

148166

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE SEÇME YERLEŞTİRMEDE  
PSİKOTEKNİK UYGULAMALARI VE İŞ  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Anıl ARDIÇ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İstanbul, 2004

## ÖNSÖZ

İşgörenin iş ile uyumu bir işletmenin etkinliğini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Bu yüzden her işletme kendi bünyesinde çalışabilecek en uygun işgöreni bulmaya çalışır. Bu doğrultuda yapılması gereken, söz konusu uyumu saptamak adına işe alma yapan kişilerin sağduyusuna güvenmek yerine bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş objektif ölçüm araçları olan psikoteknik testlerin kullanılmasıdır.

Dolayısıyla psikoteknik testlerin kişinin işe uyumu belirleme rolüyle işgörenin tatmin düzeyi üzerinde dolaylı yoldan etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda bu çalışmada Türkiye’de seçme yerleştirme psikoteknik uygulamaları incelenmiş ve psikoteknik uygulamalarının işgörenin tatmin düzeyi ile ilişkisi saha araştırması ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında her türlü desteği benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Anıl Ardıç  
İstanbul, 2004

## ÖZET

Bu tez çalışması psikoteknik testlerin işgören tatmini üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel bir bankanın psikoteknik test ile işe aldığı işgörenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre psikoteknik testin işgörenin tatmin düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin genel tatmin düzeyi ile psikoteknik teste karşı tutumları arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki ( $r=0,43$ ) saptanmıştır.

## ABSTRACT

This thesis aimed at exploring the effect of psychometric tests on employees' job satisfaction. To this end, a research was conducted on the employees of a private bank which used psychometric test in selection of those employees. According to the results, it was revealed that the psychometric test had a significant relationship with the employees' job satisfaction. A significant positive relationship ( $r=0,43$ ) was investigated between the job satisfaction and the attitudes towards the psychometric test.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	viii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: PSİKOTEKNİK KAVRAMI</b> .....	3
1.1. Psikoteknik Kavramı .....	3
1.2. Psikoteknik Uygulamalarının Tarihçesi .....	4
1.2.1. Psikoteknik Uygulamanın Dünyadaki Gelişimi .....	4
1.2.2. Psikoteknik Uygulamanın Türkiye'deki Gelişimi .....	7
1.3. İşletme Yönetiminde Psikoteknikten Faydalanılan Alanlar .....	8
1.3.1. Seçme-Yerleştirme .....	8
1.3.2. Yönelme (Reorientation).....	12
1.3.3. Terfi.....	12
1.3.4. Eğitim.....	14
1.3.5. Ücret ve Primde.....	15
1.3.5.1. Ücrette Psikoteknik.....	15
1.3.5.2. Primde Psikoteknik.....	17
1.3.6. İş Kazalarını Önlemede Psikoteknik .....	18
1.3.7. Örgütsel İlişkilerin Düzenlenmesinde Psikoteknik .....	20
<b>İKİNCİ BÖLÜM: SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİ VE PSİKOTEKNİK</b> .....	22
2.1. Seçme-Yerleştirme Süreci .....	22
2.1.1. Seçme Yerleştirmede İşgören-Örgüt Uyumunun Önemi .....	26
2.1.2. İşgören-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	27

	<b>Sayfa</b>
2.1.2.1. İş Tatmini.....	28
2.1.2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler .....	29
2.1.2.2.1. Kapsam Teorileri .....	29
2.1.2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	29
2.1.2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	31
2.1.2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi .....	32
2.1.2.2.2. Süreç Teorileri .....	33
2.1.2.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı ..	34
2.1.2.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	35
2.1.2.2.2.3. Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	37
2.1.2.2.2.4. Eşitlik Teorisi.....	38
2.1.3. İşgören-Örgüt Uyumunu Sağlama Yöntemleri .....	39
2.1.3.1. İşin Tanınması .....	40
2.1.3.2. İşgörenin Tanınması .....	43
2.2. İşgöreni Tanımda Psikoteknik Kullanımı .....	44
2.2.1. Psikoteknik İle Değerlenebilen Bireysel Özellikler .....	45
2.2.1.1. Zeka .....	46
2.2.1.2. Yetenek .....	47
2.2.1.3. Kişilik .....	50
2.2.1.4. Bilgi Düzeyi.....	52
2.2.1.5. İlgi.....	52
2.2.2. Psikoteknik Testlerin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	53
2.2.2.1. Geçerlilik .....	54
2.2.2.2. Güvenilirlik.....	54

