadığı belirtilmiştir.

Bu sağlık çalışanlarının yeterli olabilmesi için 2,4 milyon doktor, hemşire ve ebenin olması gerektiğinden söz edilmektedir(World Health Organization, WHO 2006).

Sağlıkta insan kaynakları yönetimine dair karmaşık bir durum olduğundan sağlık yöneticileri örgütlerinin insan kaynakları bölümlerinden stratejik destek istemektedirler. Böylece insan kaynakları yönetimi, kurumun stratejik planlamasında bulunarak, örgütteki çalışanların zayıf ve güçlü durumlarını gözlemleyerek örgütteki bütün kişilerin yeteneklerinin geliştirmelerine yardımcı olur. Sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Flynn ve ark. 2004):

- Kurumun personel yapısını planlama
- alışan personelin iş tanımının yapılması ve iş yönlendirmesinin yapılması
- Kuruma personel bulma ve seçme aşamalarının yapılması
- Personelin eğitim ve kariyer planlamasının yapılması
- Başarılı personelin değerlendirilmesi
- Maaş ve maaşla ilgili konuların belirlenmesi
- Kanunlara uymak
- Kurumun güvenliği ve sağlıklı olmasının sağlanması

Sağlıkta insan kaynakları, personel arz ve talebine göre oluşturulacak stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, sağlıkta çalışanların eğitimlerinin uzun zaman alması da ayrı bir zorluk oluşturmaktadır (Bloom ve ark. 2012). Buna rağmen sağlıkta insan kaynakları stokunun belirlenmesi gereklidir ve buna bağlı olarak gelecekte oluşabilecek insan kaynakları arz ve talebi arasında bir denge kurabilmek gereklidir (Avcı ve Ağaoğlu 2014).

Sağlık insan kaynaklarının durumu ile hastaların bekleyebilme süreleri, hastaya dair yapılabilecek uygulamalar, sağlık hizmetlerinin niteliği, yararlılığı ve insanların sağlık durumları arasında olumlu yönde bir etki bulunmaktadır(Avcı ve Ağaoğlu 2014).Bundan dolayı ülkeler sağlık stratejilerini insan gücü reformuyla belirlemek zorundalar. Sağlık hizmetlerinin niteliği, etkin ve verimli olabilme durumunu belirlemek için en uygun bireyin, uygun yeteneğiyle, uygun davranış ve isteklendirmeyeyle, uygun yer ve sürede ve uygun bedelle kuruma personel sağlayacak bir sistem gereklidir. Bu reformun özel gayeleri aşağıda sıralanmıştır;

- İnsan kaynakları istihdam planlama araçları geliştirmek ve Sağlık Bakanlığının yayınladığı reformları ve sunumları uygulayarak gelişmesini sağlamak.

- İnsan kaynakları planlama ve yönetim becerisini geliştirerek illerde bulunan sağlık kurumları yöneticilerinin daha aktif rol almaları sağlanmalıdır.
- Başarıya dayalı ve yöresel farklılıklara göre bir ödül sistemi geliştirerek personelin motivasyonunu yükseltmek.
- Başarıya dayalı bir kariyer gelişimin yapılması
- Modern insan kaynakları uygulamaları ve DSÖ'nün "Herkes için Sağlık Hedeflerini içinde barındıracak bir sağlık insan kaynakları tanımı ve iş sorumluluklarının oluşturulması
- Sağlık çalışanlarının eğitim sistemlerinin çağdaştırılması

Sağlık kurumlarında etkili bir insan kaynakları yönetiminin sağlanabilmesi için, sağlık işletmelerinde tecrübeli bir İnsan Kaynakları lideri, etkin bir İnsan Kaynakları yapısı ve programı ve başarılı bir sağlık hizmeti takdim edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda etkin bir insan kaynakları politikası ve etkin bir insan kaynakları uygulaması da bulunmalıdır (Erigüç 2007).

Asıl gayesi, topluma sağlık hizmeti sunmak olan hastaneler, kişilere bağlı kuruluşlardır. Bunlardan dolayı personel giderleri, maliyetlerin en büyüğüne sahiptir. Emegın en çok harcandığı kurumlar oldukları için kabiliyet ve beceriye duyulan ihtiyaç daha fazladır. O halde asıl amaç maliyetin çok fazla olduğu personellerden vazgeçmek olmadığı, aksine bu personelden olabileceği en yüksek verimin hangi şekillerde alınabileceğini bulmaktadır. Bu sorunun çözüme kavuşabilmesi için, doğru iş, doğru işi yapacak personel ve işin doğru ortamda yapılması önemli bir hal almaktadır. Bu şartların oluşabilmesi için de ilk başlarda işin niteliği bilinmelidir. Çünkü işin ne olduğunun, ne şekilde ve ne için yapıldığı bilinmezse gerekli çalışmaların yapılması da güç olmaktadır (Erigüç ve Ergin. 2003).

Hastaneler ayrı mesleklerin bir arada hizmet ettiği kurumlardır. Hastanelerde ayakta ve yatarak hizmetlerin sunulduğu sağlık alanlarıdır. Hastaneler iki farklı grupta finanse edilebilir. Bunlar kamu hastaneleri ve özel hastaneler olarak gruplandırılmak mümkündür. Türkiye'de yataklı tedavi hizmeti devletin sunmuş olduğu hastanelerde başlayıp zaman için de özel hastaneler yaygınlık kazanmıştır (Şentürk ve Kaya 2017). Aşağıda kamu ve özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır.



### 2.2.1. Kamu Hastanelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetim sistemi doğrudan toplum ve devlet yapısına göre şekillenmektedir. Bundan dolayı uygulamaların, doğru ve anlaşılır olabilmesi, kurulması ve işletilmesi için gerekli olan kriterler, önerilen insan kaynakları sisteminin içinde yer almaz. Gerekli olan kriterler tamamen toplum ve devlet yapılanmasına göre şekillenir(Kerimoğlu 2006). Kamuda insan kaynaklarının temel amacı, genel olarak toplumun refah seviyesini yükseltecek, hizmetlerin kamuya götürme gereği sonucunda ortaya çıkan ve tamamen sosyal fayda sağlamaktır (Özdemir ve ark. 2015).

Kamu kurumlarında personel alma işlemleri “Devlet Personel Başkanlığınca” yürütülmektedir. Bununla ilgili temel alınan yasalar 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu’na” düzenlenmiştir(Can ve Kavuncubaşı 2005). Kamu kurum ve kuruluşları, personel ihtiyaçlarını yani boş olan pozisyonları sınıf ve derece belirterek “Devlet Personel Başkanlığı’na” bildirirler(Md 46). “Devlet Personel Başkanlığı da, atama yapacağı boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların buldukları yerleri, boş kadrolara alınması planlanan personellerin sayılarını, alınacak personellerin özelliklerini, başvuru tarih aralıklarını, başvurulacak yetkili birimleri, yapılacak sınavların yerlerini ve zamanlarını ve gerekli olan diğer bilgileri başvuru zamanının bitiminden en az 15 gün önce resmi gazete, radyo, televizyon ve gazeteler aracılığıyla duyurulur. Sınavsız yapılacak bir atama olacağı zaman, kadro adedinden fazla başvuru olursa, sınavın gün ve yeri yukarıdaki koşullar göz önüne alınarak karar verilir.” Kamu kurumlarına alınacak personellerin bazı özel ve genel şartları yerine getirmesi zorunlu hal kılmıştır. Bu şartlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 48. maddesinde açıkça belirtilmiştir(www.memurpostasi.com.tr. 19Ağustos2018).

Kamu, kurum ve kuruluşlarından bir tanesi olan hastaneler ve sağlık kuruluşları personel ihtiyaçlarını sağlık bakanlığı kamu personeli seçmek için merkezi yapılan bir sınavla personel ihtiyacını sağlamaktadır. Gerekli puanı alan sağlık personelleri (doktor, hemşire, laborant, fizik tedavi, sağlık memuru, bakıcı, hizmetli gibi) boş olan kadrolara atama işlemleri yapılmaktadır. Öte yandan bu boş olan kadrolara sözleşmeli durumda bulunan personel de atanabilmektedir(www.medikalakademi.com.tr.20 Mart 2018).Sağlık bakanlığında çalışan sağlık personel sayıları aşağıda tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Sağlık Bakanlığı Personel Sayıları, 2018**

Unvan	Sayı
Uzman Tabip	43034
Asistan	10138
Tabip	41275
<b>Toplam Hekim</b>	<b>94947</b>
Diş Tabibi	10927
Eczacı	3100
Hemşire	127900
Ebe	52772
Diğer Sağlık Personeli	122221
Diğer Personel ve Hizmet Alanı	216685
<b>TOPLAM</b>	<b>628552</b>

**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı Faaliyet Raporu2018.

Sağlık sektörü diğer sektörlerle göre farklı bir alandır. Çünkü hastanelerin kesintisiz hizmet vermeleri bu sektörün çalışma biçimini de etkilemektedir. Hastanelerde zaman temelli çalışma esasları genel olarak üç ana grupta incelenir. Bunlar; tam zamanlı çalışma, part-time (yarı zamanlı) çalışma ve iş esaslı yarı zamanlı çalışmadır. Türkiye’de kamu hastanelerinde genel olarak tam zamanlı çalışma uygulanmakta ve doktorlar için yarı zamanlı çalışma şeklide uygulanabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde hem tam zamanlı hem de yarı zamanlı uygulamaları yapılmaktadır (Tengilimoğlu ve ark. 2011).

### **2.2.2. Vakıf Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşmaları için zorunluluk arz eden temel işlemleri yapmaktadır. Bu işlemler, kurumun ihtiyacı olan kişilerin işe alınması, bu kişilerin gerekli eğitim ve gelişimine yardımcı olabilmesi, kuruma yeni katılan kişilerin iş motivasyonunun yükseltilmesi konusunda yardımcı olması, kişiler hakkında gerekli değerlendirmelerin yapılması gibi işlemlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, insana odaklanarak, kurumda çalışan kişilerin ilişkilerini, sorunlarını gerekli ölçüde ele alan, işletme kültürüne uygun politik kararları

geliştirmek gibi etkin görevler olarak işletme yönetiminde kilit görevler alan bir yönetim biçimidir(Kerimoğlu 2006).

Özel hastanelerde insan kaynakları yönetim anlayışı, bulunduğu sağlık kurumunun en önemli birimlerinden bir tanesidir. Sağlık işletmelerinin, görev ve vizyonu çerçevesinde kuruma başarılı personel seçme işini, kurumda çalışan kişilerin uzun ve sürekli bir şekilde devam etmelerini, enerjik olmalarını sağlama, üretken olabilmelerini ve uyum içinde bir iş ortamının oluşmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda insan kaynaklarının en temel görevi olan, ücrette adalet, işe yeni başlayan kişilerin kuruma alıştırma eğitimi, kurum içi ve dışı eğitimler, personel seçme ve kişi hakları gibi işleri en başta yapmalıdır (www.medikalakademi.com.tr. 20 Mart2018).

### **2.2.3. Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi; belirsizliklerin fazla olması, diğer sektörlerde üretim kaybına veya maddi zarara yol açarken sağlık sektöründe bu hataların çoğunun telafisi ya insan hayatına veya kişilerin yaşam standartlarına etki etmektedir. Sağlık kurumlarının etkili bir şekilde koordinasyonlarının yapılması gereklidir. Çünkü sağlık hizmetlerinde ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşlarında, “otelicilik, poliklinik, ameliyathane, röntgen, laboratuvar” gibi birçok hizmet aynı anda verilmektedir ve aynı zamanda sağlık hizmetleri hem ikame edilemez hem de ertelenemez bir özelliğinin olmasından dolayı stratejik insan kaynakları yönetimi şarttır. Diğer taraftan sağlık hizmetlerinin çoğu teknolojiye bağlıdır. Bu sebepten ötürü sağlık hizmetlerinin sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurması ve planlamalarının uzun dönemli olması stratejik yönetim açısından kritik bir önem arz etmektedir (Soylu ve İleri 2010).

Genel olarak baktığımızda sağlık işletmelerinde stratejik yönetim süreci diğer sektörlerden farklı bir şekilde başlamamaktadır. Sağlık kurumunun bulunduğu yerin incelenmesi sonucunda diğerleriyle aynı sorun ve imkânların bulunmasıyla başlar. Fakat sağlık kurumları diğer kurumların karşılaştığı sorunlardan daha fazla sorunla karşılaşır. Zira sağlık kuruları hem teknoloji hem de mevzuattan çok çabuk bir şekilde etkilenmektedirler. Böyle olunca da sağlık kurumları kökten değişikliklere gitmek zorunda kalıyorlar. Diğer taraftan sağlık kuruluşlarında birleşme olduğu zaman sistem hem karmaşık bir hal alır hem de rekabet ortamının değişmesine neden olmaktadır. Sağlık kuruluşlarının yöneticileri diğer kuruluşların yöneticilerinden farklı

olarak, sağlıklı yaşam kalitesi ile kurumun karlılık düzeyi arasında bir denge kurmak zorundalar (Demir ve Uğurluoğlu 2015).

### **2.3.Psikoteknik Testler**

Bu bölümde psikotekniğin tanımı ve psikoteknik testlerle ilgili bilgiler yer almaktadır. Aynı zamanda psikoteknik testlerin kullanım alanları ile ilgili bilgilere de yer verilmiştir.

#### **2.3.1. Psikoteknik Tanımı**

Psikoteknik testlerin günümüze gelene kadar çok fazla araştırmacı ve bilgin tarafından tanımı yapılmıştır: Anastasi'ye göre psikoteknik testler, bazı davranışların öznel olmayan durumlarını ölçmeye yarayan testler olarak tanımlar (Anastasi 1998). Cronbach psikoteknik testleri, "birden fazla bireyin edimlerini karşılaştırmak için kullanılan bir süreç" biçiminde tanımlar (Cronbach 1990). Yapılan başka bir tanımda ise psikoteknik testler, edimleri sayısallaştırarak veriye döken bir veri olarak sunma biçimidir (Yalçınay 2000).

Psikoteknik, kısaca işgücünü kazançlı ve daha canlı kullanmak amacıyla meydana gelen modern bir insan kaynağı yöntemidir. Bu teknik kişiyi çalıştığı işe en iyi şekilde hazırlamayı amaç edinen akademik ve nesnel bir araçtır (Sabuncuoğlu 2016).

Psikoteknik ölçme ve değerleme şekli, kişilerde belli başlı özellikleri kendi bünyesinde barındıran ve kendisine özgü bir sistem dâhilinde verileri toplayan testlerle, çalışanların farklı yönlerini belirlemeye yarayan bir davranış bilimidir. Bu testler kişileri genel olarak ele almaktan çok özel bir şekilde değerlendirmeye alır. Burada aşamalarda kişiler bir bütün olarak değerlendirilir (Erdoğan 1992).

Psikoteknik yöntem, temel olarak matematiksel verilerle hesaplanır. Kişilere ait insani özellikleri ve sosyal özellikleri matematiksel verilerle hesaplama durumudur. Matematiksel veriler ve istatistiklere bağlı veriler olmadan psikoteknik kullanılamaz (Şencan 2008).

Modern dünyada psikoteknik, kurumlara ilk önce personel seçimi başta olmak üzere, eğitim, terfi etme, işe adapte olma, ücret ve iş kazalarını en aza indirmek gayesiyle psikoteknikten yararlanılmaktadır (Çoban 2008).

### 2.3.2. Psikoteknik Testlerin Tarihsel Gelişimi

Kişilerin zihinlerine yönelik kabiliyetlerin araştırılması ve ölçülmesi ilk olarak on dokuzuncu yüzyıla dayanmaktadır. Bedensel kabiliyetlerinin araştırılması ve ölçülmesi aşaması ise yirminci yüzyıla dayanmaktadır. Bu kabiliyetlerin araştırılması ve ölçülmesinin bu yüzyıllarda yapılmasının nedeni olarak gelişen sanayi ve makineleşmenin artmasıdır. Teknolojinin gelişimine bağlı olarak kalifiyeli kişiler çalıştırılma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak çeşitli zihinsel ve bedensel ölçümler yapılarak kişilerin özellikleriyle ilgili kanılar elde edilmeye çalışılmıştır. Bunlardan ziyade kurumda çalışanların verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması da amaç edinilmektedir (Erdoğan 1999).

Psikoteknik ilk başlarda eğitim psikolojisi alanında kullanılarak gelişim göstermiş. Psikoteknik testler ise yirminci yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Psikoteknik ilk zamanlarında hafızayı ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Psikoteknik testleri keşfeden ve kullanan F. Galton, psikotekniğin kurucusudur. Bunlardan ziyade psikotekniğin asıl kaynağının “psikofizik” (mental aktivite ile fiziki belirtiler arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalı) olduğu görüşü de mevcuttur. Bununla birlikte C. Spearman, hafıza ölçümlerine yönelik yaklaşımlar geliştiren psikotekniğin ilk öncü kişisidir. Psikoteknik alanında önemli çalışmalar yapan diğer kişiler K. Pearson, L.L. Thurstone, G. Rasch, J. O’Connor, F. M. Lord, L. R. Tucker, A. Jensen yer almaktadır (Yalçınay 2000).

1938 senesinde Raven, Progressi ve Matrices testinin temelini atmıştır. Bu yönde ilerlemeler göstermiştir. 1939 yılında Weschler ilk defa büyükler için zeka testini geliştirmiştir. Bu senelerde kurumlarda ve askeriyede psikoteknik testler yaygınlaşmıştır. Bilgisayarın insan hayatına hızlı bir şekilde girmesi ile 1950 senelerinde istatistiklerin kolay bir şekilde değerlendirilmesine ortam hazırlamıştır. 1968-1972 seneleri arasında dünyada 50 000 dolayında endüstri çalışanının seçimi için psikolojik testler kullanılmıştır. Özellikle Yugoslavya, Macaristan ve Romanya gibi Avrupa ülkeleri başta gelmiştir. Havacılık kurumlarında da psikolojik yöntemlerle personel seçme aşaması giderek önemli bir hal almıştır (Kepir [www.turkpsikolojiyazilari.com](http://www.turkpsikolojiyazilari.com). tr. 09 Aralık 2018 ).

Türkiye’de psikometri “Binet-Simon Zekâ Testinin” Türkçeye çevrilmesiyle 1915 senesinde başlamıştır. 1930-1945 seneleri arasında psikometriyle alakalı çeşitli çalışmalar yapılmış ve bu konuyla ilgili 11 kitap basılmıştır. 1953 senesinde Milli Eğitim Bakanlığının çıkardığı yönetmelikle “Test ve Araştırma Bürosu” kurulmuştur.

Bu birimin adı ilerleyen senelerde “Rehberlik ve Araştırma Merkezi” olmuştur(Özgüven 2000).

Prof. Brunsvick ve Ziya Dalat Ankara’da Prof. Peters İstanbul Üniversitesinde, Nuvit Osmay Eskişehir’de psikoteknikle ilgili etkinliklerde bulunmuşlardır. NuvitOsmay’ın Eskişehir’de kurmuş olduğu “Demiryolu Okulu Laboratuvarı” Türkiye’de ki ilkpsikoteknik merkezlerindedir. Sümerbank 1955 senesinde Alman psikoteknik uzmanlarının hazırladığı sistemleri kurumlarında personel seçme amacıyla kullanmışlardır. İETT 1960 senesinde sürücülerin seçiminde Fransa’dan getirmiş oldukları sistemi kullanmışlardır. Bu sistem sonraki yıllarda TCDD’de kullanılmaya başlanmıştır. 1973 senesinde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde psikolojik laboratuvar kurulmuştur. Özel sektöre ve kamu kuruluşlarına personel seçmede kurumlara yardımcı olmuştur. 1978 senesinde İş ve İşçi Bulma Kurumu’na bağlı bir laboratuvar kurdurulmuştur. Fakat psikolojik testlerin ülkemizde yaygınlık kazanmasını sağlayan çok uluslu şirketlerdir. Günümüzde kurumların globalleşmesi ve kendi standartlarının üzerinde hedefler belirlemeleri, personel seçme işlemine verilen önemin artmasına etken hazırlamıştır. Personel seçme işleminin önemli bir etken olmasının yanında psikoteknik testlere verilen önemin artmasına ortam hazırlamıştır. Birtakım kamu ve özel kuruluşlar kendi içinde oluşturdukları laboratuvarlarda veya dışarıdan bu tip hizmetleri veren profesyonel kuruluşlara başvurarak personel seçiminde yardım alırlar. Türkiye’de psikoteknik testlerinin gelişimi açısından gerekli çalışmalar hala yapılmaktadır (Erdoğan 1999).

### **2.3.3. Psikoteknik Yöntemin Kullanım Alanları**

Psikoteknik testlerin en temel amacı “kişiler arasındaki farkları veya aynı kişinin farklı zaman ve durumlardaki tepki farklarını” belirlemektir. Bu durumlarda ortaya çıkan farklı grup ve kişilerle ilgili karar verilmesine ortam hazırlamaktadır (Özgüven 1994).

İşe alma ve işe seçme dışında psikoteknik yöntem daha birçok alanda uygulanabilmektedir. Bu yönetsel uygulama alanları şu şekilde belirtilebilir (Spor 2001):

- İşte oluşabilecek kazaların en aza indirilmesi
- Kurumlarda personel seçme işleminde
- Çalışanları doğru işe yönlendirmede

- Çalışma durumunda oluşabilecek muhtemel ruhsal bozuklukları belirlemede(periyodik ve transfer muayenesi)
- Kurumda çalışan personelin daha çabuk yükselmesi işleminde
- Kurumdaki ilişkilerin düzgün şekilde yürütülmesinde
- Personellerin ücret ve maaşlarının belirlenmesinde
- Mesleki tedavinin yürütülmesinde

#### 2.3.4. Psikoteknik Testlerin Personel Seçiminde Kullanılması

Bir kurumda personel seçiminde psikolojik testlerin uygulanmasının önemi çok fazladır. Kurumlarda etkili bir personel seçim yönteminin oluşabilmesi için psikolojik testlerin kurumda diğer yöntemlerle beraber kullanılması gerekmektedir. Diğer taraftan personel bulma aşamasında, personellerin bulunmasına kadar geçen sürede kurumun politik ve stratejisinin olması psikolojik testlerin personel seçme aşamasına katkıda bulunması göstermektedir (Kökdemir, 2014).

Personel seçme çalışmasında psikolojik testler, gaye ve kişilerin hangi özelliğinin ölçülmesi gerektiği konusunda kişilere teker teker veya grup halinde uygulanır. İşin durumuna ve işin özelliğine göre kişilere uygulanabilen testler mevcuttur. İşin durumu ve özelliği belirlendikten sonra personeller için psikolojik test bataryalarının oluşturulması gerekmektedir. İşin ve işe alınacak kişinin özelliklerinin belirlenmesi kurum için önemli bir etken oluşturmaktadır (Erdoğan 1992).

#### 2.3.5. Psikoteknik Testlerin Nitelikleri

Psikolojik testlerin taşınması gereken birtakım nitelikler mevcuttur. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Şencan2008):

- **Standardizasyon:** psikolojik testlerin uygulama ve puanlama sisteminin değiştirilemeyeceğini ortaya koyar. Burada testin uygulanması ve bulunduğu ortamın şartları dikkate alınarak puanlama kriterleri oluşturulur. Burada bireylere uygulanan testin, aynı yerde ve zamanlarda aldığı puanlarla farklı zamanlarda ve farklı yerlerde teste tabi tutulan kişilerin aynı değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir.
- **Güvenirlilik:** Psikolojik testlere giren kişilerin verdikleri yanıtların tutarlı olması gerekmektedir. Yani kişiler farklı zamanda yine aynı testlere tabi tutulduklarında verdikleri yanıtların aynı olması gerekmektedir. Bir testin güvenilir bir hal alması için test sonuçlarının açıklanması gerekmektedir.

- **Homojenlik:** Psikolojik testlerde homojenlik, testlerdeki bütün soruların bireyin aynı özelliğini ölçmeye yönelik olması demektir. Test bataryasının homojen olması ise, test bataryasının aynı özellik ve yeteneği ölçmesi anlamı taşımaktadır.
- **Geçerlilik:** Psikolojik bir testin neyi ölçmek istediğinin belirlenmesidir. Testle bilimsel olarak neyi ölçmeyi amaçlandığı kesin olarak belirlenmelidir.
- **Ekonomiklik:** Bir kurum personellerini psikoteknik yöntemiyle seçmek istediği zaman bütün maliyetlerini hesaplamak zorundadır. Bunun için bir program hazırlamalı, testleri uygulayacak malzemeleri temin edecek, bu testleri uygulayacak kişileri ya bulacak yada yetiştirecek gibi bütün maliyetleri göz önüne alarak psikolojik testlerin kullanımına başlayacak.

### 2.3.6. Psikoteknik Testlerin Sınıflandırılması

Psikoteknik testler, belli başlı yeteneklere haiz kişilerin testler vasıtasıyla değerlendirme ve bireyleri karşılaştırmak için kullanılan yöntemdir. Psikoteknik uygulamada değerlendirme testler vasıtasıyla yapılabilmektedir. Psikoteknik yöntemde asıl hedef iş ve işe alınacak kişinin uyumunu ortaya çıkarmaktır.

Psikoteknik yöntemin en önemli aşaması kuşkusuz değerlendirme aşamasıdır. Bu psikotekniğin genel yapısında mevcuttur. Zira değerlendirilen veriler soyut verilerdir. Örnek olarak zekâ, kabiliyet gibi insana haz şeylerin ölçülmesi zor ve somut olmayan objelerdir. Ayrıca bu soyut kavramların kendisi olmayıp bunların edimleri ölçülmeye çalışılmaktadır(Çırpar 1990). Bu araçlarla gerekli olan en doğru bilgi elde edilmektedir. Bu bilgilerin yorumlanması ve mukayese edilmesi zor değildir. Psikoteknikte kullanılan testler kurumların çabuk ve en doğru şekilde karar almalarını sağlamaktadır. Psikoteknik testler farklı şekillerde gruplandırılırlar. Bundaki temel amaç, psikoteknik testlerin tanımını ve olabilecek en basit şekilde uygulamaya koymaktır. Testler sınıflandırma biçimine göre aşağıda açıklanmıştır (Erdoğan 1992)

#### 2.3.6.1. Yapıldığı Malzemeye Göre Testler

Yapılan araştırmalara göre psikoteknik yöntemin en çok tercih edilen test grubudur. Bu yöntem testin yapıldığı malzeme yönünden çeşitlendirilir. Kâğıt-kalem ve aletli testler olarak iki gruba ayrılmaktadır (Erdoğan 1992).

##### 2.3.6.1.1. Kâğıt-Kalem Testleri

Kâğıt kalem testleri, teste katılan kişilere sorulan sorular yazılı bir şekilde cevaplanmaları istenmektedir. Bu testlerde adayların okuma ve yazmalarının olması



gerekmektedir. Okuma yazması olmayan kişilerin soruları cevaplamaları mümkün değildir. Bu testleri çoğaltmak ve yaymak basit olduğundan yaygın kullanılan bir test türüdür. Çok fazla kişiye aynı anda ve farklı zamanlarda ulaşılabilmektedir(Erdoğan 1992).

#### **2.3.6.1.2. Aletli Testler**

Bazı durumlarda, teste katılan bireylerden araç ve gereç kullanımı hakkında yeteri verileri elde edebilmek için kullanılmaktadır. Testlere katılan bireylerin bu araç ve gereçleri birleştirerek veya ayırıştırarak birtakım verilerin elde edilmesine ortam hazırlar. Bireysel olarak değerlendirildiği zaman en fazla tercih edilen test grubudur. Fiziksel kabiliyetlerin elde edilmesi için kullanılması kimi zaman zorunlu olabilmektedir(Doğan 2004).

#### **2.3.6.2. Uygulama Amacına Göre Testler**

Uygulama amacına göre testler tahmin, teşhis, hız, güç testleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

##### **2.3.6.2.1. Tahmin Testleri**

Bu testlere izdüşümlü testleri de denilmektedir. Bu testlerde kişinin gelecekte kişiliğinde oluşma ihtimali olan durumlara yönelik ölçülen bir testtir. Kişinin başarılı olabileceği işin belirlenebilmesi ve gelecekte kendini bu yönde ilerletebilme ihtimalini öngörmek amacıyla yapılan bir testtir (Öztürk 1994).

##### **2.3.6.2.2. Teşhis Testleri**

Bu testler kişiye uygulandıkları zaman kişinin sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkartmak için uygulanır. Bireyin fiziki, zihni kabiliyetlerini ve kişilik özelliklerinin ölçmek amacıyla kullanılan bu testlerde asıl gaye, kişinin bilinmeyen özelliklerini ortaya çıkartmaktır (Erdoğdu 2013).

##### **2.3.6.2.3. Hız Testleri**

Burada testlerin kişinin edimlerini mi yoksa edimin yapılma hızını mı ölçme durumu dikkate alınır. Bu testte süre sınırlaması da bulunmaktadır. Testlere katılan kişilere verilen süre içerisinde kendilerinden istenileni yapmaları istenir (Gürer 2004).

##### **2.3.6.2.4. Güç Testleri**

Bu testlerde süre sıkıntısı bulunmamaktadır. Adaya sorulan sualler genellikle kolay sorulardan başlar zor sorulara doğru devam eder. Teste katılan kişilere sorulan zor soruların cevapları daha fazla önemsenmektedir. Bu zor sorular adayların

kabiliyetlerini ortaya çıkarmaya yarayan sorular olmaktadır. Doğru cevaplandırılan soruların çokluğu adaya fazla puan getirmektedir (Yalçın, 1998).

### **2.3.6.3. Uygulama Biçimine Göre Testler**

Uygulama biçimine göre testler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar bireysel ve grupsal testler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.3.6.3.1. Bireysel Testler**

Bu testler kişilere teker teker uygulanarak testi yapanla testi cevaplayan bireyleri yan yana getirebilmektedir. Bu aşamada testi cevaplayan kişinin edim ve tutumları gözlemlenebilmektedir. Bu testleri grup testlerinden ayıran en büyük özellik testi yapan kişinin analiz ve gözlemleri kişiye göre yapma durumudur. Kişileri grupsal olarak karşılaştırma durumu az olur. Bireylerin testteki başarısını ölçme durumudur. Kişilik testlerinin birçoğu bu test grubuna girmektedir. Bu testlerde gözleme durumu fazla olmasından dolayı güvenilirlik derecesi oldukça fazladır (Erdoğan 1992).

#### **2.3.6.3.1. Grupsal Testler**

Aynı anda iki veya daha fazla kişiye uygulanabilmektedir. Bu testlerde puanlar, testte katılan kişilerin puanlarına göre karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılır. Bu testlerin yapıldığı yerler genellikle özel yerler olabilmektedir. İki veya daha fazla kişiye bir anda yapıldığı için hem zamandan yem de maliyetten tasarruf sağlanmaktadır. Bu testlerdeki başarı sırası genellikle teste katılan kişi sayısına ve puanlama faktörüne bağlanmaktadır (Erdoğdu 2013).

### **2.3.6.4. Değerlendirme Biçimine Göre Testler**

Değerlendirme biçimindeki testler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; objektif testler ve sübjektif testler olarak karşımıza çıkmaktadır.

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

Bu tip test gruplarında puanlama ve yorumlar genel olarak değerlendirmesi tek biçimde yapılmaktadır. Bu testleri yapan gözlemciler ile teste tabi olan kişiler arasında herhangi bir çatışma ortamı oluşmamaktadır. Genel itibariyle varılmak istenen amaç aynı olmaktadır (Erdoğdu 2013).

#### **2.3.6.4.2. Sübjektif(Öznel) Testler**

Nesnel testlerden tamamen farklı bir şekilde puanlaması ve yorumlaması yapılmaktadır. Bu testlerde kişilerin daha çok isteklendirme ve kişilik yapısıyla ilgili ölçekleri içerikleri içermektedir. Bu testleri de gözlemciler göre kişilerin yorumlanma durumu değişmektedir (Erdoğdu 2013).

#### **2.3.6.5. Kültürel Yapıya Göre Testler**

Psikoteknik testler uygulandıkları kültüre göre kültüre bağlı olan ve kültüre bağlı olmayan testler olarak iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

##### **2.3.6.5.1. Kültüre Bağlı Olan Testler**

Kültüre bağlı olan testler genel itibariyle sözel bir şekilde kültürlerin özelliklerine göre hazırlanır. Bazı testlerin gelişim hallerine de kültürel testlerin izlerine rastlanılmaktadır. Bu testlerde yer alan şekil veya özellik bu testlerin o kültüre ait olduğunu göstermektedir. Bu testlerde uygulanan dil yöntemi sadece o kültürde yaşamış veya o kültürün özelliklerini bilen kişiler bilir, bu testleri değiştirerek veya çevirisi yapılarak farklı kültürlere uygulanması ve gerekli olan sonuçların alınma ihtimali oldukça düşüktür. Bu testlerde farklı bir sıkıntı ise psikoteknik testlerde ele alınacak güvenilirlik ve geçerlilik ölçütünün kültürel yapıya bağlı olarak gerekli ölçütün alınmama durumudur. Geçerlilik durumu yüksek olmasına karşın kültürden kaynaklanan durumdan dolayı gerekli ölçütlerinin düşük çıkma ihtimali oldukça yüksektir. Psikoteknik testler yapılırken kesinlikle kültürel yapıya dikkat edilmesi gerekmektedir (Erdoğan 1992).

##### **2.3.6.5.2. Kültüre Bağlı Olmayan Testler**

Psikoteknik testler belli bir kültüre göre hazırlanarak kullanılmaktadır. Ancak belli bir kültüre göre hazırlanan testler başka dillere çevrileceği gibi başka kültürlerce de kullanılmaktadır. Psikoteknik ölçeğin başka bir dile çevrilmesinin yerine, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak kullanılması daha uygun olmaktadır (Deniz 2007).

Oluşturulduğu kültürün etkisini taşımayan testler kültüre bağlı olmayan testlerdir. Bu testler nerelere uygulanırsa aynı durum söz konusu olmaktadır. Bu testlerin çevirilerinin yapılması için yazılı olmaları gerekmektedir. Uygulandıkları farklı kültürlerdeki kişilerin karşılaştırılmasına ortam hazırlamaktadır. Olumsuz yanı ise tercümesi yapılan dil ile testin orijinal dili arasında ölçeğin eşit olma durumu ve

testlerin sonuçlarının farklı olabilme durumunun ortaya çıkabilmesidir (Erdoğdu 2013).

### **2.3.6.6. Değerlendirildiği Bireysel zellikler Bakımından Testler**

Psikoteknik testlerin personel seçme sürecinde kullanılabilmesi kişi ve işletme açısından verimli ve önemli bir etken teşkil etmektedir. nk bir işletme kendi bünyesinde çalışacak personelinin psikolojik ve bireysel kabiliyetleri hakkında bilgiye sahip olmak istemektedir (Gültekin 2001). Kurumlarda kullanılan personel seçme aşamasında kullanılan kişisel değerlendirme yöntemleri başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

#### **2.3.6.6.1. Zekâ Testleri**

Zihne dayalı test bataryası olarak da ifade edilen zekâ testi psikoteknik testler içerisinde çok önemli bir test grubunu oluşturmaktadır. Bir kişinin işe uygunluğunu en iyi zeka seviyesiyle lmlenmektedir. Psikoloji biliminde uygulanan bazı testler personel seçme işleminde de kullanılmaktadır. Bunların bazıları aşağıda incelenmiştir. Zekâ testlerinin en çok bilinen ve tercih edilen zekâ katsayısı(IQ) testleridir, bireyin zeksal ve kronolojik yaşını inceleyerek zekyla ilgili verileri sayısallaştırmaktadır (akar ve Arbak 2004). Zeka yaşi (IQ) uygulaması ve sorularına karşı verilen cevaplara göre zeka seviyesini belirleyen ‘tablolar’ geliştirilmiştir (Canman, 1995). Buna rağmen 20. asırın iş dünyasında kişinin zekasını ölçmek için kullanılan IQ testlerinin bilimsel olarak tartışıldığı gözlemlenmektedir. Bu tartışmanın ana sebebi deneyimdir. Zekâ seviyesi düşük bir kişinin çalıştığı kurumda deneyim sahibi olan bir kişinin zekâ seviyesi yüksek ve deneyimsiz bir kişiye göre işi daha çabuk ve pratik çözümlenme durumu. Yine de kurumlar personel seçme işleminde işin durumuna ve seçecekleri kişilerin anlama ve kavrayabilme kabiliyetlerini değerlendirmek durumundalar (oban 2008).

Zeka, kişisel farklılıkları ölçmek için kullanılan önemli bir ltttr. Zeka testlerinin değerlendirilmesindeki temel lt, IQ seviyesi yüksek olan bireylerin IQ seviyesi düşük olan bireylerden daha çabuk ve en az maliyetle işi öğreneceği düşüncesidir. Çalışanların işe ve kuruma adaptasyonu, öğrenme kabiliyetleri, değişme ve gelişme süratleri ve işlerini beceremedeki genel başarıları zeka seviyesiyle ilgili bir durum olduğundan kurum için zeka seviyesi yüksek olması önem arz etmektedir(Can ve ark. 1995). Psikoteknik yöntemle personel seçme işleminde kullanılan zeka testleri aşağıdaki şekildedir (Telman ve Tregeen 2004, ztrk 1994):

- *Wesman Personel Sınıflama Testi:*

Bu test grubunda sözel ve sayısal testler olmak üzere iki test bulunur. Bunlar farklı şekillerde değerlendirilir.

- *Wechsler yetişkinler zeka ölçeği:*

“Wechsler Adult Intelligence Scale” kelimelerinin baş harfleriyle WAIS biçiminde simgelenmiştir ve bu şekilde bilinmektedir. Değişik zeka fonksiyonlarını değerlendiren bölümlerden meydana gelmiştir. Bu test sözel ve performans olarak iki test grubundan oluşmuştur. Sözel bölüm; genel bilgi, anlama kabiliyeti, matematiksel, sayısal alan, benzerlikler ve kelime hazinesi olarak altı bölüm halinde meydana gelmektedir. Performans bölümü ise; resim tamamlama ve düzenleme, sayısal işaretler, geometrik şekiller, nesnelerin bir araya getirilmesi olarak altı farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Bu test grubunda bireyler teker teker teste tabi tutulur ve her bireyin cevabı özel olarak tutulan test formuna kayıt edilir. Maliyeti ve uygulama olarak fazla zaman aldığı için çok fazla tercih edilen bir test değildir. Daha çok yönetim kademesine seçilecek adaylar için tercih edilmektedir.

- *Thurstone Zihni Yetenek Testi:*

Thurstone’un temel yetenekler ismini vermiş olduğu etkenleri ölçmeyi gaye edinen bu test içerisinde, sayısal, sözel, yersel, kelime akıcılığı, akıl yürütme, anlamsız belleme ve algısal olarak yedi başlıkta toplanmıştır.

- *R.B. Cattel:*

Sözlü kabiliyetlere dayalı olmayan, ortaokulu bitirmiş, 25 yaşına gelmemiş kişiler için hazırlığı yapılan bir testtir. Sanayi kurumlarında grup testleri biçiminde kullanılır.

- *Wonderlic Personel Testi:*

Bu testlerde kuruma alınacak kişilerin ilk aşamasını yapmak zamandan tasarruf sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Büyük ölçüde sayısal ve sözel yetenekleri belirlemektedir.

- *Porteuslabirenti:*

Kağıtlara çizilmiş olan labirent bulmacalardan oluşmaktadır. Basit bir şekilde başlayıp karmaşık bir şekilde devam etmektedir. Sözel cevaplara bağlı olmayan tamamen görsel zekâya dayanmaktadır.

- *Kaliforniya Zihinsel Olgunluk Testi:*

Bu test gruplara uygulanmaktadır. Sözel ifadeler, sayısal ifadeler, mantığa dayalı ifadeler, uzaya dayalı ifadeler, hafızaya dayalı ifadeler, dil ve benzeri testlerden meydana gelmektedir. Bu testin puanlama sonucu makine ile hesaplanabilmektedir. Bu puan sonucunda kişinin zeka yaşının ortaya çıkabilmektedir.

- *Kohs Küpleri:*

İmalatta soyut örneklerden hareket ederek somut ilişkilerle bağlantı kurabilme yeteneğini test haline getirilmiş halidir. Çok fazla tercih edilen bir test türüdür. 16 tane her bir yüzü farklı renklerden oluşan küplerden yapılmaktadır. Bu küplerin yüzleri mavi, kırmızı, sarı ve beyaz gibi renklerden oluşmaktadır. Bu renklerle oluşan şekillerin resim haline getirilmiş kitapçıktan meydana gelir. Sekreterlerin seçiminde ve alt kademe yönetimde çalışan kişilerin seçiminde kullanılan bir testtir.

- *Mekanik Zeka Testi:*

Zeka testlerinin tekniksel açıdan inceleyen bir testtir. Üzerinde delik olan bir levha, yine üzerinde delik olan aynı uzunluklarda çubuklar baş tarafları bu deliklere girecek kadar uzunlukta çivilerden meydana gelir. Çubuklar, levhalara kâğıt üzerinde gösterilen buyruklar doğrultusunda yerleştirilir.

- *Analitik Düşünce Testi:*

Cattel testinin içindeki bir bölümden meydana gelmektedir. Belli bir sıraya göre dizilmiş olan şekillerin içinden eksik olan şeklin bulunmasıyla yapılan bir testtir. Grup testi olarak kullanıldığı zaman beyaz yakalıların zekâsını ölçmek için kullanılan bir testtir.

- *Açılım Testi:*

Açılmış olan geometri şekillerinin hangisinin doğru olduğunu seçmek için yapılan bir testtir. Bu test, insanlar arasındaki sorunların çözüm bulma durumunda olan idareci pozisyonunda olan kişilerin seçiminde kullanılır.

Personel seçme aşamasında, kurum daha çok personel alacağı bölümün özelliklerine göre testler kullanır. Teste tabi tutulan kişilerin zihinsel farklılıklarını ortaya çıkartmayı amaçlamaktadırlar. Zekâ testlerinde adaydan tek bir puanlama esası tutulması yerine personelin diğer testlerden aldığı puanlarda dikkate alınarak bir puanlama yapılabilir. “Örneğin; tasarım işini bilen bir kişiyle sekreterlik işini bilen bir kişiyi zekâ testlerinde birbirlerine yakın puan alabilirler. Ancak tasarımla uğraşan kişi, üç boyutlu bir düşünce sistemi ve rakamlarla ilgili testlerde yüksek puan alırken,

sekreterlikle uğraşan kişi ise sözel kavramlar ve akıcılık ile ilgili testlerde yüksek puanlar alır (Öztürk 1994).

Yapılan bazı çalışmalara göre zekâ ve kazanma gücünün birbirleriyle pozitif anlamda bir bağlantı olduğu; zekanın başarıyı pozitif yönde etkilediği, zeka ile kıdemin de pozitif yönde bir etkileşim halinde olduğu saptanmıştır (Bingöl 1998). Bedensel güce dayalı çalışmalarda ve sürekli aynı işlerin olduğu sektörlerde zekâyaya dayalı düşünce çok azdır. Düşünceye ve yönetime dayalı işlerle uğraşan kişilerde zekâ seviyesi ile başarı arasında doğru orantı bulunmaktadır (Eren 1998).

Zekâyaya dayalı testlerde olabildiğince başarılı olan kişilerin seviyesi düşük, zekâyaya dayalı olmayan sürekli işlerde ve kolay işlerde başarılı olmadıkları gözlemlenmiştir. Bundan dolayı zeka seviyesi yüksek kişilerin fazla zekaya dayalı olmayan işlerde çalıştırılması kurum için hem verimsizlik yaratır hem de çalışanların memnuniyetsizliği ortaya çıkar. Bundan dolayı da kurumda personel devir hızı da düşer. Personel seçiminin doğru bir biçimde yapılabilmesi ve zeka testlerinden gerekli verimi alabilmek için; işin gereklerinin doğru tanımlanması, işin gereklerine göre zeka testlerinin kullanılması ve iş için istenen zeka seviyesinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda doğru personel seçilir (Gürer 2004).