	<b>Sayfa</b>
2.2.3. Test Hazırlama Süreci .....	55
2.2.4. Test Sonuçlarının Değerlenmesi .....	57
2.2.4.1. Yaş Eşik Değeri .....	58
2.2.4.2. Başarı Eşik Değeri .....	58
2.2.4.3. Yüzdeleme Eşikleri.....	59
2.2.4.4. Standart Değer Yöntemi .....	59
2.3. Psikoteknik Teste Karşı Tutumlar .....	59
2.3.1. Psikoteknik Testlere Yöneltilen Eleştiriler .....	59
2.3.2. Psikoteknik Testlere Karşı İşgörenlerin Tutumları .....	61
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK TEST KULLANIMININ İŞGÖRENİN İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>63</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2. Anakütle ve Örneklem.....	64
3.3. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları .....	65
3.4. Veri Toplama Aracı .....	65
3.5. Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	67
3.6. Hipotezler .....	67
3.7. Bulgular ve Değerlendirme.....	67
3.7.1. Tanımlayıcı Analizler.....	67
3.7.2. Korelasyon Analizi.....	68
<b>SONUÇ .....</b>	<b>69</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 3.1</b> İşgörenin Psikoteknik Teste Karşı Tutumu ile İş Tatmini.....	68
<b>Tablo 3.2</b> İşgörenin İş Tatmini İçsel Faktörler.....	70
<b>Tablo 3.3</b> İşgörenin Psikoteknik Teste Karşı Tutumu .....	71
<b>Tablo 3.4</b> İşgörenin Psikoteknik Teste Karşı Tutumu ve İş Tatmini Arasındaki .....	71
<b>Tablo 3.5</b> İş Tatmini İfadeleri Korelasyon Matrisi .....	71



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	Seçme Süreci .....	23
-----------	--------------------	----





## GİRİŞ

Bir işletmenin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında, işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliğinin yanısıra, bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı yönetsel işlevleri yerine getirecek işgörenin işe uygunluğu gelir. Kişinin işi ile uyumu sadece işveren açısından değil işgören açısından da önem taşır. İnsanların büyük bir kısmı hayatlarının önemli bir bölümünü çalıştıkları işyerlerinde geçirmektedir. Kişi kendisine uygun bir işten daha çok tatmin duyacak ve bu durum kendisinin yaşamdan duyduğu tatmine etki edecektir. Öte yandan yaptığı işten tatmin duymayan bir işgören işverene verimsiz çalışması ile zarar verecektir.

Bu amaçla her işletme kendi bünyesinde çalışabilecek en uygun işgöreni bulmaya çalışır. Kişinin iş ortamına uyumu, kendi yetenek, beceri, kişilik özellikleri ve değerlerin işe ve işyerine uygunluğu ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle kişi işe alınmadan önce bu tür özellikleri incelenerek işe uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla yapılması gereken, kişi ile iş arasındaki uyumun personel seçimini yapacak kişinin sezgileri ile belirlenmesi yerine, psikoteknik testler gibi bilimsel ölçüm araçları kullanılarak belirlenmesidir. Öte yandan günümüzde iş başvurusu yapan kişilerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır ve gerek mülakat aşamasına gelebilecek aday sayısını makul düzeylere indirmek gerekse seçim sorumluluğunu sadece mülakatı yapan kişiye bırakmamak için psikoteknik testlerin eleman seçme uygulamalarında kullanılması neredeyse zorunlu hale gelmiştir.

Görüldüğü üzere psikoteknik testler kişinin işe uyumu belirleme rolüyle işgörenin tatmin düzeyi üzerinde dolaylı yoldan bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda bu çalışmada Türkiye’de seçme yerleştirme psikoteknik uygulamaları incelenmiş ve psikoteknik uygulamalarının işgörenin tatmin düzeyindeki etkisi saha araştırması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde psikoteknik kavramı tanımı, dünyada ve Türkiye’deki tarihçesi ve işletme yönetiminde kullanıldığı alanlar kapsamında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise seçme yerleştirme sürecine işgören-örgüt uyumu, söz konusu uyumun iş tatmini üzerindeki etkisi ve işgören-örgüt uyumunu sağlama yöntemleri başlıkları altında yer verilmiş, ardından işgöreni

tanımak amacıyla kullanılan psikoteknik testlerin değerleyebildiği bireysel özellikler, sahip olması gereken özellikler, test hazırlama süreci, sonuçların değerlendirilmesi ve son olarak psikoteknik testlere karşı tutumlar açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise özel bir bankada psikoteknik test ile işe alınmış işğörenler üzerinde gerçekleştirilen saha araştırması sonuçları ile birlikte sunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PSİKOTEKNİK KAVRAMI

### 1.1. Psikoteknik Kavramı

Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi “belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniği”dir.<sup>1</sup> İnsanı tanıma isteğinin işletme yöneticilerince önem kazanmasından sonra fizik, biyoloji ve psikoloji alanlarındaki değerlendirme teknikleri işletme yöneticilerince kullanılmaya başlanmıştır.<sup>2</sup> Bu ölçme ve değerlendirme çalışmalarını işletme yönetimine uyarlamanın temel amacı, işgören-örgüt uyumunu sağlamak ve bu yolla verimi arttırarak karlılığı maksimum kılmak olmuştur. Çeşitli bilim dallarındaki değerlendirme tekniklerinin işletme yönetimine uyarlanması çalışmaları psikoteknik adı altında bir bilim dalının doğmasına yol açmıştır.