#### **2.3.6.6.2. Yetenek Testleri**

Yeteneğin tanımını yaparken çoğunlukla kabiliyet ve kavrama yeterliliği gibi ifadeler karşımıza çıkmaktadır. Bu testler genellikle teste katılan adayın bir edimi gösterebilme veya hareketi becerebilme kabiliyetini ölçmektedir. Başka bir ifadeyle, bu testler kişinin öğrenme, tecrübe kazanma ve yeni nitelikler elde edebilme becerisiyle kişinin bilgi ve birikimini ölçmek amacındadırlar. Neredeyse bütün kurumların kullandığı yetenek testleri teste katılan kişilerin kavrama yeterliliğini ölçmeyi amaçlamaktadırlar (Pekin 2001). Yetenek testlerinde kişinin bir işi öğrenme becerisi ve bir kişinin yaptığı bir işi hangi derecede başarabileceğini belirlemek için bu testler geliştirilmiştir (Bingöl 1998). Bu testler testte katılan kişinin yalnızca işle alakalı kabiliyetlerini ölçmek için değil, eğitim aldığı takdirde açığa çıkabilecek muhtemel yeteneklerini de ölçmeyi hedefler. Gizli yetenek kullanılmayacağı için ortaya çıkmaz. Bazı zamanlarda kişinin bile farkına varamadığı yeteneklerinin keşfedip ortaya çıkartmak kurumun menfaatleri doğrultusunda kullanılmak üzere yetenek testlerinin gayelerindedir. Yetenek testlerini iki grupta incelenmektedir. Bunlar; genel yetenek testleri ve özel yetenek testleri olmaktadır. Genel yetenek testleri, üç

kısımdan oluşmaktadır. Kişilerin sayısal, sözel ve şekilsel hafızaya dayalı yeteneklerdir. Özel yetenek testleri ise insan aklının belli noktalarına eğilerek ve yalnızca bir özelliğini inceleyen testlerdir: Algılama testi, hafıza testi, el yetenekleri testi, dil testi ve benzeri örneklerdir (Gürer 2004).

Son yıllarda kullanılan testlerin birçoğu yetenek testi olmaktadır. Kurumların geneli işe aldıkları personeller için gereken eğitimi kendi bünyelerinden sağlarlar. Ancak bu eğitim durumlarına geçmeden önce seçtikleri personelin gerekli kabiliyetleri sağlayıp sağlamadıklarını bu yetenek testleriyle görmek isterler(Eren 1998). Personel seçme aşamasında kullanılan yetenek testlerini kısaca şu şekilde sıralanabilir (Telman ve Türeğen 2004; Özgüven 2003):

- *D2 Yetenek Testi:*

Her bir sırada 47 tane üstünde ve altında birtakım noktalar bulunduran ‘d’ ve ‘p’ harflerinin yer aldığı, 14 sıradan meydana gelen tek sayfalık bir dikkat testidir. Bu test 10 dakikada bitirilir ve bireyin hız ve dikkat oranını, hızı mı veya doğru cevaplama mı seçtiği, konsantrasyonunu ve hata yapabilme ihtimalini ölçer. Bu özellikler doğrultusunda bu test büro işi yapan beyaz yakalıların personel seçme işleminde daha çok tercih edilir.

- *Matematiksel Dikkat Testi:*

A3 kâğıdındaki 15 satırın tamamına 45 matematiksel işlemin yapıldığı bir testtir. Dört işleminde(toplama, çıkarma, çarpma, bölme) ayrı ayrı soruları bulunur. Çalıştıkları kurumda işleri daha çok matematiksel işlemlerle olan kurumların kullandığı bir testtir. Bankacılık, muhasebe ve benzeri kurumlar kullanmaktadır.

- *Şekli Kopyalama:*

Çizgili bir kâğıttaki geometrik şeklin başka bir çizgili kâğıda kopyalanma durumudur. Tekstil sektöründe veya buna benzer sektörlerde genellikle modelden kopyalanma durumu olduğunda personelin dikkatini, algılama durumunu, görme durumunu ölçmek için kullanılan bir testtir.

- *PTV:*

Fizik alanında kullanılan problemlerin resimler yoluyla ifade edildiği 50 sayfalık A ve B formu olacak şekilde iki kitapçıktan meydana gelir. Resimlerin alt kısmında verilen seçeneklerden bir tanesi sorunun cevabı olarak seçilir. Bu testler mühendislik, teknik işler, bakım ve onarım gibi işlerde personel seçmek için kullanılır.



- *Flanagan Endüstri Testleri:*

Bu test genellikle dikkat seviyesini ölçmek için kullanılır. İmalat sektöründe çalışanlar, kalite kontrol bölümlerinde ve bakım tadilat işlerinde çalışanları seçmek için kullanılan bir test türüdür. Bu test sayfasının başında ilgili bölümde kullanılan malzemelerin birer birer resimlerin bulunduğu bir kare ve o resimden sonra gelen resimlerin ona benzer ve ayrıntılar kullanılarak farklı bir şekilde gösterilmesidir. Bu resimlerden sadece bir tanesi asıl resimle aynıdır ve testte tabi tutulan kişiden bunu bulması istenir.

- *Noktalama Testi:*

Bir sayfada bulunan genelde çapı bir santimi geçemeyecek dairelerden meydana gelen bir testtir. Süresi kısıtlı olan kişinin dikkatli ve olabildiğince çabuk bir şekilde bu dairelere üçer nokta koymasına istenir. Bu test ölçüm işleriyle uğraşan kişilerin yaptığı bir testtir.

- *Çizgi Testi:*

Test içerisindeki herhangi bir numaradan başlayıp, karışık bir şekilde sıralanmış noktalardan geçirerek, sayıları es geçmeden bir çizgi yapma durumudur. Kişi bu noktaları ne kadar kısa sürede alırsa kendisi için o kadar iyidir. Çizgi testi elektrik ve tamir işleriyle uğraşan personel seçimi için kullanılmaktadır.

- *Minnesota Büro İşleri Testi:*

Bürolarda çalışanların hızlarını ölçmek ve işi ne kadar doğru yaptıklarını ölçmek için yapılan bir testtir. Aynı ve benzer sayıları bulma olarak iki bölümden oluşur. Bu testler iki yüz sorudan oluşur. Aynı sayılar için sekiz, benzerleri için yedi dakika zaman ayrılmaktadır. Dosyalama, muhasebe tutma, gibi büro işlerinde çalışan personel seçmek için kullanılır.

### **2.3.6.6.3. Kişilik Testleri**

Latince “persona” sözcüğünden gelen “kişilik” anlamı, bir insanın doğuştan ve sonradan kazandığı zekâ, duygu ve fiziksel bütün özelliklerin tamamını ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre ise, “kişinin kendisinden ötürü tutarlı olguları ve kişilikleriyle ilgili süreçler” olarak tanımlanır (Erdoğan 2013)

Kişilik testleri, teste tabi tutulan kişinin belirli şartlarda ne şekilde davranacağını ortaya çıkartmak için kullanılırlar. Bu testlerde doğru veya yanlış yanıtlar olmaz ve bu testlerde zaman sınırlaması olmadan yapılmaktadır (Kocabacak 2011). Kişilik, kişiyi tanımlayan ve kişilerdeki farklı olan psikolojik özelliklerinin

ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu özelliklerinin ortaya çıkartmak için psikoteknik testler kullanılır. Kişilik, bireyin kuruma ve işe uyumda rol oynayan en büyük etmendir. Bundan dolayı günümüzde, kurumlar seçtikleri bireylerin zekâ, kabiliyet ve deneyimleriyle beraber onların kişiliklerini de öğrenmek istemekteler. Bazı görevler özel kişilik tipleri istediğinden dolayı personel seçme işleminde bu görevler dikkate alınarak personel seçilir (Yalçınay 2000).

Kişilik testleri, bizim şu suallere yanıt bulmamıza yardımcı olur: “kişi pozisyon eşleşmesi için sağlanmakta mıdır? Kişi, bu görevin gerektirdiği davranışlara sahip midir?” Kişilik testlerini yetenek testlerinden ayıran özellikler; kişilik testlerinde doğru veya yanlış yanıtlar aranmaz. Bunların yerine kişilerdeki kalıcı davranışları ölçmek istemektedir. Bu özelliklerin ölçülmek istenmesi kurumların seçtikleri adayın davranışlarını hem iş hem de kurum açısından uygunluğunun ölçülmesi amaçlanmaktadır(Demir ve Yılmaz 2017).

Kişilik testleri iki farklı grupta sınıflandırmak gerekir. Birincisi ruhsal bozukluklara bağlı olan depresyonik ve şizofrenik bozuklukları ölçmek için kullanılmaktadır. İkincisi ise kurumlarda kullanılan ve personel seçme aşamasında kullanılan ve çalışan personelin performansını ölçmek için kullanılan kişilik testleridir(Erdoğdu 2013). Personel seçme aşamasında kullanılan bazı kişilik testleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (The Minnesota Multiphasic Personality Inventory; MMPI-2):*

Hastanelerin klinik araştırmalar bölümlerinde ve uygulamada çokça tercih edilmektedir. Bireyin kendisini “doğru”, “yanlış” ve “bilmiyorum” şeklinde cevapladığı 566 sorudan oluşan nesnel olan bir kişilik testidir. McKinley ve Hathavay tarafından oluşturulan bu test, Savaşır tarafından Türkçeye çevrilmiştir, Erol tarafından geçerliliği yapılmıştır. Üç geçerlilik ölçeği (L:yalan, F:uyum ve K:savunma-inkar) ve 10 klinik ölçeği (Hs:hipokondriyazis, D:depresyon, Hy:histeri, Pd:psikopatik sapma, Mf:erkeklik-kadınsılık, Pa:paranoya, Pt:psikasteni, Sc:şizofreni, Ma:hipomani ve Si:sosyal içe dönüklük) içermektedir. Bu testin güvenilirlik değeri 0.51 ile 0.89 arasında hesaplanmıştır. Fazla tercih edilmesine karşın heterojen ölçeğin içeriği, anı ölçek tiplerinin kullanılması ve ölçüm yöntemlerinin bulunmaması eksiklik olarak görülür (Taymur ve Türkçapar 2012).

- *Cattel 16F Kişilik Envanteri:*

Yazılı testlerden meydana gelen bu test cevapları için üç seçenek belirlenmiştir. Lise ve üstü eğitim alan kişiler için 187 sorudan oluşan A ve B formu, ilköğretim ve altında eğitim almış kişiler için ise 120 sorudan oluşan C ve D formları bulunmaktadır (Telman ve Türetgen, 2004). Bu testlerin süresi yaklaşık olarak 45 dakikadır. Bu test ile kişiliğin 16 doğru özelliği elde edilmektedir (Cook 1998).

Burada geçen 16 kişilik boyutu ise şunlardır: “Sıcakkanlılık, Problem Çözme, Strese Tolerans, Baskınlık, Canlılık, Kurallara Bağlılık, Sosyal Girişkenlik, Duyarlılık, İhtiyatlılık, Soyuta Odaklılık, Ketumluk, Kendini Sorgulama, Değişimlere Açıklık, Kendine Yeterlik, Mükemmeliyetçilik ve Gerginlik” (Zel 2001). Bu test genel olarak okul ve kolejlerde, psikolojik kliniklerde, danışmanlık şirketlerinde, işe alım ve yerleştirme merkezlerinde daha çok tercih edilmektedir (Kocabacak 2011).

#### Şekil 4: Kişilik (16 PF) Faktörleri

Negatif Boyut	Faktör Sembolü	Pozitif Boyut
Soğuk, kavgacı, şüpheli	A	Sosyal, ortama ayak uyduran, sıcak
Zekâsı seviyesi düşük	B	Zeka seviyesi yüksek, kıvrak
Duygusal, düşünce altında kalabilen	C	Duygusal kararlılık, etki altında kalmayan,
Bağımlı, nazik, kurallara uyan	E	Dominant, kavgacı, rekabetçi
Sessiz, içe dönük, ağır, ciddi	F	Konuşkan, neşeli, istekli
Kararsız, tedbirsiz, kurallara uymayan, Sorumsuz	G	Kararlı, kurallara uyan, Vicdanlı, istikrarlı, ahlaklı
Utangaç, dikkatli, çekingen	H	Maceracı, cüretkâr, gözü pek
Kendine güvenen, rasyonel, gerçekçi	I	hassas, yardım alan, bağımlı, hayalci
Toleranslı, uyum sağlayabilen, huyu yumuşak	L	Şüpheli, egoist, kandırılması güç
Pratik, klasik, realistik	M	İçe dönük, dalgın, yaratıcı
naturel, duygulu, iddiasız	N	Uyanık, hesapçı, içgörülü
Durgun, kendine güvenen	Q	Anlayışlı, kendinden emin
Geleneklere bağlı, sabırlı	Q1	Yeniliklere açık, radikal, deneyen
Sosyal kabulü önemseyen, gruba bağlı,	Q2	Bağımsız, kendine yeteli, otonom
Görüşlerinde güvensiz, kontrolü elinde olmayan	Q3	İleriye düşünen, kontrolü olan, realist
Sakin, rahat, zorlamaya gelmeyen	Q4	Gergin, kaygılı, çabuk kızdırılabilir

**Kaynak:**Jaroslav, Petr veTolarova2000

- *D.I.S.C Kişilik Envanteri:*

Son yıllarda çok fazla yaygın olan bir testtir. Ortaya çıkmasında Dr. W.M. Marston etkili olmuştur. Bu envanter kişilikle ilgili durumları ortaya çıkarmak için Dominance, Interaction, Steadiness, Sautuonusness (Dominant, İz Bırakan, Sadık,Ciddi) sözcüklerinin ilk harfleriyle meydana gelmektedir. Bu envanterde “Doğru” veya “Yanlış” yanıtlar aranmaz. Bu testin asıl amacı kişinin günlük ve işteki davranışlarını, kendini anlatabilme şeklini, ne tür iş ortamında ve hangi türden çevrelerde kendini rahat hissettiğın, başarılı olabileceğı iş türünü ve verimin hangi iş türünde etkili olabileceğı, kimlerle iş veya iş dışında nasıl geçindiğı gibi konuları ölçmek için kullanılır. Kurumların personel seçiminde, kişinin meslek seçme işlemlerinde, kişinin kariyer planlamasında, kişilerin liderlik özelliklerinin tespit edilmesinde de kullanılır. Bu envanter 28 soru ve 106 şıktan meydana gelmekte ve 70 tane işin tanımını yapmaktadır. Envanterin sonuçlarına göre kişiler bu 70 iş tanımını veya kurumun belirlediğı görevlerle karşılaştırılarak bir ölçüm yapar. Bu envanterde özel bir soru tipi kullanılarak testin süresinin kısaltılması sağlanır ve kişiden alınmak istenen bilgiler direkt ve güvenli bir şekilde alınır (Erdoğdu 2013).

- *California Kişilik Envanteri:*

Yetişkinlere uygulanmak amacıyla geliştirilen bu test grup olarak yapılır. Bu testte kişinin kendisini yanıtlayacağı bir kâğıt kalem testtir. Baskınlık, kişiyle ilgili statü elde edebilme kapasitesi, sosyal durum, kişinin kendini sevme durumu, sorumluluk, sosyal hayat, oto-kontrol, çalışanlara karşı iyi niyet, etki yaratma durumu, uyumlu bir şekilde başarılı olabilme durumu, tek başına başarılı olabilme durumu, entelektüel durumu, psikolojiye meyil olma durumu, kurum içinde elastik olma durumlarını testlerden meydana gelmektedir. Testte yer alan bütün sorular için ‘evet’ veya ‘hayır’ seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenir. Envanterde yer alan her soru için ayrı bir toplam puan hesaplanmakta ve buna bağlı olarak değerlendirilme yapılmaktadır (Çoban 2008).

- *Kirton Uyum Testi (KAI):*

Bu test 33 unsurdan oluşur, kişinin çözüm yöntemini belirleme durumunda öğrendiğı ve kazandığı tecrübelerle mi yoksa çözüm yöntemi belli olmayan bir yol mu seçeceğini öğrenme durumunu ölçmektedir. Bu test personel seçme işleminde işin gereğı olan kişilik yapısının ve işin bir parçası olan yaratıcılık durumunun ortaya çıkarılmasında kullanılmaktadır. Özellikle yönetimde çalışacak personellerin kurum

sisteminin kurallarına göre mi emirleri uygular yoksa emirleri kendi yorumladığı şekilde mi uygular bu durumu ölçmek için yapılan bir testtir (Kurtuluş 2006).

- *Thomas Kişilik Envanteri:*

İnsan kaynakları uzmanlarının fazlaca tercih ettiği bu test kişiyi nesnel bir şekilde değerlendirerek, kişinin zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Bir çok ülkede kişi değerlendirme envanteri olarak kullanılan bu test, 104 ülkede kullanılmakta ve personel seçme işlemi, kişisel motivasyon sağlama, grupsal durumlarda, yönetici seçme durumlarında ve kurumu yeniden oluşturma aşamalarında kullanılmaktadır (Erdoğan 2013).

- *Edwards Kişisel Tercih Envanteri:*

Murray tarafından çıkarılan 15 değişik talebin kişide bulunma aşamasını analiz etmek için kullanılır. Kişilerin güçlü taleplerini ortaya çıkartmak ve bu talepler doğrultusunda kişiye yardımcı olabilmektedir. Bu envantere 225 maddeden oluşmakta ve 15 değişik talebin bireydeki önem sırasını ölçmeyi amaçlar. Her talebe göre 14 madde bulunur. Bu test doldurulma sırasında bireyin testi ciddiye alınıp alınmadığı belirlemek için iki defa yapılır. Kişi testi cevaplarırken kendisine uygun şıkları seçer. Verdiği cevaplara göre kişi en yüksek "128" en düşük ise "0" puan alır. Tekrarlanan 15 sorudan kişinin vermiş olduğu cevaplar birbirini tutuyorsa 15, tutmuyorsa 0 puan alır. Bu doğrultuda kişinin tutarlılığı ve testi doldururken takınmış olduğu ciddiyet önemlidir. Bu envanter, psikolojik ve mesleki danışma merkezlerinde, personel araştırma aşamasında ve personel seçmede çok tercih edilmektedir (Kurtuluş 2006).

- *Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri:*

On sekiz yaşından büyüklere grup biçiminde uygulanan ve kişinin kendisini yanıtlayacağı bir kâğıt kalem envanteridir. Genel aktivite, baskı zamanındaki davranışları, toplumla olan bağlantısı, heyecanlı durumlardaki hareketleri, objektif olabilme durumu, arkadaşlarına karşı durumu, düşünceye dalma ve bireysel ilişkiler gibi testlerden meydana gelir. Soru formlarının alt kısmında bulunan "evet", "hayır" veya "bilmiyorum" şıklarından biri seçilerek cevap verilmiş olunur (Öner 1997).

- *Beş Faktör Kişilik Modeli:*

Son yıllarda çok fazla çalışmanın olduğu bir alandır. Değişik ülkelerde ve değişik dillerde üzerinde çalışmaların yapıldığı bir alan olmaya başlanmıştır. Bu model ülkemizde de çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bu model kişiliğin bütün yönlerini

tanımlayan bir ilim deposu olduğu kanısından yola çıkılarak oluşturulmuştur (Doğan 2004).

Bireylerarası değişiklikleri ortaya atmak, olaylar karşısında sergilenen eylemlere odaklanan beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin hayat boyu değişmeyen eylemsel olgulardır(Costa ve McCrae 1995). Bu olgular; uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklık biçimindedirler. Ancak psikometride ölçme ve karşılaştırma kolaylığı sağladığından kültürlerarası çalışmalarda kullanılması nedeniyle kişilik çalışmalarında geniş bir şekilde kullanılırlar (Somer ve Goldberg, 1999).

Somer ve ark. (2002) “Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması” isimli çalışmalarında beş faktör kişilik modeli altında alt başlıklar içeren, normal kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik testler oluşturmuşlardır. Bu ölçeğin meydana gelmesinde esas alınan beş faktör kişilik modelinin alt başlıkları aşağıda sıralanmıştır:

- *Dışadönüklük-İçedönüklük (ExtraversionIntraversion):*

Bireyin sosyal hayatında hangi oranda katılımcı ve canlı olduğunu ölçmek için kullanılır. Bunun esas noktasında kişinin hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşmayı seven, agresif ve sosyal hayatı seven kişilerin olması özelliğini taşımaktadır. Bunların yanında sosyal olma, kişilerle beraber olmayı sevme, eğlenmeyi sevme, lider olmayı sevme, gücünü kullanmayı sevme, istekli ve arkadaş canlısı olma gibi özelliklerde bunun içinde yer alır.

- *Yumuşak Başlılık-Düşmanlık (Agreeableness-Hostility):*

Bu faktörde, kibar, nazik, saygı, güven, esnek, kalbi temiz ve merhametli gibi kavramlar yer almaktadır. Bu boyut bireyler arası ilişkileri esas almaktadır. Bireyin özgünlük yapısını ve sosyal boyutunu geliştirmesinin yanında, kendisine ait bir hayat felsefesini de geliştirmekte etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalara göre bu faktör, güven, doğru, yardımsever, uyma, alçakgönüllülük ve merhametlilik gibi alt boyutlar altında incelenmektedir.

- *Öz Denetim/ Sorumluluk-Yönsüzlük / Dağımlık (Conscientiousness-Undirectedness):*

Bu faktörün geliştirici yönü, başarıya ihtiyacı ve çalışma azimliliğinde oluşurken, ketleyici yönü ise ahlaki titizlik ve önlemler üzerinedir. Bu faktörde, yeterlilik, düzen, önlemler, göreve bağlılık, başarıya gayreti gibi alt boyutları kapsar.

- *Duygusal Denge-Dengesizlik (Emotional Stability):*

Bu faktör aynı zamanda “Nörotisizm” olarak da isimlendirilmektedir. Bazı kaynaklarda endişeli, kendine güvenmeyen, kendisiyle uğraşan, asabi, tedirgin gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.

- *Faktör V. Gelişime Açıklık / Zeka-Gelişmemişlik (Openness To Experience / Intellect):*

Araştırmacıların en az görüş birliğine vardıkları faktördür. Bazı araştırmacılar bu faktörü zeka, bazıları kültür ve bazıları da deneyime açıklık olarak isimlendirilmiştir. Faktörün özellikleri ise, analitik, karışık, merak, özgür, bulucu, ılımlı, ileriye düşünen, düşünce gücü yüksek, ilgi alanları fazla olan, yürekli, değişimi seven, özgür fikirli gibi özellikleri bulunmaktadır.

- *HPI Hogan Kişilik Ölçümü:*

Kurumların çok fazla tercih ettiği Hogan kişilik ölçümü (HPI= Hogan Personality Inventory) Prof. Dr. Robert Hogan tarafından ilk kez 1984 senesinde yayınlanmış ve 1992 senesinde de günümüzdeki hale getirilmiştir. HPI ilk başlarda ABD ve İngiltere de yayınlanmış ardından da birçok ülkede kurumların personel alımında, kurumsal ve kişisel gelişim programlarında kullanılmaktadır. Bu testin güvenilirlik ölçümü iki hafta arayla 180 kişiye test-retest biçiminde yapılmıştır. Yedi esas güvenilirlik kolerasyonu anlamlı düzeyde elde edilmiştir ( $r_{tt} = 0.86$ ). Bu aşama sonunda HPI kurumlarda geçerliliği ve güvenilirlik derecesi kanıtlanmış ve Türk kurumlarına uygun bir test haline getirilmiştir. Amacı normal dağılımdaki kişilerdeki farklı özellikleri ortaya çıkartmak olan bu test kişilik psikolojisinde esas olan ‘beş temel faktör modeline’ dayanır ve kişiler arasındaki farklı olan özellikleri ortaya çıkaran ‘yedi temel faktörü’ ölçmektir.

## Şekil 5: HPI Hogan Kişilik Ölçümünün Yedi Temel Faktörü

TEMEL ÖLÇEKLER	
1. İç Uyum	Kendine güven, öz saygı, baskı altında dinginlik
2. Sosyallik	Dışadönüklük, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanma, sosyal etkileşim ihtiyacı
3. Hırs	Önayak olma, rekabetçilik ve liderlik potansiyeli
4.Uzlaşılabilirlik	Sıcaklık, samimiyet, ilişkileri sürdürme yeteneği
5. Sorumluluk	Yaptığı işe özen gösterme, kendine hakim olma, çalışkanlık
6. Yeniliğe Açıklık	Hayal gücü, merak ve yaratıcılık potansiyeli
7.Öğrenmeye Açıklık	Kendini geliştirmek için eğitim ve öğrenimle ilgilenme, güncel kalabilme isteği

**Kaynak:**(Ezeroğluwww.kaynakdergisi.net/makaleler.com.tr. 10 Mart2018).

Hem kağıt-kalem hem de bilgisayar ortamında uygulanan bu testler 206 sorudan meydana gelmektedir. Bu testin ortalama süresi 20 dakikadır. Bilgisayarda istenildiğinde testlerle ilgili ayrıntılı rapor hazırlanabilir. Bu testler genel olarak insan kaynakları uzmanlarına ve danışmanlık kurumlarına belli bir ücret karşılığında testlerin sonuçlarına ve testlerle ilgili raporlara ulaşma olanağı sunması bakımından ötekilerden farklıdır. Bu şekilde kuruma personel alımlarında zamandan tasarruf sağlanmış olunur. Bu testlerle ilgili hazırlanan raporlar bireyin ‘zayıf ve güçlü yönlerinin’ ayrıntılı bir şekilde yapılmasına ortam hazırlamaktadır. Bireyin hangi işte başarılı olabileceğini ve işle ilgili performansının hangi ölçüde olacağıyla ilgili bilgiler sunmaktadır (Ezeroğluwww.kaynakdergisi.net/makaleler.com.tr 10 Mart2018).

### 2.3.6.6.4. İlgi Testleri

İlgi; bireyin ekstra bir güç sarf etmeden hoşuna giden, yapmaktan hoşlandığı aktivitelerdir. İlgiler, bireye özgüdür ve karakteriyle alakalı bir durumdur. İlgi testleri; kişilerin duygusal, düşünsel ve edimsel bağlarını ve alakalarını ölçmek için kullanılmaktadır. Bu testler kişilerin görevleriyle ilgili bilgileri ölçmek ve kişilerin başka durumlar karşısındaki tutumlarını değerlendiren testlerden meydana gelen test grubudur. Bu testler bireylerin ilgi duydukları alanların ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Özellikle insan kaynakları uzmanlarının işe personel alırken kişinin ilgi alanları işle örtüşüyorsa; bu bireyin işte başarılı olacağına inanılmaktadır



(www.yetiskinveaile-uygulan-an-psikolojik-testler-ve-envanterler/ilgi-ve-tutum-testleri.com.tr. 09 Şubat 2018 ).

İlgi testleri; kişilerin ilgi alanlarını ile ilgilendikleri durumları belirler ve kişilerin hoşlarına giden konuları ve nelere fazlaca bağlandıklarını ortaya çıkartır. Bu testler bireylerin beğenilerini ve düşkünlüklerini bize sunarken, aynı zamanda da bireyin özel hayatıyla ilgili bilgilerde sunar. Bireyin sevdiği renkler, giyinişi, psikolojik hali hakkında bilgiler sunarken, dinlemiş olduğu müziklerde bize onunla ilgili edim ve iletişimi ile ilgili bilgiler sunar (Çoban 2008) . Kurumların personel seçerken en çok tercih ettiği ilgi testler; Strong ve Kuder mesleki ilgi testleridir (Erdoğan 2013).

- *Strong Mesleki İlgi Envanteri;*

1927 senesinde E.K. Strong tarafından çıkartılan ilk ilgi testidir. Günümüzde çok fazla testte örnek olmaktadır. Kişileri yeteneğinin olduğu meslek grubuna yönlendirerek, sanayide kişilerin alakalı oldukları alanları belirtmek için kullanılmıştır. 400 sorudan meydana gelen bu test, bayanlara yönelik 27, baylara yönelik 47 mesleği değerlemeye almıştır. Bu test ilk etapta görevinde başarılı olan kişilere uygulanır, ardından ilgi analizi yapılarak farklı kişilere uygulanır. Testte tabi tutulan kişi verdiği cevaplarda başarılı olan kişilere yakın cevap verdiği takdirde puanı artar aksi takdirde puanı azalır.

- *Kuder Mesleki İlgi Envanteri;*

1943 senesinde G.F. Kuder tarafından çıkartılan bu test Türkiye de dâhil olmak üzere birçok ülke tarafından kullanılan bir testtir. Bu test kişinin bir mesleğe olan alakasıyla olmayıp birden çok meslekle olan ilgisini ölçmek içindir. ‘Müzik, sanat, edebiyat, örgü işi, büro, hava, ilim, sosyal, ikna ve hesap’ başlıklarından oluşan 10 tane meslekten 504 maddeli üçerli gruptan meydana gelmektedir. Kişiye sunulan ayrı seçenekler içerisinde illa seçim yapmasını ve bunu yaparken neyi istiyorsa onu seçmesi gerekmektedir. Kişi ne kadar fazla seçim yaparsa hakkında o kadar fazla bilgi elde edilmiş olunur. Bu yöntem, maliyetli olmakla beraber fazla tercih edilmektedir. Aynı zamanda kişi burada yanıltma amacıyla da cevaplar verebilir.

### **2.3.6.6.5. Bilgi Testleri**

Bir işi belli bir seviyede yapmak ve yapabilmek için bir bilgi birikiminin olması gerekir. Kurumlar işe alacağı kişilerin çalıştığı birimde belli bir bilgi birikiminin olmasını istemektedirler. Kurumlar adayların bilgilerini ölçmek için çeşitli psikoteknik

testler kullanılmaktadır. Bu testler işin yapılışı, işle ilgili detaylar ve işin uygulama kısmını kapsamaktadır. İki bölümden meydana gelen bu testlerin ilk bölümü işin tekniksel yönünü ölçmek için kullanılırken ikinci bölüm ise iş örneklendirmesi biçiminde yapılır. İkinci bölümdeki iş örnekleme işin başarılı bir şekilde yapılmasına etken olan edimleri belirleyen bir testtir (Özcan 2006).

### **2.3.7. Psikoteknik Test Bataryaları**

Psikoteknik testler, kişilerin yapacakları işi ve kişinin bu işe ne oranda yatkın olduğunu öğrenmek için geliştirilmiş testlerdir. Birey çalışırken kabiliyetlerini hangi oranda kullanıyorsa, testte tabi tutulduğunda da aynı oranda cevaplar vermelidir. Bazı testler işin genel yeteneğini ortaya çıkartırken, bazı testler de iş için tek başına yeterli olmayabilir. Bu durumda birden fazla testte ihtiyaç olur ve bu durumda test bataryasına ihtiyaç vardır. Test bataryaları, bir testle ölçülemeyen durumların ve kabiliyetlerin birden fazla testle ölçülmesi için oluşturulmuş bir psikoteknik test grubudur(Gürer 2004). Psikoteknik test bataryaları, adayların işe göre değerlendirilmesinde önemli bir kriterdir. Burada başarıyı yakalayan bir bireyin işe alınma ihtimali çok yüksektir. Fakat sadece bu kriter etrafında bireyin işe alınması da büyük hata olmaktadır (Öztürk 1994).

#### **2.3.7.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol**

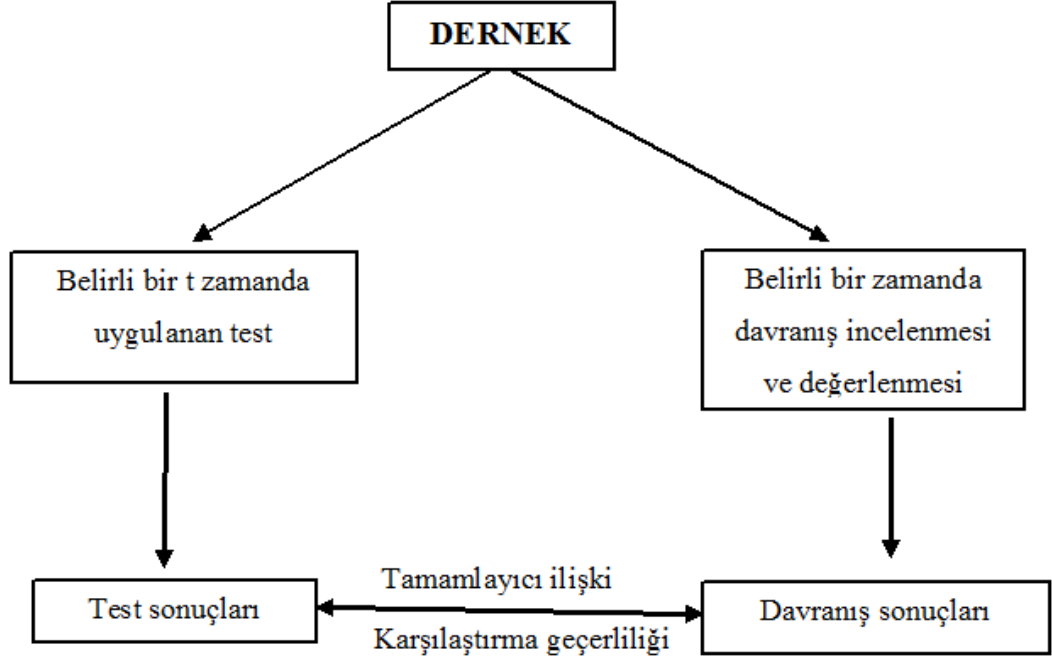
##### **Yöntemleri**

Psikoteknik testlerin diğer seçim sistemlerinden ayıran en büyük özelliği hissiyata dayalı seçme işlemini en aza indirme olarak amaçlanmaktadır. Bundan dolayı kullanılacak psikoteknik test bataryasının geçerli olması gereklidir. Bu testlerin geçerli olabilmesi için, bataryayı meydana getiren testlerin geçerli olması gereklidir. Psikolojik test bataryasının geçerli olabilmesi için üç aşamadan geçmesi gerekmektedir (Öztürk 1996). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

##### **2.3.7.1.1. Karşılaştırma Yöntemi**

Psikoteknik test bataryasının sonuçları ile testlere tabi tutulan kişinin davranışları karşılaştırılarak, bunlar arasında bir bağlantı kurulmaya çalışılır. Eğer ki bir bağlantı olursa psikoteknik test bataryasının geçerli olduğu söylenebilir. Genel itibariyle karmaşık olmayan testlerde bu yöntem uygulanabilir. Kısaca testte tabi tutulan kişinin test sonucu ile davranış sonucu karşılaştırılarak elde edilen bir sonuçtur (Öztürk 1996). Karşılaştırma yöntemi ile psikoteknik test bataryalarının geçerliliğinin analizi aşağıdaki şemaya dökülmüştür.

**Şekil 6: Karşılaştırma Yöntemi**



**Kaynakça:** (Zobu 2000)

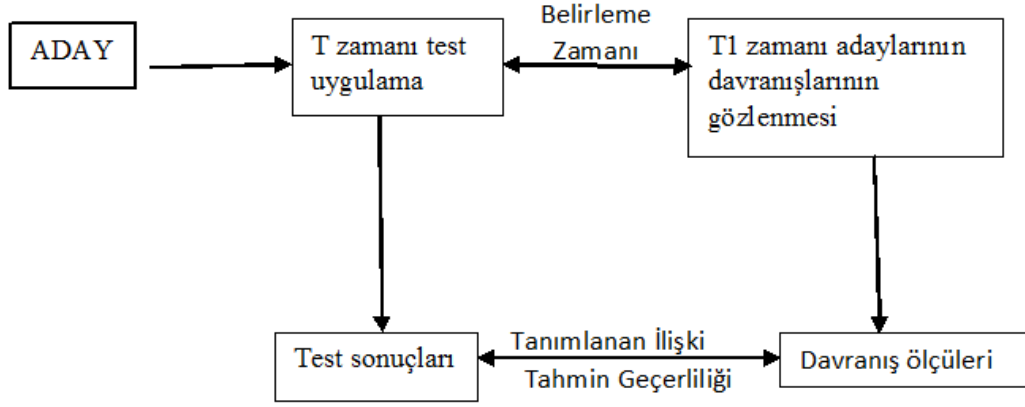
Şekil 6’da görüldüğü gibi bu yöntem ile test bataryalarının geçerlilik analizinin yapılabilmesi için, belirli bir t zamanındaki kişi davranışları ile test sonuçlarının karşılaştırılması ve sonucun hangi ölçüde benzer çıkacağını ortaya çıkartma durumudur (Erdoğan 1992).

#### **2.3.7.1.2. Tahmini Geçerlilik Yöntemi**

Psikoteknik test bataryasının geçerliliğinin diğer yöntemlerinden biri de ‘tahmini geçerlilik sürecidir’. Bu yöntem, karmaşık ve daha çok yetenek gerekli durumları analiz etmede kullanılır. Burada hazırlanan test bataryasında alınan sonuçlar bireyleri kuruma almada kullanılmaz. Önceden hazırlanan test bataryasının sonuçlarına göre bazı kişiler incelemeye alınır. İncelemeye alınan bu kişiler test sonuçlarıyla karşılaştırılarak bir sonuca varılmaya çalışılır. Bu bölümün başka bir durumu da, seçilen kişilerin bazıları test sonuçlarına göre seçilirken bazıları da test sonuçlarına bağlı olmadan seçme işlemi yapılır. Bu ayırım yapıldıktan sonra bu kişilerin işteki başarıları dikkate alınır. Eğer ki test sonuçlarına göre seçilen grup

başarılı olursa test bataryasının geçerliliği söz konusu olmaktadır(Öztürk 1996). Tahmini geçerliliğin ölçülmesiyle ilgili analiz şekil 8'deki şemada gösterilmiştir.

### Şekil 7: Tahmini Geçerlilik Süreci



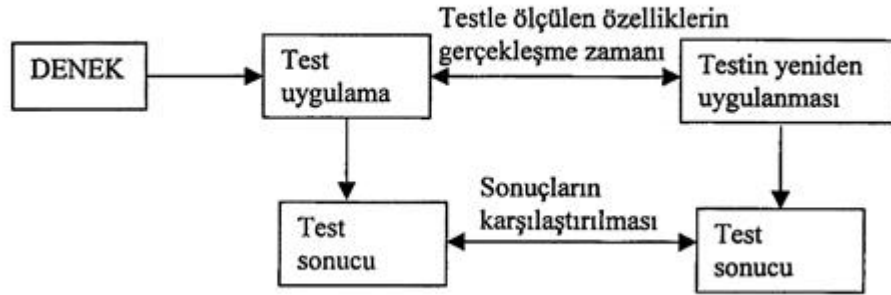
**Kaynakça:** (Zobu 2000).

Şekil 7'deki şemada da görüldüğü gibi tahmini geçerlilik yöntemi kişilerin gelecekteki edimlerinin psikoteknik test bataryasıyla hangi oranda analiz edildiğini ortaya çıkartma amacına dayanmaktadır (Erdoğan 1992).

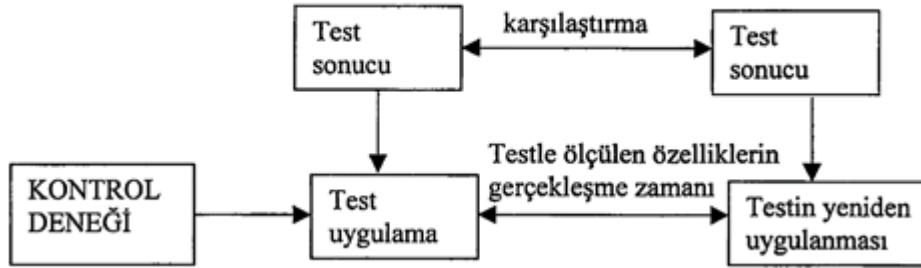
#### 2.3.7.1.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi

Psikoteknik test bataryalarının geçerli olmasının başka bir yöntemi de '*deneysel geçerlilik yöntemidir.*' Bu metotta test bataryasının uygulanacağı test grubuna bir 'denek' bir de 'kontrol' grubu konulur. Bu gruplara farklı zamanlarda aynı testler uygulanır ve sonuçlar ona göre değerlendirilir. Bu metotta her iki gruptan farklılık olması istenmektedir. Fakat istenen bu farklılık test bataryasının sonucuna paralel olmalıdır. Bu şekilde olduğunda test geçerli olmuş sayılır (Öztürk 1996). Deneysel geçerlilik yöntemiyle ilgili analiz şekil 8'deki şemada gösterilmiştir.

## Şekil 8: Deneysel Geçerlilik Yöntemi



### DENEY GRUBU İLE KONTROL GRUBUNUN KARŞILAŞTIRILMASI



**Kaynakça:** (Zobu 2000).

Şekil 8’de de görüldüğü gibi deneysel geçerlilikte istenilen sonuç, uygulama zamanı içinde denek grubu ne tür bir değişme göstermişse kontrol grubunun da aynı değişmeyi göstermesi durumudur (Erdoğan 1992).

### 2.3.8. Psikoteknik Test Bataryasının Uygulanmasında Uyulması Gereken İlkeler

Personel seçim sisteminin etkili olabilmesi için psikoteknik test bataryalarının kullanılması, seçme işleminin etkin olabilmesini sağlamaktadır. Personel seçim işleminde psikoteknik testlerin etkin bir şekilde kullanılması için de testlerin bir takım ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Gürer 2004).

- Personel seçme sisteminde diğer araç ve gereçler psikoteknik sistemin yanında sadece onları tamamlayıcı görevdedirler. Testler ne kadar dikkatli incelenirse incelenirse geçerlilik seviyesi bellidir (Canman 1995). Personel seçiminde sadece test sonuçlarına göre davranılmamalı bu değerlendirme açısından kusurlu olabilir.

Bundan dolayı, psikoteknik test bataryalarıyla değerlendirilen kişiler, testler de değerlendirilmeyen (fiziksel görünüş, demografik özellikler, tecrübe, ifade kabiliyeti gibi) özelliklerin de değerlendirilerek bir değerlendirme sonucu çıkartılmalıdır. Her iki değerlendirme sonucu birleştirilmelidir ve sonuç ondan sonra açıklanmalıdır (Öztürk 1996).

- Test bataryaları hangi iş için hazırlanacaksa, bu yönde testlerin özellikleri oluşturulmalıdır. Bütün adaylara aynı ortam ve aynı şartlarda testler uygulanmalıdır. Test bataryalarının kontrolü ve incelenmesi yapılmalıdır. Testlerin anlam ve yararları hakkında bir ön yargıya izin verilmemelidir. Test sonuçlarının çok iyi gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bireyin iş başarısı ile test başarısının iyi karşılaştırılması gerekmektedir (Erdoğan 2013).
- Birtakım amaçlar için kullanılan psikoteknik testler dağıtılması, sıkı bir denetimden geçtikten sonra yapılmalıdır. Bu şekilde sıkı denetimin yapılma amacı ise yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmayan bireylerin testlerin yapılmasını sağlama çabalarıdır. Birtakım testlerin hem uygulaması hem de sonuçlarının yorumlanma durumları, çok fazla bir eğitim ve tecrübe gerektirmeden yapılabilir. Fakat bazı testlerin hem uygulanması hem de sonuçlarının yorumlanması, detaylı bir eğitim, uzmanlık ve tecrübe istemektedir. Bunlardan dolayı, testlerin gelişimi ve dağıtım sorumluluğunu alan işletmeler, kendilerine talep geldiğinde testlerin kim ve hangi amaçla kullanılacağını bilmek zorundadır (Koç 2002).
- Kurumun personel seçme politikası net bir şekilde bilinmelidir. Personel seçmede kullanılan psikoteknik testlerden neler beklendiğinin sualine cevap bilinmelidir. psikoteknik testlerden neler beklenmektedir sualine verilen cevap, kullanılan psikoteknik testlerin kalitesi hakkında bize bir fikir sunmuş olur. Psikoteknik testten beklentilerin ortaya çıkarılabilmesi için kurumun kültür anlayışı hakkında belli bir fikir anlayışının da bilinmesi gereklidir (Özkarahan 1998).

Gürer 2004'te personel seçme aşamasında psikoteknik yöntemin kullanılması sırasında birtakım noktalara dikkat edilmesi gerektiğinden bahsetmektedir:

- Psikoteknik test bataryaları, gerekli yerlerde ve zamanlarda kullanılmalıdır. Maliyeti yüksek ve fazla uzun süre alan bu testler, kurumun menfaatleri de göz önüne alınarak kullanılmalıdır.
- Sınavlar ve mülakatlara giren kişiler doğal olarak heyecanlı olurlar. Bu testler uygulandığı zaman kişilerin kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalıdır. Aksi

olduğu zaman kişiler kendi gerçek başarımlarını göstermezler ve test istenildiği amacı yerine getirmez.

- Test sonuçları nesnel bir şekilde değerlendirilmelidir. Testlerin sonuçları standartlara göre yorumlanmalı ve aynı zamanda yetkili kişileri iletilmelidir.

### **2.3.9. Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntemin Yararları**

Günümüzde insan kaynaklarının çok önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Kurumların rekabet edebilmeleri için, müşteri odaklı olma, giderleri azaltma ve niteli olarak üstün olma gibi durumlardan dolayı kurumlar insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak istemektedirler. İnsan kaynaklarının görevleri olarak hem sayısal hem de nitelik olarak değerli yönlerinin olduğu varsayımı bulunmaktadır. Sayısal yönü, kurumun istihdam durumunu ve çalışan kişi sayısının programlanmasıdır. Nitelik yönü ise kurumda çalışan kişilerin değişen şartlara, zamana ve teknolojiye göre kendilerini hangi ölçüde geliştirdikleriyle ilgilidir ( Üsdiken ve Wasti 2002).

Çalışma ortamları çok fazla büyüyen kurumların kendi hayatlarını devam edebilmeleri ve istedikleri büyüme rakamlarını yakalamak için gerekli olan verimlilik ve karlılığı diğer etkenlerle beraber insan faktörünün çok büyük önemi bulunmaktadır. Bundan dolayı kurumlar, bünyelerinde çalıştırmak istedikleri kişilerin bütün özelliklerini bilmek ve kişiyi en iyi şekilde kurumla bütünleştirmek istemektedirler (Öztürk 1996).

Psikoloji anabilim dalının geliştirdiği ve kişilerin farklı özelliklerini karşılaştırarak veriler halinde sunmuş olduğu psikoteknik testlerin meydana getirdiği psikoteknik test bataryaları, kurumlara farklı alanlarda olduğu gibi kurumlara personel seçmede de nesnel bir şekilde yardımcı olabilmektedir(Gürer 2004). Psikoteknik test bataryaları kişileri bir bütün biçiminde değerlendirerek ve farklı yöntem ve araçlarla (görüşme, sosyogram, soruşturma, otobiyografi, vb) sağlanan bilgiler birleştirerek, kişiyle ilgili bilgilerin daha da sağlam olmasını sağlıyor. Psikoteknik test bataryaları hiçbir zaman kendi başlarına kişiyi değerlendirme araçları değildir, bu testler sadece bize kişiyle ilgili bilgi sağlayan vasıta görevi görürler (Koç 2002).

Psikoteknik testlerin en büyük yararlarından birisi de, testte katılan kişilerin mülakatlarda ortaya çıkmayan birtakım özellik ve kabiliyetlerinin bu testleri vasıtasıyla ortaya çıkartılabileceğidir. Belki de testte tabi tutulan kişinin bile bilmediği yeteneklerinin burada ortaya çıkartılabileceğidir (Gürer 2004).

Psikoteknik test yöntemleriyle, personel seçiminde oluşan veya oluşabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılması sağlanmış olunur (Kepir 1983). Kurumlarda yanlış personelin seçimi kuruma hem maddi hem de zaman kaybı yaşatmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde kurumlarda personel seçme işlemi daha da önemli bir hal almaktadır (Telman 1998).

Psikoteknik testlerle personel seçmenin, hem kurum için hem de kişi için fazlaca yararları bulunmaktadır. Psikoteknik yöntemle klasik yöntemin karşılaştırılması yapıldığında oldukça fazla faydaları bulunmaktadır (Öztürk 1996):

- Psikoteknik test yönteminde, seçilecek kişi her yönüyle değerlendirilmesi yapılır. Ancak klasik seçim yönteminde ise kişinin sadece bilgileri ölçülür.
- Klasik seçme yöntemi, kişinin neler bildiğiyle alakalıdır. Ancak psikoteknik seçim yönteminde, kişinin bilgisini kullanma durumu ve kendini geliştirme yönünü ele alır.
- Psikoteknik test yönteminde, kişilerin kuruma alınıp alınmayacağına kararının yanında, kişiyi seçen insan kaynakları uzmanlarının eğitim ihtiyaçları ve hangi yönde gelişmeleri gerektiğini de bize gösterir. Bu durumda eğitim ihtiyacının belirlenmesinde zamandan ve maddi kaynaklardan tasarruf sağlanmış olunur. Hâlbuki klasik seçim yönteminde hangi adayların kuruma alınıp alınmayacağına karar verilir, seçme işleminde derinlemesine bir durum söz konusu olmamaktadır.
- Klasik seçim yönteminde devamlı aynı tip soruların sorulma durumu olduğunda belli bir süre sonra sakıncalı bir hal almaya başlar. Bundan dolayı sürekli soruların değiştirilmesi gerekir. Bu durum bilgi alanının kısıtlanmasına ve mali olarak fazla yük getirmesi anlamına gelmektedir. Psikoteknik yöntemde testler genel itibarıyla uzun sürelerde kullanılmak için geliştirilirler. Bu testlerin korunması ve saklanması istenildiği gibi yapılırsa uygulanması uzun zaman alır. Bu test bataryaları gerekli zamanlarda güncellemesi yapılırsa, testlerde devamlılık sağlanır.
- Klasik seçim yönteminde yapılan sınavlarda kişilerin vermiş olduğu cevaplar, bu sınav kâğıtlarını okuyan kişilerin farklı algılamasına ve yorumlanmasına yol açabilir. Bu şekilde olduğu zaman, personel seçme işleminin yeterliliği ve güvenilirliği tartışma oluşturur. Psikoteknik seçim yönteminde, yapılan testler



ve cevapları yanıtlayan kişilere göre değişiklik söz konusu değildir. Çünkü cevaplar standarttır. Psikoteknik testleri sayısallaştırılması kolaydır.

### **2.3.10. Psikoteknik Yönteme Yöneltilen Eleştiriler**

Psikoteknik personel seçme yönteminin yukarıda sayılan yararlarına karşın birtakım olumsuz eleştirileri de bulunmaktadır. Bunlar;

- Psikoteknik test bataryaları kuruma alınacak personeller hakkında karar veremez. Bu test bataryaları testte katılan kişilerin farklı özelliklerini matematiksel veri biçiminde ortaya çıkartmak için kullanılır. Kuruma kimin seçileceğini insan kaynakları bölümünde çalışan kişiler karar verirler. Bundan dolayı psikoteknik testler kurumlar için bir amaç değil bir araç görevi olarak değerlendirilmeli ve gerekli teknik araçlarla desteklenmesi yapılmalıdır (Gürer 2004).
- Ortalıkta psikoteknik test olduğunu iddia eden çok fazla test bulunmaktadır. Ancak bunların ne kadarının doğru ne kadarının yanlış olduğunu bilmesi oldukça güçtür. Ancak bu işte uzmanlaşmış kişilerin hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğunu bilebilirler. Bu testleri hem hazırlayanlar hem de uygulayanların gerekli eğitimi almış kişiler olması gerekmektedir. Bazı test grupları hatayı kesinlikle kabul edecek durumları olmayabilir. Bunların başında da kişilik testleri gelmektedir (Kocabacak 2011).
- Psikoteknik test türlerinden en fazla eleştirilen test türü kişilik testleridir. Bunun nedeni olarak kişinin test anında ruh durumu soruların cevaplanmasında etkili olmaktadır. Bundan dolayı kişiyle ilgili yanlış bir değerlendirmeye sebebiyet verir. Kişilik testlerinin dezavantajlarından bir tanesi de, testte katılan kişinin kendisini olduğundan daha farklı gösterme durumudur. Psikoteknik testlerde bu tip hataların en aza indirilmesi için, bu yönde eğitim almış ve kişinin test anındaki psikolojik durumu ve testte cevaplanma sırasındaki hal ve hareketlerini gözlenmesi önemli bir etkidir (Öztürk 1994).
- Başka bir eleştiri ise, bireyin yeteneklerini ölçmek için bir tane testin kullanılması durumudur. Günümüzde hiçbir iş için bir tane test yeterli olmamaktadır. Bir test kişinin bir yönünü ölçer. Hâlbuki personel seçme işlemlerinde birden fazla testin sonucu göz önüne alınmalıdır (Gürer 2004). Klasik yöntemlerde personel seçme işleminde bütün işlere aynı tür testler

uygulanırdı. Oysa yaşadığımız çağda bunu uygulamak yeterli değildir. Bundan dolayı her iş için farklı testler geliştirilir ve uygulanır (Kozak 1999).

- Psikoteknik test yönteminin olumsuz eleştirilerinden biri de, bu sistemin kişiyi ölçebilen, gruplandıran ve kurumdaki boş pozisyona yerleştirmek için ölçümler yapan durağan bir varlıkmiş gibi görme durumudur.
- Başka bir olumsuz eleştiri ise, bu sistemin sadece işverenlere yaramak olduğudur. Sistemin karlılık ve verimliliği artırmak üzerine kurulmuş olması bunun en büyük kanıtıdır. Çalışanlara pek bir şey kazandırmadığıdır. Bu maddeyi işçi sendikaları ortaya koymaktadır.
- Psikoteknik testte katılan adayın test sonucu kötü olduğunda “yetersizsiniz” demenin, kişiyi ruhen çöküntüye yol açacağından testin olumsuz eleştirilecek başka bir yönüdür (Öztürk 1994).

### **2.3.11. Personel Seçim Sürecinde Uygulanan Psikoteknik Testlerin Hukuki Boyutu**

İşverenlerin gayesi, kurumda boş pozisyona hem işin gerektirdiği özelliklere sahip kişileri bulmak hem de kurumdaki çalışanlarla uyum içinde çalışacak kişileri seçmektir. İşverenler, başvuruların uygunluğunu değerlendirebilmesi için direkt mülakat yaparak, çeşitli psikoteknik testlerle veya referans yoluyla seçeceği adayı tanıma hakkı bulunmaktadır. Benzer bir şekilde de iş için başvuran adayın da sözleşme sürecinde doğru bir karara varabilmesi için işveren, kurum ve çalışma şartları gibi konularda doğru bir şekilde bilgi alınması sağlanmalıdır. İşverenin işe başvuran kişiden sual yoluyla bilgi edinme hakkını genel olarak Türk Medeni Kanunun ikinci maddesinde yer alan dürüstlük kuralına göre belirlemiştir. Bundan dolayı işle ilgili olmayan soruların sorulması ve nesnel bilgilere dayanmayan soruların sorulması hukuka aykırılığı meydana getirir (Yürekli 2014).

Mülakatlarda işverenin menfaati ile mülakata katılan kişinin kişilik hakları karşı karşıya gelebilmektedir. İşin durumundan dolayı işveren mülakatta bilgi edinme hakkına sahip olduğu için işveren haklıdır. Ancak mülakatta sorulacak soruların muhtevası adayın mesleki bilgilerini ölçme amacıyla olmalıdır. Kişinin işle ilgili durumları ve mesleki durumlarını kapsmalıdır (Aydınlı 2005). İşçi işverenin kendisine sorduğu bütün soruları cevaplamak zorunda değildir. Yalnızca dürüstlük kuralının gerektirdiği durumlarda ve hallerde “açıklama yükümlülüğü” ne sahiptir (Odaman, [www.sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltması.com.tr](http://www.sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltması.com.tr). 20 Ekim 2018).

Görüşmeye alınan adaya sorulan sorular kesinlikle, cinsel hayatını, karşı cinsle ilişkisini, evlenmeyi veya doğum yapma düşüncesi, kürtaj yaptırma durumunu gibi özel yaşamı ilgilendiren soruların sorulmaması gereklidir. Bu sorular özel hayata saldırı olarak değerlendirilir. Fakat bazı işler bekâr olan bireyler tarafından görülmek durumundadır. Bu tür işlerde kişiye evlenme düşüncesi sorulabilir. Görüşmeye alınan kişiye dini inancı, etnik kökeni, siyasi düşüncesi ve sendikalara üye olup olmadığı gibi konularda soruların sorulmaması gereklidir. Bu alanlar anayasal olarak korunmaktadır. Özellikle belirtelim ki kişinin iş görüşmelerinde “dil, renk, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep, gibi konularda” ayrımcılığın yapılması Türk Ceza Kanununun 122. Maddesi uyarınca suç tecil etmektedir. Kişi bu tür sorulara doğru cevap vermek zorunda değildir (Sevimli 2006).

Psikoteknik yönteminin personel seçme işleminde yapılan sınırlılıklar konusuna gelirsek; kişinin yeteneği, öğrenme becerisi ve kişilik durumunu ölçmek için psikoteknik testlerde uyulması gereken bir takım noktalar mevcuttur. Uygulanan her psikoteknik testlerin kişilik hak ve özgürlüklerine dokunmak olarak algılanmaması gerekir, fakat hukukun koruduğu kişilik haklarına da müdahale olarak algılanabilmektedir. Psikoteknik testlerin uygulanmasında ölçülülük ilkesi dikkate alınmaktadır. Çünkü test amacına göre yapılmalı ve testlerle ilgili gerekenler sağlanmalıdır. Bunlardan dolayı kurumun yaptığı işle alakası olmayan, genel kabul görmüş psikoteknik testlerin geçersiz olması gerekmektedir (Ertürk 2002).

Psikoteknik testler uygulanacağı zaman adayın kişilik haklarına müdahil olmaması için mutlaka kişinin izninin alınması ve gerekli sözleşmelerin yapılması gerekir. Psikoteknik testlerde dürüstlük kuralının bir gereği olarak adaya testin gayesi ve testin kapsamı hakkında gerekli açıklamaların yapılması gereklidir. Kişinin işe ihtiyacının olması veya test sonuçları hakkındaki bilgisizliği, testlerin yapılma iznine kolayca izin verme durumunu ortaya çıkartmaktadır (Eyrenci 1991).

Diğer taraftan, kişinin psikoteknik sorularına cevap vermemesi veya bu testleri geri çevirmesi durumunda, eğer ki bu kişi kurumda çalışıyorsa işten atılır aday ise işe girmemesi durumunu doğuracaktır. Fakat Anayasa maddesi 48. maddesinde düzenlenen sözleşme özgürlüğünde tarafların, iş görüşmelerinde hareket alanlarının fazla olması gerektiğinden bahsetmektedir. Ne var ki adayın sorulara cevap vermemek veya testleri reddetmesi de adayın tamamen haklı olduğunu göstermemektedir (Özcan 2006).

Psikoteknik testlerin istenilen amaca ulaşmaya uygun ve gerekli şartların sağlanması yanı sıra testin bir uzmanca yapılması ve değerlendirmesinin yapılması gereklidir (Eyrenci 1991). Psikoteknik testlerin doğru bir şekilde kullanımını sağlayabilmek ve kişilerin haklarının garanti altına alınabilmesi için batıda testlerin sonuçlarıyla alakalı “ahlak ilkeleri” geliştirilmiştir. Amerika Psikolojik Derneğinin (APA) 1986 yılında kabul ettiği on temel ilke den psikoteknik testlerle ilgili olanlar “yeterlilik, gizlilik, test güvenliği, test yayını ve test yorumudur” (Özcan 2006).



### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışmanın bu bölümünde; çalışmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği ve araçları, araştırmanın etik boyutuyla ilgili gerekli bilgileri kapsamaktadır.

#### **3.1.Araştırmanın Amacı**

Seçme işlemlerinde psikoteknik yöntemin kullanımının esas amaçlarından biri, işe uygun personeli seçmek ve seçme işlemine bilimsellik, nesnellik, güvenilirlik katarak bu aşamanın etkin olmasını sağlamaktır. Bu aşamanın etkin olması durumunda kurum açısından, seçeceği adaylar arasında kayırmacılığı azaltma, doğru kişiyi seçme, zaman ve maliyeti azaltma gibi sonuçlar meydana getirmektedir (Öztürk 1994). Araştırmanın amacı, İstanbul'da araştırmaya katılan özel hastanelerin personel seçme işlemlerinde uyguladıkları, personel seçim sistemlerini ortaya koymaktır. Aynı zamanda bu sistemin kuruma ve işe en uygun personelin seçme işlemlerinde yeterli olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmaya katılan özel hastanelerin personel seçme işlemlerinde karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ve personel seçim sisteminin temel değerlendirme yöntemlerinden biri olan psikoteknik testlerin hangi ölçüde kullanıldığını belirleyebilmekte çalışmanın bir diğer amacıdır.

#### **3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

İstanbul'da 70 özel hastane hizmet sunmaktadır. Ancak tüm bu özel hastanelerde personel seçiminde psikoteknik yöntemler kullanılmamaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamını, hâlihazırda personel seçim sistemini işlevsel olarak kullanan, personel bulma ve seçme işlemlerini yürüten, İstanbul'da hizmet sunan özel hastaneler oluşturmaktadır. Ayrıca bünyesinde personel seçme birimi veya insan kaynakları birimini barındıran kuruluşlar tercih edilmiştir. Bu çalışmada sadece kuruma personel seçme işlemlerinde faaliyet gösteren kişiler araştırmaya dâhil edilmiştir. İstanbul ilinde bulunan, personel devir hızının daha fazla olduğu ve bünyelerinde müdürlük düzeyinde insan kaynakları birimi bulunduran, 200 ve üzeri çalışanı olan sağlık kuruluşları araştırmaya dâhil edilmiştir.

Özel hastanelerin başka herhangi bir biriminin veya çalışanın araştırmaya dâhil edilmemiş olması, araştırmanın sadece personel temininde psikoteknik yöntemi kullanan İstanbul'daki özel hastaneleri kapsamaması, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca kamu hastaneleri personel seçme işlemlerinde psikoteknik yöntemi kullanmamaları nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmaya

katılan hastaneler hastane adlarının tezde yer almalarına izin vermediklerinden dolayı hastane adlarına ve izin dilekçelerine yer verilememiştir.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın örnekleme için psikoteknik yöntem kullandıkları düşünülerek İstanbul ilinde bulunan vakıf hastaneleri ve özel hastaneler tercih edilmiştir. Ancak psikoteknik yöntemi uygulayan ve izin alınabilen kurumlardan veriler toplanılabilmektedir.

Araştırmanın evreninde 70 özel ve vakıf hastanesi yer almakta olup, bu hastanelerden araştırma izni talep edilmiştir. Ancak 20 hastaneden araştırma için izin alınabilmektedir.

### **3.4. Veri Toplama Tekniği ve Araçları**

Veriler, sağlık işletmelerindeki insan kaynakları biriminin psikoteknik testleri kullanıp kullanmadığını, kullanırken nasıl uyguladıklarına ve hangi amaçlara yönelik olarak kullandıkları veya kullanmıyorlarsa psikoteknik testler hakkında ne düşündüklerine yönelik olarak hazırlanan anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu çalışmanın anketi daha önce bu konular hakkında araştırma yapan Öztürk (1994) ve Gürer (2004) çalışmalarından uyarlanarak hazırlanmıştır. Anket çalışması otuz bir sorudan oluşmaktadır. İki ayrı bölüm halinde düzenlenen anketin ilk bölümü altı sorudan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümü yirmi beş sorudan oluşmaktadır. Kurumun personel seçim sistemini saptamak amacıyla sorular sorulmuş ve psikoteknik yöntem ile personel seçim uygulamaları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Anket sosyo-demografik özellikler ve kuruluş tanıma soruları olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

#### **3.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler**

Anket çalışmasına katılan kişilerin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş unvanı, katılımcının kıdemi, personel seçimiyle ilgili hizmet içi eğitim alma durum gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin hazırlanan genel soruları içermektedir. Bu kısım 6 sorudan meydana gelmektedir.

#### **3.4.2. Kuruluş Tanıma Soruları**

Kurumlar personel seçme işlemlerinde hangi ölçütleri dikkate almış ve personel seçim aşamasında hangi kurum ve kuruluşlardan yardım aldıklarını ortaya

çıkartmak için sorular sorulmuştur. Ayrıca kurumun personel seçme işleminde yaşadıkları zorlukların belirtildiği sorular sorulmuştur. İlk kısmı 12 sorudan oluşmaktadır. Personel seçme işleminde psikoteknik testlerin kullanılıp kullanılmadığı, kullanılıyorsa gerekli faydaların alınma durumu gibi sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısım ise, psikoteknik testlerin kimler tarafından uygulandığı ve bu testlerin diğer yöntemlerle karşılaştırılması gibi sorulardan oluşmaktadır. Bu kısım ise 13 sorudan oluşmaktadır. Son üç soru psikoteknik yöntemi kullanmayan kurumların psikoteknik yöntem hakkında düşünceleri ve ileride psikoteknik testleri kullanma isteklerini ölçmek için hazırlanmıştır.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Uygulanması**

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu ilgili kurumlardan gerekli izinlerin alınmasının ardından Ocak-Mayıs 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında çalışanlarla birebir ve yüz yüze görüşülmüştür. Bu sayede çalışanların anket formunda anlamadığı soruları araştırmacıya yöneltmesi mümkün hale gelmiştir. Soruların gelişigüzel cevaplamalarının önüne geçilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerine anket uygulanırken, aynı zamanda anket soruları dışındaki uygulamalar ve sorular hakkında da bilgiler elde edilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Etik Boyutu**

Araştırmanın yürütülebilmesi için Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırma Etik Kurulu'nda etik kurul izni alınmıştır. Ayrıca çalışmanın yürütülmesi amacıyla İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan idarecilerden ve gerekli yerlerden izinler alınarak çalışma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan formunun uygulanması sırasında da katılımcılar bilgilendirilerek sözel onamları alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

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

Ankete katılan 20 özel hastane idarecilerinin iş unvanlarına göre dağılımı tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı**

İş Unvanı	Oranı %	Katılımcı Sayısı
İnsan Kaynakları Müdürü	20	4
İnsan Kaynakları Sorumlusu	40	8
İnsan Kaynakları Uzmanı	40	8
<b>Toplam</b>		<b>20</b>

Özel sağlık kuruluşlarında anket sorularına cevap veren personel yöneticileri arasında insan kaynakları sorumlusu ve insan kaynakları uzmanları % 40 gibi bir oranı oluşturmaktadır. Ankete katılan birçok kurumun insan kaynakları müdürü veya yöneticisi bulunmamaktadır. Bu görevleri genellikle İnsan Kaynakları Sorumlusu veya İnsan Kaynakları Uzmanı yerine getirmektedir.

Genel olarak personel seçme biriminde çalışan herkes aynı işi yapmalarına karşın sağlık kurumlarında personel birimi yerine insan kaynakları tabiri tercih edilmektedir. Bu durum kurumların insan kaynakları kavramına modern bir yaklaşım getirmektedir. İnsan kaynaklarının kurumlarda personel seçme işlemlerinin dışında farklı görevler üstlenmektedirler.



**Tablo 3: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Oran %	Katılımcı Sayısı
Kadın	100	20
Erkek	0	0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Araştırmaya katılan sağlık kurumu personel yöneticilerinin tamamını (%100) kadınlar oluşturmaktadır. İzin aldığımız sağlık kuruluşlarının insan kaynakları biriminde çalışan bireyler kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadınların insan kaynakları alanına ilgi duymaları, aldıkları eğitimler, çalıştıkları kurumun nöbet tutulan bir kurum olmasına karşın, çalıştıkları birimde nöbet tutulmaması bu birimi tercih etmelerinin nedenleri arasında yer alabilir.

**Tablo 4: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Oran %	Katılımcı Sayısı
Lisans	55	11
Lisansüstü	45	9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Araştırmaya katılan personel yöneticilerinin öğrenim durumları Tablo 4’te yer almaktadır. Ankete katılan kişilerin öğrenim durumlarının en az lisans mezunu olması dikkat çekmektedir. Ancak burada öğrenim durumu lisansüstü olan kişi sayısı da önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık kuruluşlarının insan kaynakları biriminde çalışanların temel amacı, kuruma dâhil edecekleri yeni kişilerin gerekli eğitim düzeyine sahip olmaları kurum açısından önemli bir durumdur. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir; sağlık işi tamamen uzmanlık istediği için kuruma personel seçen kişilerin de alanında uzman olması önemli bir husustur.

Genel olarak ankete katılan kişilerin, şirkette çalışma süreleri ve mesleki deneyim arasında bir doğru orantı bulunmaktadır. Çünkü yaşı biraz daha genç olanlar kurumda insan kaynakları uzmanı veya insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadırlar.

Ancak mesleki deneyime sahip olanlar kurumda insan kaynakları müdürü veya müdür yardımcısı olarak çalışmaktadırlar.

**Tablo 5: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Personel Seçimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı**

<b>Hizmet İçi Eğitim Alma Durum</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Evet	90	18
Hayır	10	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Araştırmaya katılan hastanelerin insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu çalıştıkları kurum tarafından personel seçimiyle ilgili hizmet içi eğitime katılmışlardır. Bu birimlerde çalışan personelin eğitilerek daha kalifiye olmasını sağlar. Personel seçimlerinde çalışanların daha yetkin olabilmeleri için gerekli donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Personel yöneticilerinin kendilerini yetiştirmek, yeni gelişmelere uyumlu olabilmek adına yüksek oranda hizmet içi eğitim programlarına katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 6: İş Analizi Yapılma Durumu**

<b>İş Analizi Yapılma Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Evet	90	18
Hayır	10	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

“Kuruluşunuzda yapılan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizi yapılmakta mıdır?” sorusuna verilen cevapların neredeyse tamamına yakını iş analizinin yapıldığını belirtmişlerdir (%90). İnsan kaynakları yöneticileriyle anket uygulaması sırasında yapılan ikili görüşmelerde de iş analizlerinin genel itibarıyla yapıldığı belirtilmiştir. Hastanelerde genellikle kuruluş aşamasında iş analizleri detaylı olarak yapılmaktadır.

**Tablo 7: İş Analizinin Yapılma Sıklığının Dağılımı**

İş Analizi Yapılma Sıklığı	Oranı %	Katılımcı Sayısı
Her Yıl	66,67	12
Gerektiği Zaman	22,22	4
İki Yılda Bir	5,56	1
Üç Yılda Bir	5,56	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>18</b>

Ankete cevap veren insan kaynakları yöneticileri iş analizi yapılma sıklığının sorulduğu soruya çoğunlukla her yıl (%66,67) ve gerektiği zaman (%22,22) cevabını vermişlerdir. Bu durum önceki soru için yapılan açıklamalarla örtüşüyor. İş analiz süresi; işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi şartlarda yapıldığı belirlendikten sonra ortaya çıkar (Demirkol ve Ertuğral2007).

**Tablo 8: İş Tanımlarının Yapılma Durumunun Dağılımı**

İş Tanımlarının Yapılma Durumu	Oran %	Katılımcı Sayısı
Evet	100	20
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Ankete katılan hastanelerin insan kaynakları yöneticilerinin tamamında iş tanımlarının yapıldığı belirlenmiştir. Araştırdığımız yapı hastane olduğu için iş tanımlarının yapılması gereklidir. Çünkü iş tanımı, belli bir işin görevlerini, çalışma şartlarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belge olarak karşımıza çıkmaktadır(Demirkol ve Ertuğral2007).

**Tablo 9: İş Tanımlarının Yapılma Sıklığının Dağılımı**

<b>İş Tanımlarının Yapılma Sıklığı</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Her Yıl	35	7
Gerektiği Zaman	65	13
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Hastanelerde iş tanımlarının yapılma sıklığı oranları ile iş analizlerinin yapılma sıklığı oranları karşılaştırıldığında birbirlerine yakın sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin çalıştığı hastanelerin iş analizlerine önem verdikleri gibi iş tanımlamalarına da önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca insan kaynakları yöneticileriyle anket uygulaması sırasında yapılan ikili görüşmelerde, kurumda çalışanların genel itibarıyla yılda bir iş tanımlarının yapıldığını ancak kuruma yeni katılan personeller için gerektiği zaman iş tanımlarının yapıldığı belirtilmiştir.

**Tablo 10: İş Gereklarının Belli Olma Durumunun Dağılımı**

<b>İş Gereklarının Belli Olma Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Evet	100	20
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

“Kuruluşunuzda işi yapabilecek olan personelde aranması gereken asgari niteliklerin ortaya konulduğu iş gerekleri belirli midir?” sorusuna verilen cevaplar “Evet” (% 100) olarak karşımıza çıkmaktadır. İş analizi yapılma ve iş tanımı yapılma durumu sorulduğunda neredeyse aynı oran karşımıza çıkmaktadır. Sağlık kurumları iş analizine ve iş tanımlarına vermiş oldukları önemi iş gereklerine de vermişlerdir.

**Tablo 11: İnsangücü Planlanması Yapılma Durumu Dağılımı**

<b>İnsangücü Planlanması Yapılma Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Evet	90	18
Hayır	10	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Araştırma yapılan sağlık kuruluşlarının personel planlanması oranı yüksek olduğu (%90) saptanmıştır. Bu durum sağlık kuruluşlarının insangücü planlamasına fazla değer verdiklerini göstermektedir. Personel yöneticileriyle yapılan ikili görüşmelerde bu kurumların geleceklerini planlayabilmeleri için insangücünü önemli olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 12: Personel Bulma ve Seçme Süreçlerinde Yararlanılan Kaynakların Dağılımı**

<b>Yararlanılan Kaynak</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Örgütiçi Kaynaklar	17,14	12
İş ve İşçi Bulma Kuruluşları	25,71	18
Eğitim Kurumları	4,29	3
Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri	14,29	10
Düzensiz Başvurular	20	14
Duyurular	15,71	11
Danışmanlık Şirketleri	2,86	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>70</b>

“İşe alınacak personelin sağlanmasında hangi kaynaklardan yararlanılmaktadır?” Bu soruya kurumlar çoklu şık işaretleme hakkına sahiptirler. Kurumlar en çok iş ve işçi bulma kuruluşlarından (%25,71) yararlanmışlardır. Ancak burada düzensiz başvurularda önemli bir yer tutmaktadır (%20). Düzensiz başvurular kurumların, büyüklüğü, imajı ve tanınırlığı düzensiz başvuruların yapılmasında

oldukça etkilidir. Personel alımı sürekli olan kurumlarda yapılan bu başvurularda adayın avantajı olacak şekilde olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Kurum personel ihtiyacının karşılanması açısından hiçbir maliyet gerektirmeyen bu yöntem, kurumların aday havuzlarının genişlemesinde ve uygun adayın bulunabilmesinde oldukça idealdir (Erdoğdu 2013).

Duyurular kısmına baktığımızda ise bazı hastaneler kariyer sitelerine ilan vererek personel sağlamayı daha uygun bulmaktadırlar. Burada kariyer portalları önemli bir yer tuttuğunun üzerinde durmuşlardır.

Örgüt içi kaynaklar, personel seçim sistemi içerisinde daha çok terfi ve iç transfer şeklinde kullanılmaktadır. Eğitim kurumları açısından baktığımızda ise, çalışmayı yaptığımız bazı hastaneler vakıf üniversitelerine bağlı olmalarından dolayı, kurumlar bünyelerine personel seçerken bağlı buldukları üniversiteden yararlandıklarını aktarmışlardır.

**Tablo 13: Personel Seçim Sisteminde Yararlanılan Yöntemlerin Dağılımı**

<b>Kullanılan Yöntem</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Görüşme Yöntemleri	70	14
Sınav Yöntemi ve Görüşme Yöntemleri	10	2
Sınav Yöntemi, Görüşme Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntemi	20	4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Sağlık kurumlarında personel seçim yöntemleri arasında en çok kullanılan yöntem görüşme yöntemidir (%70). Bazı sağlık kurumları, görüşme yöntemleriyle beraber psikoteknik yöntemini ve sınav yöntemini de kullanmışlardır. Sağlık kuruluşlarında psikoteknik yöntemlerinin tek başına tercih etmemeleri de dikkat çekmektedir. Yaptığımız bu çalışma neticesinde sağlık kurumları kurumlarına personel seçerken en çok görüşme yöntemini önemsedikleri ve diğer yöntemleri sadece belli başlı sağlık kurumları kullanmaktadır. Yaptığımız araştırmada sağlık kuruluşları personel seçerken daha çok objektif esaslara göre personel seçmektedirler. Araştırmada bilimsel veriler çerçevesinde personel seçimi yapan çok az kurum bulunmaktadır.

Yaptığımız bu çalışmada sağlık kuruluşlarında görüşme yönteminin hemen hemen bütün pozisyonlarda diğer yöntemlere oranla daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bireyle yüz yüze görüşülerek iletişim kurulur. Giyimi, mimikleri, hal ve hareketleri incelenir. O anda akla gelen ekstra sorular sorulup daha ayrıntılı bilgilerin alınması görüşme yönteminin daha fazla tercih edilmesine etken olabilir. Ayrıca görüşme yönteminin diğer yöntemlere göre daha düşük maliyetli ve kolay uygulanabilmesi durumunun da etkili olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 14: Personel Seçim Sisteminde Başka Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Dağılımı**

Başka Kurum, Kuruluş ve Uzmanlardan Yararlanma Durumu	Oran %	Katılan Kişi Sayısı
Evet	85	17
Hayır	15	3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Sağlık kurumları genel olarak personel seçim sisteminde başka kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanmaktadır (%85). Sağlık kuruluşları işçi alımlarında, Türkiye İş Kurumundan talep neticesinden gönderilen adaylar arasından, kendi seçme yöntemleri ile başarılı buldukları adayları kuruma yerleştirmektedirler.

**Tablo 15: Personel Seçim Sisteminden Faydalanılan Kurumların Dağılımı**

Faydalanılan Kurumlar	Oran %	Katılan Kişi Sayısı
Türkiye İş Kurumu	82,35	14
Türkiye İş Kurumu ve Üniversiteler	11,76	2
Türkiye İş Kurumu ve Özel Danışmanlık Şirketleri	5,88	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

Sağlık kurumlarına personel ihtiyaçlarını karşılamaları için en fazla Türkiye İş Kurumundan faydalanmaktadır (%82,35). Araştırma katılan üç sağlık kurumu bu soruya cevap vermemişlerdir. Araştırmaya katılan özel sağlık kuruluşları genel itibariyle seçim sürecindeki önceliklerini bu kurumdan gelen adaylar arasından seçim

yapmak için kullanılmaktadırlar. Sağlık kuruluşları genel olarak yönetimde çalışacak personeller ve sağlık kuruluşlarında yardımcı personelleri bu yolla seçme durumları bulunmaktadır. Sağlık kurumları doktorları ve yönetim personellerini (idarecileri) genellikle üniversitelerden veya diğer yollardan seçmektedirler.

**Tablo 16: Personel Seçiminde Yaşanılan Zorlukların Dağılımı**

<b>Zorlukların Nedenleri</b>	<b>Oran %</b>	<b>Zorlukların Sayıları</b>
Personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil	63,64	14
Personel biriminde personel seçiminden sorumlu bir alt birim yok	22,73	5
Kuruluşta personel seçimi için uzmanlaşmış yeterli personel yok	9,09	2
Kuruluşun personel politikası belli değil	4,55	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>22</b>

Personel yöneticilerine, “Personel seçiminde yaşadığınız zorlukların nedenlerini aşağıdakilerden hangilerine bağlamaktasınız?” şeklindeki soruya; en yüksek oranda (%63,64) personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil cevabını vermişlerdir. Bu soru ankette 7 farklı şık içermesine karşın sadece 4 şıkta cevap verilmiştir. 16 tane hastane bu soruya cevap verebilmiştir, 4 tane hastane bu soruyu cevaplandırmamışlardır. Araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.



**Tablo 17: Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemin Kullanım Sıklığının Dağılımı**

<b>Psikoteknik Yöntemin Kullanımı</b>	<b>Oran %</b>	<b>Kullanıcı Sayısı</b>
Evet	20	4
Hayır	80	16
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>20</b>

Sağlık kuruluşlarında personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin kullanımına çok düşük bir oranda (%20) rastlanmaktadır. Bu durumun nedenleri ile ilgili olarak personel yöneticilerine sorular sorulmuş ve çeşitli cevaplar alınmıştır. Psikoteknik yöntem; uygulanması zor, uzman personele ihtiyaç duyulan bir yöntemdir. Bundan dolayı uzman personele sahip olmadan bu testlerin uygulanması kurumun beklentilerinin karşılanması oldukça zordur. Personel yöneticilerinin psikoteknik yöntemin diğer yöntemlere göre zor olduğunu düşünmelerinden dolayı bu yöntemi kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca personel yöneticileri psikoteknik yöntem hakkında fazla bilgi sahibi olamamaları da bu yöntemi tercih etmemeleri yönünde etkili olmaktadır. Fakat bu açıklamalara rağmen araştırmaya katılan sağlık kuruluşları personel seçim işlemlerine çok fazla önemsemektedirler. Araştırmaya katılan bazı hastaneler bu testlerin ek bir maliyet getireceği, zaman aldığı, uygulamasını yapacak uzman personelin olmaması gibi nedenlerden dolayı bu yöntemi kullanmadıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 18: Personel Seçiminde Yararlanılan Testlerin Dağılımı**

<b>Kullanılan Test</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Kişilik Testleri ve Yetenek Testleri	75	3
Yetenek Testleri	25	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Psikoteknik testleri kullanan hastanelerin çoğu yetenek ve kişilik testlerini beraber kullanmaktadırlar (%75). Bu hastanelerden sadece bir tanesi sadece yetenek testlerini tek kullanmaktadır. Ankette zeka testleri, başarı testleri ve ilgi testleri

olmasına karşın, araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticileri yalnızca kişilik ve yetenek testlerini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 19: Psikoteknik Testleri Uygulayan Kişilerin Dağılımı**

Uygulayan Kişiler	Oran %	Katılımcı Sayısı
İnsan Kaynakları Görevlisi	75	3
İnsan Kaynakları Müdürü	25	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Hastanelerde psikoteknik testleri uygulayan kişiler genellikle insan kaynakları uzmanlarıdır (%75). Psikoteknik yöntemin uygulanması zor olduğu için bu testleri insan kaynakları biriminde çalışan herkes uygulayamaz. Psikoteknik yöntem hakkında gerekli eğitimi almış kişilerin bu uygulamaları yapmaları gereklidir. Psikoteknik testlerle ilgili gerekli eğitimi almamış kişilerin bu testleri uygulaması hem kuruma hem de teste tabi tutulan kişiye zarar verebilir. Çünkü teste tabi tutulan kişiye “yetersizsiniz” demenin, kişiyi psikolojik olarak çöküntüye uğrattır (Öztürk 1994).Kurumların bu testleri az kullanmasının bir nedeni de bu konularda gerekli eğitimi almış kişi sayısının az bulunması olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 20: Testleri Uygulayacak Gerekli Personelin Dağılımı**

Testleri Uygulayan Gerekli Personelin Durumu	Oran %	Katılımcı Sayısı
Yeteri kadar uzman var	75	3
Yeteri kadar uzman yok	25	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Bu testleri uygulayan hastanelerin gerekli uzman personele sahip olduğu gözlemlenmiştir (%75). Bu testleri uygulayan kişileri gerekli görüldüğünde kuruma dâhil edildiğini ve kuruma yeni dâhil edilen insan kaynakları uzmanlarının bu test uygulamalarıyla ilgili gerekli eğitimin sağlandığı ifade edilmiştir.

**Tablo 21: Personel Seçimi Dışında Kullanılan Alan Dağılımı**

<b>Kullanılan Alan</b>	<b>Oran %</b>	<b>Kullanan Sayısı</b>
Terfi sisteminin kurulmasında ve Eğitim programlarının planlanmasında	50	2
Terfi sisteminin kurulmasında	25	1
Eğitim programlarının planlanmasında	25	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

Hastaneler psikoteknik testleri, personel seçme işlemleri dışında en çok terfi sisteminin kurulmasında ve eğitim programlarının planlanmasında kullanmaktadırlar (%50). Araştırmaya katılan hastaneler bu yöntemi, terfi sisteminin kurulmasında veya eğitim programlarının planlanmasında kullanmaktadırlar (%25).

**Tablo 22: Psikoteknik Testlerin Önemli Olma Durumunun Dağılımı**

<b>Önemlilik Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılım Sayısı</b>
Önemli	75	3
Diğer Yöntemlerle Eşit	25	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>4</b>

“Adayların işe kabulünde psikoteknik testlerin sonuçları ne kadar önemlidir” sorusunu sorduğumuzda insan kaynakları yöneticileri “önemli” cevabını daha fazla işaretlemişlerdir (%75). Bu yöntemi kullanan hastanelerin bu yöntemden yeteri kadar fayda sağlama amacıyla olduklarını göstermektedir.

**Tablo 23: Psikoteknik Yöntem Kullanılarak Seçilen Personellerin Yerleştirildikleri Pozisyonların Dağılımı**

Yerleştirildikleri Unvanlar	Oran %	Unvan Sayısı
İşçi	7,14	1
Uzman	14,29	2
Alt kademe yönetici	28,57	4
Orta kademe yönetici	21,43	3
Üst kademe yönetici	21,43	3
Mühendis	7,14	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>14</b>

Sağlık kuruluşları personel seçiminde psikoteknik yöntemi farklı pozisyonların seçiminde kullanmaktadırlar. Araştırmaya katılan sağlık kurumları psikoteknik test yöntemini çoğunlukla yönetici adaylarının seçiminde kullanırken, işçi adaylarının seçiminde pek tercih etmemişlerdir. Bu soruda adaylar birden fazla şık işaretlemişlerdir.

**Tablo 24: Psikoteknik Yöntemin Uygulama Gereğinin Dağılımı**

Uygulama Gereği	Oran %	Gerek Sayısı
Adayı bir bütün olarak değerlendirmek için	12,50	1
Aday hakkında ayrıntılı bilgi elde edebilmek için	37,50	3
Adayın anlatamadığı iyi yada kötü yönlerini bulabilmek için	12,50	1
Diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için	37,50	3
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>8</b>

“Psikoteknik yöntemi neden uygulama gereği duydunuz” sorusuna hastanelerin çoğu “aday hakkında ayrıntılı bilgi elde edebilmek için” ve “diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için” şeklinde belirtmişlerdir (%37,50). Bu soruda da adaylar birden fazla şık işaretlemişlerdir.

**Tablo 25: Testlere Seçilen Adayların Başarı ve Diğer Davranış Biçimleri Arasında Bir İzleme Yapılmasının Dağılımı**

<b>İzleme Yapılma Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Evet	100	4
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Psikoteknik yöntemi kullanan bütün hastaneler personel seçim sonrasında seçilen personellerin başarı durumlarını izlediklerini belirtmişlerdir (%100). Bu izleme genel itibariyle performans ve yöneticilerinin genel değerlendirmelerine bağlı bir şekilde yapılmaktadır. Bu izleme sonucunda; personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasına yönelik değerlendirmeye tabi tutulan personelin kurumda ve görevlerinde başarılı oldukları görülmüştür.

“Psikoteknik test yöntemi hakkında fikriniz nedir?” sorusuna, araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarının cevabı genel olarak “yararlı” olmuştur.

**Tablo 26: Hastanelerde Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemin Kullanmama Nedenlerinin Dağılımı**

<b>Psikoteknik Yöntemi Kullanmama Nedenleri</b>	<b>Oran %</b>	<b>Seçilen Neden Sayısı</b>
Gerek duymuyoruz	9,09	2
Uzman uygulayıcımız yok	50	11
Psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla	18,18	4
Psikoteknik yöntem hakkında çok fazla bilgi sahibi değiliz	22,73	5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>22</b>

Araştırmaya katılan ve psikoteknik yöntemi kullanmayan sağlık kurumlarına psikoteknik yöntemi kullanmama nedenleri sorulduğunda, insan kaynakları yöneticilerinin psikoteknik yöntemi uygulayacak gerekli personellerinin olmadığı

belirtmişlerdir (%50). Bunun yanında insan kaynakları yöneticilerinin psikoteknik yöntem hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları da belirtilmiştir (%22,73). Psikoteknik yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasından kaynaklı olarak, yöntemin kullanılması durumunda hangi avantajlarının da olacağı bilinmemektedir. Psikoteknik yöntemi kullanma gereği duymuyoruz ve psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla gibi seçeneklerinin işaretlenmesi de bu durumlara bağlanabilmektedir. Araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticileri bu soru için birden fazla cevap vermişlerdir. Ayrıca psikoteknik yöntemi kullanan kurumlar bu soruyu sorulmamıştır.

**Tablo 27: Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Olması Durumunda Beklenen Fayda-Faydaların Dağılımı**

Beklenen Faydalar	Oran %	Seçilen Fayda Sayısı
Personel devir hızı düşerdi	24,39	10
Personel seçim sürecinin maliyeti düşerdi	14,63	6
İşe uygun doğru personeli seçmiş olurduk	34,25	14
Hizmet içi eğitim masraflarımız düşerdi	4,88	2
Daha kaliteli hizmet sunardık	17,07	7
İş kazaları azalırdı	2,44	1
Araç-gereç kayıpları ve malzeme israfları azalırdı	2,44	1
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>41</b>

Ankette yer alan “psikoteknik yöntemlerle personel seçme imkanınız olsaydı, kuruluşunuzun bunda fayda-faydaları ne olabilirdi?” sorusuna en yüksek oranda verilen iki yanıtta birincisi “işe uygun doğru personeli seçmiş olurduk” (%34,25), ve “personel devir hızı düşerdi” (%24,39) şeklindedir. Psikoteknik yöntemi hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıklarını belirten insan kaynakları yöneticileri, bu soruya vermiş oldukları cevaplar en azından bu yöntemin seçim sisteminin önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Bu soru psikoteknik yöntemi kullanmayan kuruluşlara sorulmuştur. Cevap veren kurumlar sorulara birden fazla cevap vermişlerdir.

**Tablo 28: Gelecekte Psikoteknik Yöntemiyle Personel Seçim Uygulamasının Planlama Dağılımı**

<b>Gelecekte Psikoteknik Yöntemle Personel Seçme Planlama Durumu</b>	<b>Oran %</b>	<b>Katılan Sayısı</b>
Evet	37,50	6
Belki	62,50	10
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Psikoteknik yöntemin uygulanmadığı hastanelerde insan kaynakları yöneticilerine sorulan; gelecekte psikoteknik yöntemle personel seçme işlemlerinin planlanıp planlanmadığıyla ilgili soruya, insan kaynakları yöneticilerinin çoğu belki cevabını vermişlerdir (%62,50).

Araştırmaya katılan sağlık kurumları ihtiyaç olduğu zaman bu yöntemi kullanabileceklerini belirtmişleridir. Kurumların bu yöntemi kullanabilmeleri için gerekli alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aksi halde bu test kuruma zarar verebilir. Araştırmaya katılan bir çok sağlık kurumu bu yöntemle ilgili gerekli hazırlıkları yapmamışlardır. Psikoteknik yöntemi kullanan kurumlara bu sorular sorulmamıştır.

## 5. TARTIŞMA

Kurumların devamlılıklarını sağlayabilmeleri, büyüyebilmeleri, gayelerine ulaşabilmeleri, kullandıkları teknolojik yetenekler kadar seçmiş oldukları personellerin özellikleri ve yetenekleri de önemli bir etkidir. Kuruma ve işe uygun personellerin seçilmesi ve performansın yükselmesi kurumun personel politikalarının önemini ortaya çıkartmaktadır.

Kişilerin yetenekleri yaptığı işin gereklerinin altında olması, kişilerin psikolojik ve metal yorgunluğa neden olur. Aynı zamanda kişinin iş performansı ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkiler. Bu durumun tersi olduğun de ise kişi yetenekleriyle örtüşen bir işte çalıştığı zaman kendisini tamamen işini vermiş olacağından konsantrasyonu yüksek olur.

İnsan kaynakları biriminin kuruma uygun personelleri seçebilmeleri, kuruluşların verimli ve etkili personel seçim sisteminin olabilmesi için personel seçim sistemine gereken değerin verilmesine bağlıdır. Bunların olabilmesi kurumların insan kaynakları birimleri çağdaş bir yönetim biriminin oluşturulmasına bağlamaktadır. Bu bağlamda; işe alma, seçme, yerleştirme, eğitime, görevde yükseltme gibi işlemlerin gereği gibi yapılması gereklidir. Bunlardan dolayı kurumların personel seçimi çok büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin asli görevi olan personel seçimi, insan kaynakları yönetimini ve diğer birimleri de etkilemektedir.

İstanbul'da ki özel hastaneleri kapsamı altına alan bu çalışmada, personel seçiminin nasıl yapıldığını, sorunların neler olduğunu ve sorunların çözümü için öneriler getirmeyi amaç edinmektedir. Aynı zamanda hastanelerin personel seçme yöntemlerinden hangilerini kullandıklarını ve personel seçim yöntemlerinden biri olan psikoteknik yöntemin kullanılıp kullanılmadığı amaç edinmektedir. Özel hastanelerin insan kaynakları yöneticilerine anket uygulayarak gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Hastanelerde personel seçimiyle ilgili genel olarak insan kaynakları birimi sorumludur. Bir takım hastanelerde insan kaynakları biriminde sadece çalışan uzman personel bulunurken, bazı büyük hastanelerde ise insan kaynakları müdürü veya personelden sorumlu insan kaynakları müdür yardımcısı bulunmaktadır. Öztürk (1994) ve Gürer (2004) çalışmalarında insan kaynakları biriminin yanı sıra personel birimi olarak da ifade edilmektedir.



Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin hepsini bayanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan Hastanelerde insan kaynakları bölümlerinde çalışanların çoğunu bayanların oluşturmaktadır. Gürer (2004) çalışmasında ise personel seçiminde bulunan kişilerin çoğunun erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine bakıldığında lisans önemli bir yer tutsa da, lisansüstü eğitim programı eğitimi alan kişi sayısı da fazladır. Hastanelerin personel seçme işlemine verdikleri önemi göstermektedir.

Sağlık kurumlarında çalışan insan kaynakları yöneticilerinin sürekli gelişim ve değişimlerin olabilmesi için hizmet içi eğitimlerin önemli bir yer edinmesi gereklidir. Çalışmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de bu kurumlarda çalışan insan kaynakları sorumlularının hizmet içi eğitim aldıklarıdır. Öztürk (1994) araştırmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çoban (2008) ve Gürer (2004) yaptığı çalışmalarda personel seçiminde bulunan kişilerin, hizmet içi eğitimin oranı düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Personel seçim sisteminde, sorunsuz bir sistemin kurulabilmesinin en temel şartı iş analizlerinin kurumlarda yapılmasıdır. Çalışmamızda hastaneler iş analizlerini genel itibariyle yapıldığı saptanmıştır. İşin gereğinin yapılabilmesi için, iş ayrıntılarının gereği gibi yapılabilmesi ve kurumlarda personel seçim sisteminin düzenli ve sistemli yapılmasının esasını iş analizi oluşturmaktadır. Gürer (2004) ve Öztürk (1994) araştırmalarında iş analizlerinin detaylı olarak yapıldığı belirtilmiştir.

Sağlık kuruluşları iş gereklerinin yapıldığını belirtmişlerdir. Düzenli ve sistemli bir personel seçim sisteminin oluşturulması için kurumlarda iş gereklerinin gerektiği gibi yapılması gereklidir. Kurumlarda iş gerekleri zorunlu hale gelmelidir. Çavdar ve Çavdar (2010) çalışmasında iş gereklerinin kurumlar açısından önemli bir yer edindiği belirtilmiştir.

Sağlık kurumlarında işin niteliğini oluşturan personelin seçimi için gerekli olan insangücü planlaması yapıldığı saptanmıştır. Değişen şartlar ve gelişen teknolojik veriler de göz önüne alındığında sağlık kuruluşlarında insangücünün daima planlanması gereklidir. İnsangücü planlanması insan kaynakları yönetimini her zaman rahat hareket etmesini sağlayacaktır. Gider (2015) ve Nilsu (2015) çalışmalarında da insangücü planlamasına önem verilmektedir. Gürer (2004) ve Öztürk (1994)

araştırmalarında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmalarda insangücü planlanmasına pek fazla önemsenmediği ortaya çıkmaktadır.

Sağlık kuruluşları personel bulma sürecinde yararlanılan kaynakların dağılımina baktığımızda en çok iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanmıştır. Bunun yanında sağlık kuruluşlarına yapılan düzensiz başvurularda önemli bir yer edinmektedirler. İstanbul gibi büyük bir şehirde çok fazla özel sağlık kuruluşunun bulunması bu yolun tercih edilmesinde önemli bir etken teşkil etmektedir. Büyük sağlık kuruluşlarının en çok tercih ettiği başvuru yöntemi ise genel itibariyle duyurulardır. Özellikle gelişen teknolojiyle beraber büyük sağlık kuruluşları genel olarak iş ilanlarını kariyer siteleri aracılığıyla duyurmaktadırlar. Ayrıca sağlık kuruluşları, personel seçimi için birden çok kaynak kullanarak daha fazla kişiye ulaşmayı hedef edinmişlerdir. Gider (2015) ve Erdoğdu (2013) alışmalarında en çok örgüt içi kaynaklar ve iş ve işçi bulma kuruluşları, duyurular önemli bir yer edinmektedirler.

İnsan kaynakları sağlık kuruluşlarına personel seerlerken en çok kullandıkları personel seçim yöntemi mülakat olduğu belirlenmiştir. Sağlık kuruluşlarında görüşme yönteminin bu kadar fazla kullanılmasının en büyük nedeni olarak kurumları bu yöntem kolay ve maliyeti düşük görmesi olarak gösterilmektedir. Fakat görüşme yöntem tek başına kullanıldığında objektif sonuçlar vermeyebilir. Erdoğdu (2013) alışmasında iş görüşmeleri mülakatla başladığı belirtmiştir. Gürer (2004) alışmasında sınav yöntemi çok fazla tercih edildiği için farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kızıloğlu (2011) alışmasında görüşme yöntemi ve sınav yöntemi ağırlıklı olarak kullanılmasına karşın, diğer bütün tekniklerde kullanılmaktadır.

Araştırmanın konusu olan psikoteknik yöntem ise hastanelerde çok fazla tercih edilmemektedir. Bu yöntemi tercih eden sağlık kuruluşları da tek başına bu yöntemi kullanmamaktadırlar. Sağlık kuruluşlarının bu yöntemi çok az kullanmalarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Araştırmadan çıkan en önemli neden olarak, bu kurumlarda çalışan insan kaynakları yöneticilerinin bu yöntem hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmaması olarak saptanmıştır. şen (2008), Gürer (2004) ve Öztürk (1994) araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalarda test yönteminin tek başına kullanılması değil geleneksel seçme yöntemlerle beraber kullanılması seçme işleminin etkinliğini artırdığı savunulmuştur.

Kuruma alınacak personellerin kişiliği, yetenekleri ve kabiliyetleri gibi özelliklerinin ortaya çıkartıldıktan sonra işe yerleştirilmesi kurum için avantajlı bir durum teşkil etmektedir. Bundan dolayı kurumların psikoteknik testleri kullanmaları onlar için avantaj sağlamaktadır. İşe başvuran adayların işe kabulünde psikoteknik yöntemin önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Şen (2008) çalışmasında ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunun sebebi olarak testlerin bir tahmin aracından çok bilimsel sonuçlar sağlamasıdır. Yani ileriye yönelik başarı kestirilemiyor.

Sağlık kuruluşlarının personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden yararlanma oranı yeterince yüksek çıkmıştır. Bu oranın yüksek çıkmasının en büyük nedeni olarak, kurumların Türkiye İş Kurumundan personel talep etmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşların psikoteknik testlerle ilgili, üniversiteler ve özel danışmanlık şirketleri ile iş birliği yaparak bu testleri gereği gibi kullanmaları gerekmektedir. Gürer (2004) ve Öztürk (1994) araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kızıloğlu (2011) çalışmasında eğitim kurumları yada mesleki kuruluşlardan kuruma yeni personel temini sağlanmaktadır.

Sağlık kuruluşlarının personel seçiminde zorluk çekilmesinin en büyük nedeni olarak yönetimin personel seçimi için ayırmış olduğu kaynakların yeteri kadar olmaması olarak belirtilmiştir. Gürer (2004) ve Öztürk (1994) çalışmalarında ise en çok personel seçme biriminin yetkisiz olması olarak belirtmişlerdir.

Psikoteknik yöntemi kullanarak personel seçimi yapan az sayıda hastane bulunmaktadır. Bu yöntemi kullanarak personel seçiminde bulunan hastaneler, yararlı ve personel seçiminde önemli bir yöntem olarak değerlendirmektedirler. Psikoteknik testlerin personel seçim sürecinde adayla ilgili verilen kararın isabetliliğini artırdığı Koç (2002) tarafından ortaya konmuştur. Gürer (2004) Kamu İktisadi Kuruluşlarında yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Psikoteknik yöntemi kullanarak personel seçiminde bulunan kurumlar bu testler içinde en çok, kişilik ve yetenek testlerini tercih etmektedirler. Ayrıca bu testleri en çok uygulayan kişiler ise, insan kaynakları uzmanları olarak belirtilmişlerdir. Bu yöntemi uygulayan hastanelerin gerekli uzman personele sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öztürk (1994) Kamu İktisadi Kuruluşları ve özel sektör karşılaştırmalı

çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Abalı (2015) ve Ardiç (2004) çalışmalarında kurumların en çok uyguladığı test, kişilik testleri olduğu belirlenmiştir.

Psikoteknik yöntemi kullanan sağlık kuruluşları bu yöntemi en çok yönetici seçiminde (alt, orta, üst) kullandıkları belirtilmiştir. Psikoteknik yöntemin uygulama gereği duyulma nedeni olarak, kurumun aday hakkında ayrıntılı bilgi elde edebilmek ve diğer yöntemlerle elde edilemeyen yönlerini ortaya çıkartmak olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda psikoteknik testlerin aynı bireyin farklı özelliklerini ölçme konusunda geçerliliği ortaya konmuştur. Öztürk (1994) Kamu İktisadi Kuruluşları ve özel sektör karşılaştırmalı çalışmasında da benzer sonuçlara özel sektör kısmında ulaşmıştır.

Psikoteknik yöntem başta personel seçme sistemi olmak üzere birçok alanda kullanılmaktadır. Psikoteknik yöntemi uygulayan hastanelerde personel seçme işlemleri dışında terfi sisteminin kurulmasında ve eğitim programlarının planlanmasında kullanılmaktadır. Psikoteknik yöntemin personel seçiminde kullanımının tercih edilmesinde en büyük etkenlerden biri ise görülen iş kazalarıdır. Psikoteknik uygulamalar sonucu iş kazalarının azaldığı Spor (1990) ve Gürer (2004) tarafından saptanmıştır.

Personel seçim yöntemi olan psikoteknik test yöntemi hakkında fikirleri sorulduğunda ise genel olarak bu yöntemi yararlı bulduklarını ifade etmişlerdir. Ardiç (2004) çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Psikoteknik yöntemi kullanmayan sağlık kuruluşlarının yöneticileri bu yöntemin kullanılması durumunda çok fazla yararının olacağını belirttikleri halde yöntemi kullanmıyorlar. Yararının çok fazla olacağını belirtmelerine karşın bu yöntemi tercih etmemeleri kurum yöneticilerinin verdikleri cevaplarla uygulamaları örtüşmemektedir. Gürer (2004) ve Öztürk (1994) çalışmalarında da psikoteknik yöntemi kullanmayan kuruluşların testler hakkında olumlu görüşleri olmasına karşın, bu yöntemi tercih etmemektedirler.

Psikoteknik yöntemin uygulanmadığı hastanelerde insan kaynakları yöneticilerine sorulan; gelecekte psikoteknik yöntemle personel seçme işlemlerinin planlanıp planlanmadığıyla ilgili soruya, insan kaynakları yöneticilerinin çoğu belki cevabını vermişlerdir. Aynı zamanda kendileriyle yaptığımız bire bir görüşmede de kendileri eğer ki ihtiyaç olduğu zaman bu yöntemi kendilerinin de kullanabileceklerini

ifade ettiler. Kurumların bu yöntemi kullanabilmeleri için gerekli alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aksi halde bu test kuruma zarar verebilir. Bir çok hastane bu yöntemle ilgili gerekli hazırlıkları yapmamıştır. Bir çoğu hastane kısa vadede bu yöntemi tercih etmeyeceklerini ifade ettiler. Gürer (2004) ve Öztürk(1994) çalışmalarında da gelecekte ihtiyaç duyulduğunda psikoteknik yöntemin kullanılabilirliğini belirtmişlerdir.



## 6. SONUÇ

Kurum çalışanları, kurumların amaçlarına ulaşmada en önemli unsurdur. Rekabet olduğu bir durumda, kurumlar sahip oldukları insan kaynaklarına bağlı yaşamlarını sürdürürler. Kurumlar etkin ve verimli oldukları insan kaynağı sayesinde rakipleri karşısında ayakta kalırlar. Kurumların güçlenmesinin yolu doğru işe doğru personeli seçerek ileriye doğru yol almasıdır. Kurumlar kendilerine doğru personelleri seçmek için de çok yoğun bir çaba sarfederler.

Çok geniş iş alanlarına sahip olan sağlık kuruluşlarının asıl aktörleri, doktorlar ve hemşirelerdir. Sağlık kuruluşları daha çok görüşme yöntemini tercih etmektedirler. Görüşme yöntemi hem maliyet olarak hem de zaman olarak kurumların işine gelebilmektedir. Araştırmada psikoteknik yöntemi kullanan hastaneler genellikle bu yöntemi yönetici seçiminde kullanmaktadırlar.

İstanbul'daki vakıf hastanelerinde ve özel hastanelerde yaptığımız bu çalışma, yirmi özel hastanede izin alınması sonucu gerçekleştirilmiştir. Bu yirmi hastaneden yalnızca dört hastanede psikoteknik test yöntemini uygulamaktadır.

Psikoteknik yöntem, uygulanması zor, uzman personele ihtiyaç duyulan bir yöntemdir. Uzman personele sahip olunmadan bu yöntemin uygulanması kurumun beklentilerinin karşılanması açısından oldukça zordur. Personel yöneticilerinin psikoteknik yöntemin diğer yöntemlere göre zor olduğunu düşünmelerinden dolayı bu yöntemi kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca personel yöneticileri psikoteknik yöntem hakkında fazla bilgi sahibi olamamaları da bu yöntemi tercih etmemeleri yönünde etkili olmaktadır. Fakat bu açıklamalara rağmen sağlık kuruluşları personel seçim işlemlerini çok fazla önemsemektedirler. Araştırmaya katılan bazı hastaneler bu testlerin ek bir maliyet getireceği, zaman aldığı, uygulamasını yapacak uzman personelin olmaması gibi nedenlerden dolayı bu yöntemi kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Sağlık kuruluşlarının bu yöntemi kullanmaları için gerekli alt yapıyı kurmaları ve gerekli olan personelin sağlanması gereklidir. Bu hazırlıklar yapılmadan psikoteknik yöntem kullanılmaya başlaması durumunda kurum çok fazla zarar görebilir.

Bugün Türkiye'de personel seçim uygulamalarında çok önemli sorunlar bulunmaktadır. Bazı pozisyonlar için iş tanımları ve iş analizleri geliştirilmeden işe alımlar yapılabilmektedir. Fakat güvenilir bir personel seçim sisteminin yapılabilmesi

için o işle ilgili iş analizlerinin yapılabilmesi ve iş tanımlarının yapılması gereklidir. Zira firmalar personel seçerken iş ve kişi uyumunun sağlanmasına dikkat etmelidirler.

Sağlık kuruluşlarında personel seçimiyle ilgili çok az çalışmalar yapılmıştır. Psikoteknik yöntemiyle ilgili yapılan çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Bundan dolayı araştırmada kaynaklar kısmında çok büyük sıkıntılar yaşanmıştır. En büyük sıkıntı ise, bu konunun daha çok psikolojik kliniklerle ilgili araştırmalar yapan kaynaklarda verilerin bulunması olmuştur. Kişiyi kurumda çalışan olarak ele alıp kişi kurum uyumunda kullanılan testlerle ilgili kaynaklar sınırlıdır.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç neticesinde alandaki sağlık yöneticilerine, sağlık çalışanlarına ve sektörle ilgili çalışma yapacak kişilere aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- İnsan kaynakları personeli veya uzmanı yetiştirirken psikoteknik testlerle ilgili gerekli eğitimin verilmesi sağlanmalıdır.
- Kurumda çalışan insan kaynakları yöneticilerinin psikoteknik testlerin kullanımıyla ilgili ön yargılarının ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.
- Psikoteknik yöntemi kullanan kurumların, bu yöntemin sadece bir yönünü değil, bu yöntemin bütün yönlerini ele almaları gerekmektedir.
- Sağlık kurumlarında insan kaynaklarıyla ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Çalışmalar genellikle pratikte yer alan çalışmalardır. Uygulamaya dayalı çalışmalar da çok azdır. Dolayısıyla uygulamaya dayalı çalışmaların yapılması önerilebilir.
- Hastanelerde psikoteknik yöntemlerle ilgili çalışmalar da çok azdır. Bu konuyla ilgili çalışmaların artırılması önerilebilir.
- Sağlık kurumları yöneticileri psikoteknik yöntemler konusunda bilgilendirilmelidir.

## 7. KAYNAKLAR

- Abalı N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL).
- Alcazar F.M,Fernandez R. ve Sanchez G. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives. *International Journal of Human ResourceManagement*, 2005; 16(5): 633-659.
- Anastasi A. *Psychological Testing*, The Macmillan Publishing Com, New York 1988.
- Andersen A. 2001'e Doğru İnsan Kaynakları, Sabah Yayıncılık, İstanbul 2000.
- Ardıç A. Türkiye'de Seçme Yerleştirmede Psikoteknik Uygulamaları ve İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK).
- Avcı K. ve Ağaoğlu S. Türkiye'de Sağlık İnsan Kaynakları Planlaması. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi. 2014; 7: 83-94.
- Aydınlı İ. İşçinin Kişiliğinin Korunmasına Yönelik Düzenlemeler ve Borçlar Kanunu Tasarısının Konuyla İlgili Maddelerinin Değerlendirilmesi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi. 2005; 19(6): 21-42.
- Aytaç B. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.
- Balaban Ö. Palaz P. İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*. 2018; 7(3): 77-96.
- Barber P, Valcárcel BG. Forecastingthe Need for MedicalSpecialists in Spain: Application of a System Dynamics Model. *Human Resources for Health*. 2010; 8-24.
- Barutçugil İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s:38.
- Bayat B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi. Ankara 2008; 10(3): 67-91.
- Bayraktaroğlu S. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya 2006.
- Baysal A. C. Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım, İstanbul 1993.
- Benligiray S. İnsan Kaynakları Yönetimi, 2013, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900, Aciköğretim Fakültesi Yayını No: 1857, 1. Baskı, Eskişehir
- Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1998.
- Bloom J. Duckett S. Robertson A. Development of An Interactive Model for Planning The Care Work force for Alberta: Case Study. *Human Resources for Health*, 2012; 10-22.
- Bolat N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014 (Danışman: Duygu Uygur).
- Boxall P. ve PURCELL. J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come Fromand Where Should We Be Going. *International Journal of Management Reviews*, 2000; 2(2): 183-203.
- Bratton J. ve Gold J. *Human Resource Management Theoryand Practice*, Macmillan Business Press, London 1999.
- Can H. Akgün A. Kavuncubaşı Ş. *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.



- Canman D. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara 1995.
- Cook M. Personnel Selection: Adding Value Through People, Third Edition, John Wiley&Sons, New York 1988.
- Costa P. T. ve McCrae, R. R. Domainsandfacets: Hiyerarşik kişilik değerlendirme yöntemi. Journal of Personality Assessment. 1995; 64(1): 21-50.
- Cronbach J.L. Essentials of Psychological Testing, Harper Collins Publishers, New York 1990.
- Çavdar H. ve Çavdar M. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. Journal of Naval Science and Engineering. 2010; 6(1): 79-93
- Çırpar Ö. TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı. İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu. Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 403. Ankara 1990. S:57-70.
- Çoban G. Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yılmaz).
- Demir B.İ. ve Uğurluoğlu Ö. Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2015; 18(2): 219-251
- Demir Y. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi için Karşılaştırmalı Bir Model. e-Journal of New World Sciences Academy. 2009; 4(1): 35-58.
- Demir A.Z. ve Yılmaz, Ç. İşe Alım Öncesi Testleri ve Firma Performansı. International Journal of Academic Value Studies (Javstudies). 2017; 3(10): 87- 96.
- Demirkol Ş. Ve Ertuğral S. M. İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. İstanbul, 2007; (2): 23-34
- Deniz K. Z. Psikolojik Ölçme Aracı Uyarlama. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Ankara 2007; 40(1): 1-16.
- Doğan S. ve Demiral Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2008; 17 (3): 145-166
- Doğan Z.E. Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2004(Danışman: Prof. Dr. Melek Tüz).
- Ecerkale K. Kovancı A. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Temmuz 2005; 2(2): 69-75
- Erdoğan İ. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 1999, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, S. 64-154
- Erdoğan İ. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 4.Baskı, Küre Ajans Matbaası: İstanbul 1992.
- Erdoğdu E. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013(Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neslihan Topbaş).
- Eren E. Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: İstanbul 1998.
- Erigüç E. Kar A. Budak F. Özer Ö. Ankara Metropolitan Alanda Seçilmiş Özel Hastanelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Üzerine Bir Araştırma, 2012, 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı. Isparta, s:466.

- Erigüç G. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış. Uluslararası Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresi. Yakın Doğu Üniversitesi. Lefkoşa KKTC. 01-03 Haziran 2007. s: 83.
- Erigüç G. ve Ergin G. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Ankara, 2003; 6(1): 115-134.
- Ertürk Ş. İş İlişkisinde Temel Haklar, Seçkin Yayıncılık: Ankara 2002.
- Eyrenci Ö. İşe Girişte Personel Seçimi İle İlgili Hukuki Sorunlar. İş Hukuku ve Sosyal Güvenli Hukuku Türk Milli Komitesi 15.Yıl Armağanı, Türk Kamu-Sen Türkiye Maden, Enerji ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası. Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1991. s:257.
- Ezeroğlu M.<http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi.com.tr>. (10.03.2018).
- Fındıkcı İ. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları: İstanbul 1999.
- Fırat Z. Y. Üniversitelerde Düzenlenen İstihdam Fuarları ve İstihdam Haftası. İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. İstanbul 2001; 1(1): 1-3.
- Flynn W.J. Mathis R.L. Jakson J.H. Langan P.J. Health Human Resource Management. Ohio: Thomson Learning South-Western Mason, 2004; 13-16.
- Gencay Ş. Yönetim Biliminin Evrenselliği İle İlgili Bazı Düşünceler. Amme İdaresi Dergisi. Ankara, 1978; 11:2-5
- Geylan R. Personel Yönetimi, Met Yayınları: Eskişehir 1992.
- Geylan R. ark. İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını Açıköretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013. (Editörler: Prof. Dr. Ramazan Geylan, Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus). S:66-67.
- Gider S. İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vedat Akman).
- Gönülaçar Ş. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı. Academia. Edu. 2014 s: 7-17.
- Gültekin E. Polis Seçimi ve Psikolojik Testlerin Kullanımı. Polis Bilimleri Dergisi. 2001; 3(3-4): 139-147.
- Gültekin S. ve Altuntop S. İnsan Kaynakları Yöntemi Temel İlkeleri, Seçkin Yayıncılık: Ankara 2013
- Günçağlayan S.S. İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara, 2007 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Metin Pişkin).
- Güngör Z. Serhadlıoğlu G, Kesen S.E.A, Fuzzy AHP Approach to Personnel Selection Problem, Applied Soft Computing, C:9, s:641-646.
- Gürbüz S. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Erzurum. 2011; 15(2): 397-418
- Gürer A. Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntem. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004 (Danışmanı: Prof. Dr. Eyüp G. İşbir).
- Güzelay G. Beyin Avcıları <http://Hürriyet İK>. (30.12.2017)

- Işık V. Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri: Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Anabilim Dalı, Ankara, 2009 (Danışman: Prof. Dr. Eyüp Bedir).
- Jaroslav F. Petr K. ve Tolarova V. Correlation of Duration of Latent Toxoplasma Gondii Infection with Personality Changes in Women, 2000, Biological Psychology, U.S.A
- Karakas E. <http://www.wordpress.mulakat-teknikleri.com.tr> (15.03.2018)
- Karakütük K. İnsan Kaynakları, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 1997; 30(1):124
- Kaptangil K. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2010 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI).
- Keklik B. İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinlikleri 'ne İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta, 2007 (Danışman: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU).
- Kepir H. Psikoteknik Değerlendirmenin Evrimi, [www.turkpsikolojiyazilari.com.tr](http://www.turkpsikolojiyazilari.com.tr) (09.12.2018.)
- Kerimoğlu K.S. Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mine Saran).
- Keser A. Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2002; 4(1): 1
- Kızıloğlu S. D. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Bahçeşehir üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tunç Bozbura).
- Koç N. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Ankara 2002; 33(1-2): 1-7.
- Kozak A.M. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık: Ankara 1998.
- Kökdemir M. Psikoteknik Yöntemlerde Veri Tabanı Yönetim Sistemleri Uygulaması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2014 (Danışman: Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI).
- Kurtuluş E. İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman: Prof. Dr. Canan Çetin).
- Mathis R. L. ve Jackson, J. H, Human Resource Management ed. South Western Pub. 1999
- Mercin L. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 2005; 4(14): 128-144.
- Narine L. Impact of Health System Factors on Changes in Human Resource and Expenditures Levels in OECD Countries. Journal of Health and Human Services Administration. 2000; 22(3): 292-307.
- Odaman S. <http://web.deu.edu.tr/sosyalhukuk/iscininisvereniyaniltmasi.com.tr> (20.10.2018).

- Öğüt A. Akgemci T. Demirel M. T. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2004; 12: s:277-290
- Öner N. Türkiye’de Kullanılan Psikoteknik Testlerden Örnekler, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları: İstanbul 2009.
- Örücü E. Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri: Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi İzmir. 2002; 17(2): 119-132.
- Özcan D. Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006 (Danışman: Prof. Dr. Gönül BUDAK).
- Özdemir S.S. Polat E. Özdemir M. Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler. Meriç Uluslararası Sosyal ve Kültürel Araştırma Dergisi. 2015; 1(1): 1-11.
- Özgülven İ.E. Psikolojik Testler 2003. PDREM (Psikolojik Danışma Rehberlik ve Eğitim Merkezi) Yayınları. Ankara, s: 30-254.
- Özgülven İ.E. Psikolojik Testler, Yeni Doğu Matbaası: Ankara 1994.
- Özkarahan B. Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı, Human Resources: İstanbul 1998.
- Öztürk Z. Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 1994 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hikmet Timur).
- Öztürk Z. Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem. Çağdaş Yerel Yönetimler. Mart 1996; 2(5): 47-57.
- Pekin S. İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tekin AKGEYİK).
- Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi, Aktüel Kitabevi: Bursa 2016.
- Sabuncuoğlu Z. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi: Bursa 2000.
- Selçuk Y. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım: İstanbul 1994.
- Seviçin A. Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. Zonguldak. 2006; 2(3): 183-197
- Sevimli K.A. İşçinin Özel Yaşamına Müdahalenin Sınırları. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2006 (Danışman: Prof. Dr. Tankut Centel).
- Silah M. İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2005; 6(1): 178-190
- Somer O. Korkmaz M. ve Tatar A. Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. Türk Psikoloji Dergisi. 2002; 17 (49): 21-33.
- Somer O. ve Goldberg, L. R. The structure of Turkish trait descriptive adjective. Journal of Personality and Social Psychology. 1999; 76(3): 421-450.
- Soylu Y. ve İleri H. Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları. Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi. 2010; 13(1-2): 79-96.

- Spor N. Y. Psikoteknik Ve Kullanım Alanları, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ankara Ocak 2001; 14.
- Şen H. Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Artırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 (Danışmanı: Doç. Dr. Tekin Akgeyik).
- Şencan H. "Psikoteknik/Psikometri," ikademi, www.ikademi.com/psikoteknik, (03.07.2018).
- Şentürk M. Kaya F. Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2017; 17(3): 145-174
- Şimsek T.Ö. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinden Seçme ve Yerleştirmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008 (Danışman: Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL).
- T.C. Sağlık Bakanlığı 2018 Yılı Faaliyet Raporu. s:23.
- Taymur İ. ve Türkçapar M.H. Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. Current Approaches in Psychiatry 2012; 4(2): 154-177
- Telman N. Türetgen İ. Ö. Eleman Seçimi, Epsilon Yayıncılık: İstanbul 2004.
- Tengilimoğlu D. Işık O. ve Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara 2011.
- Torun E. İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2007(Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sinan Ünsar).
- Truss C. ve Gratton, L. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. International Journal of Human Resource Management, 1994; 5 (3): 663-686
- Tuncer M. Mülakat Yöntemleri. Kocaeli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kocaeli, Haziran 2014. S:2-12.
- Tunçer P. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. On Dokuz Mayıs Eğitim Fakültesi Dergisi. 2012; 31(1): 203-233.
- Tutum C. Personel Yönetimi, Doğan Basımevi: İstanbul 1979.
- Üsdiken B. ve Wasti S.A. Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi: 1972-1999. Amme İdaresi Dergisi. 2002; 35(3): 5.
- Vatansever K. Öncel M. Akademik Personel Alım Kararlarında Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Birlikte Kullanımı ve Bir Uygulama. Journal of Management, Marketing and Logistics. 2014; 1(2): 111-126.
- Werner J.M. Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. Human Resource Management Review, 2000; 10: 3-24.
- World Health Organization. The World Health Report 2000 Health Systems: Improving Performance. Geneva : WHO. 2000.
- World Health Organization. The World Health Report 2006: Working together for Health. Geneva: WHO. 2006; 14-26.
- Yalçın S. Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım: İstanbul 1998.
- Yalçınay M. Birey Değerlemede Psikomotor Yetenekler ve Bir Uygulama Çalışması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2000 (Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan Ceylan).

- Yüksel Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi: 1998.
- Yürekli S. İş Hukukunda Sözleşme Görüşmelerinden Doğan Sorumluluk (Culpa in Contrahendo). İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası. 2014; 72(2): 541-580.
- Zel U. Kisilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık: Ankara2001.
- Zobu M. Türkiye'de Özel Sektörde Personel Seçiminde Psikotekniğin Yeri. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2000 (Danışman: Doç. Dr. Güner Ekici).
- [http:// kalifiye.net & www.insankaynaklari.com](http://kalifiye.net & www.insankaynaklari.com)(03.10.2017)
- <http://www.ikygap.blogcu. insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler.com.tr> (27.01.2018).
- <http://www.ismahkemesi.ise-girerken-isverene-gercege-aykiri-beyanda-bulunmak.com.tr> (20.10.2018)
- <http://www.ikademi.kariyer-planlama/218-universitelerde-duzenlenen-istihdam-fuarlari-ve-istihdam-haftasi.com.tr> (04.11.2017).
- <http://www.iskur.gov.tr>. (14.11.2017).
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/03/20040324.htm>. (19.01.2018)
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/11803843/> (09.02.2018).
- <https://www.yetiskinveaile.tr/uygulanan-psikolojik-testler-ve-envanterler/ilgi-ve-tutum-testleri.com.tr/> (09.02.2018).
- <https://www.medikalakademi.com.tr/hastanelerde-nsan-kaynaklari-yonetimi>. (20.03.2018)
- <https://www.memurpostasi./657-sayili-devlet-memurlari-kanunu-2018-son-degisiklikleriyle.com.tr> (19.08.2018).
- <https://www.mevzuat/kanunlar/turkiye-is-kurumu-kanunu.com.tr> (20.10.2018).

## 8. ÖZGEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı:** Rahmi HANAY  
**Doğum Yeri:** Van  
**Doğum Tarihi:** 20.12.1990  
**E-posta adresi:** rahmihanay@gmail.com  
**Telefon:** 0534 624 25 70  
**Adresi:** Orhangazi Mah. Kiptaş 3. Etap Konutları 7/25  
Esenkent/Esenyurt/ İSTANBUL

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

**Üniversite:** Süleyman Demirel Üniversitesi  
**Fakülte:** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
**Bölüm:** Sağlık Yönetimi

## 9. EKLER

### EK-A Etik Kurul İzni

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ MERAM TIP FAKÜLTESİ  
İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ DIŞI ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

**Toplantı Sayısı:57**

**Toplantı Tarihi: 17.11.2017**

**Karar Sayısı:2017/1090:**N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in "Sağlık işletmelerinde personel seçimi ve psikoteknik testlerin kullanımı: İstanbul İlinde bir uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili 17.11.2017 tarihli düzeltme dilekçesi ve ekleri görüşüldü. Rahmi HANAY' ın yüksek lisans tez çalışmasının N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.  
Not: Çalışma ile ilgili gerekli izin ve yasal sorumluluk araştırmacılara aittir.  
Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Yardımcı araştırmacı: Rahmi HANAY

ASLI GİBİDİR  
17.11.2017

Prof. Dr. Ayşe S. SAHİN

İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurul Başkan Yardımcısı



## **EK-B Kurum İzinleri**

.....**HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİ'NE**

Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı kapsamında “Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Kullanımı: İstanbul İlinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışması için kurumunuz çalışanlarına ekte sunduğum anket formunu uygulamak için izninizi talep ediyorum. Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres: Orhan Gazi Mah. Kiptaş 3. Etap konutları C:9 Esenken/Esenyurt/İSTANBUL

Tel: 05346242570

RAHMİ HANAY

EK:

1. Anket Formu
2. Etik Kurul İzni

## EK- C Anket Formu

### ÇALIŞMANIN ANKETLERİ

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE PSIKOTEKNİK TESTLERİN  
KULLANIMI:İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA, ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi anabilim dalında yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. ÜyesiAydan YÜCELER

Rahmi HANAY

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM 1: SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyet:

Erkek

Kadın

2. Yaş: .....

3. Eğitim durumu:

İlkokul

Lise

Lisans üstü

Ortaokul

Üniversite

Diğer

4. İş unvanı:.....

5. Katılımcının Şirketteki Çalışma Süresi/Kıdemi

.....

6. Personel seçimi ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

Evet

Hayır

#### BÖLÜM 2: KURULUŞ TANIMA SORULARI.

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

( ) Evet

( ) Hayır

**2. İş analizi yapılıyorsa ne sıklıkla yapılıyor?**

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

**3. Kuruyuşunuzda iş tanımları yapılmış mıdır?**

- Evet  Hayır

**4. İş tanımlarının yapılma sıklığı nedir?**

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

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

- Evet  Hayır

**6. Kuruluşunuzun gelecekte ihtiyaç duyabileceği personel sayısını nitelikleri itibariyle tahmin etmek amacıyla insan gücü planlaması yapılmış mıdır?**

- Evet  Hayır

**7. İşe alınacak personelin sağlanmasında hangi kaynaklardan yararlanılmaktadır?**

- Örgütiçi Kaynaklar  Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri  
 İş ve İşçi Bulma Kuruluşları  Düzensiz Başvurular  
 Eğitim Kurumları  Duyurular  
 Sendikalar Ve Meslek Kuruluşları  Danışmanlık Şirketleri  
 Diğer .....

**8. Personel seçim sisteminde hangisini kullanıyorsunuz?**

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

**9. Personel seçiminde başka kurum, kuruluş ve uzman kişilerden yararlanıyor musunuz?**

- Evet  Hayır

**10. Faydalaniyorsanız hangi kurumlardan faydalaniyorsunuz?**

- Özel Danışmanlık Şirketleri  ÖSYM  
 Üniversiteler  Diğer.....

**11. Personel seçiminde yaşadığınız zorlukların nedenlerini aşağıdakilerden hangisine bağlamaktasınız?**

- Kuruluşun personel politikası belli değil  
 Kuruluşta personel seçimi için uzmanlaşmış yeterli personel yok  
 Personel biriminde personel seçiminden sorumlu bir alt birim yok  
 Personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil  
 Sendikaların baskısı çok fazla  
 İş adamlarının baskısı çok fazla

Personel biriminin bu konudaki yetkisi yeterli değil

Diğer.....

**12. Personel seçiminde psikoteknik testlerden yararlanıyor musunuz?**

Evet

Hayır

**\*\*\* Bu soruya cevabınız “EVET” ise soruları yanıtlamaya devam edebilirsiniz, şayet cevabınız “HAYIR” ise lütfen 23. Soruya geçiniz.**

**13. Personel seçiminde hangi testlerden yararlanıyorsunuz?**

Zeka Testleri

Yetenek Testleri

Başarı Testleri

İlgi Testleri

Kişilik Testleri

Diğer.....

**14. Bir personel seçim yöntemi olarak psikoteknik testleri adayları kim uyguluyor?**

İlgili Departman Görevlisi

İlgili Departman Yöneticisi

Personel Müdürü

Personel Departman Görevlisi

O Anda Müsait Olan Herhangi Bir Görevli

**15. Psikoteknik test yönteminin uygulanması için yeterli sayı ve uzman kadronuz mevcut mu?**

Evet

Hayır

**16. Psikoteknik testleri personel seçimi dışında başka hangi alanlarda kullanıyorsunuz?**

Terfi Sisteminin Kurulması

Ücret Düzeyinin Artırılması

Eğitim Programlarının Planlanması

Pazarlama Araştırmaları

İş Kazalarının Önlenmesi

Diğer.....

**17. Adayların işe kabulünde psikoteknik testlerin sonuçları ne kadar önemlidir?**

En Önemli Faktör

Önemli

Diğer Yöntemlerle Eşit

Hiçbir Önemi Yok

Diğer.....

**18. Psikoteknik test uygulanarak seçilen personellerin yerleştirildikleri unvanlar hangileridir?**

İşçi

Memur

Uzman

Mühendis

Alt Kademe Yöneticisi

Orta Kademe Yönetici

Üst Kademe Yöneticisi

Denetim Elemanı

Diğer.....

**19. Adayların seçimlerinde hangi nedenlerden dolayı psikoteknik test yöntemini uygulama gereği duydunuz?**

Adayı bir bütün olarak değerlendirmek için

Aday hakkında ayrıntılı bilgi elde edebilmek için

Adayın anlatmadığı iyi yada kötü yönlerini bulabilmek için

Diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için

Diğer.....

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

Evet  Hayır

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

Evet  Hayır

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

Yararlı  Yararlı Sayılır  
 Fazla Yararı Yok  Hiçbir Yararı Yok

**23. Personel seçim sisteminde psikoteknik testleri kullanmama nedenleriniz nelerdir?**

Gerek duymuyoruz  
 Uzman uygulayıcımız yok  
 Psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla  
 Psikoteknik testler hakkında çok fazla bilgi sahibi değiliz  
 Diğer.....

**24. Psikoteknik testlerle personel seçme imkânınız olsaydı, kuruluşunuzun bundan faydalanmaları sizce ne olabilirdi?**

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

**25. Gelecekte psikoteknik yöntem ile personel seçim ve uygulamaları yapmayı düşünüyor musunuz?**

Evet  Hayır  
 Belki  Diğer.....