Psikoteknik yöntemle yapılan ölçümler iki boyut içerir.

- i. Bireyin Belirli Bir Zaman Dilimindeki Değerlemesi: Çeşitli testlerle bireyin ölçüm yapıldığı zamanda ne tür özelliklere sahip olduğu analiz edilir ve bunlar bireysel olarak değerlendirilir. Bu bireysel sonuçlar, seçme ve yerleştirme çalışmalarında, genellikle içinde bulunulan aday grubuyla karşılaştırılarak sonuca varılır.
- ii. Bireylerin Geleceğe Yönelik Değerlemesi: Nasıl çevresel koşullar aynı kalmayıp günden güne değişiyorsa, birey de zaman içinde değişip gelişmekte ve çevresel koşullara kendini uydurabilmektedir. Bu değişim sırasında, birey, bazı özelliklerini geliştirip yitirdiği gibi bazı yeni özellikler de kazanacaktır. Psikoteknik yöntemle geleceğe yönelik ölçüm

---

<sup>1</sup> İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.208.

<sup>2</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 5. Baskı, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1999, s.44.

gerçekte söz konusu gelişmeleri önceden belirli güven sınırları içerisinde kalarak tahmin demektir.<sup>3</sup>

Psikoteknik, işgücünü verimli ve etkin kullanmayı amaçlayan çağdaş bir tekniktir. Bu teknik insanı işe daha iyi uyarlamaya yarayan bilimsel ve objektif bir araçtır.<sup>4</sup>

## 1.2. Psikoteknik Uygulamalarının Tarihçesi

### 1.2.1. Psikoteknik Uygulamanın Dünyadaki Gelişimi

İnsanların zihinsel yeteneklerinin ölçümlerinin yapılması ilk olarak 19.yüzyıla, bedensel özelliklerinin ölçümlerinin yapılması da 20. yüzyıla rastlar. Bunun nedenleri arasında sanayileşmenin artmasıyla ortaya çıkan makineleşmeyi sayabiliriz. Çünkü, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, ortaya çıkan bu yeni teknolojiyi kullanabilecek nitelikte işgörenler aranmaya başlanmış ve bu da bazı zihinsel ve bedensel yeteneklerinin ölçümünü zorunlu hale getirmiştir. Bu tür değişme ve gelişmelerin yanı sıra, çalışanların işteki verimliliklerini arttırmak için yapılan çeşitli bilimsel çalışmalar, kişilerin gelecekteki davranışlarının tahmin edilmek istenmesi bir toplumu oluşturan bireylerin zihinsel ve bedensel açıdan değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca, biyoloji, psikoloji, mekanik gibi bilim dallarındaki önemli gelişmeler ve incelemeler için geliştirilen araçlar endüstriyel uygulamacılarca da kullanılmaya başlanmış ve bu kullanımlardan önemli yararlar sağlanmıştır.<sup>5</sup>

Bu ölçme ve değerlendirme çalışmalarından olan zeka testleri ilk olarak Francis Galton ve Alfred Binett tarafından geliştirilmiştir. Galton (1822-1911), Charles Darwin'in kalıtım ve insan yetenekleri ile ilgili çalışmalarını geliştirerek 1886'da antropometrik laboratuvarını kurmuştur. Bu laboratuvardaki çalışmaları ile Galton

---

<sup>3</sup> Erdoğan, s.45.

<sup>4</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 1997, s.232.

<sup>5</sup> Erdoğan, s.62.

insanların fiziksel özellikleri, psiko-motor özelliklerini analiz etmeye ve bu özellikleri ile iş başarıları arasında bir ilişki aramaya başlamıştır.<sup>6</sup>

1846'da Quetelet insan özelliklerini ölçmede ve sembolize etmede bazı matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin varlığına işaret etmiştir. 1890'da ise Cattell, Galton'un duyu-devinim testleri üzerindeki çalışmalarını devam ettirmiş ve psikoloji literatüründe ilk defa "Zeka Testi" kavramını kullanmıştır. Zihinsel işlevlerin duygusal ayırdetme, reaksiyon zamanı testleriyle ölçülebileceğine inanmıştır.

Binet, 1890'da zekanın ilk tanımını vermiştir ve bu tanıma göre dar anlamda zeka, dış dünyanın algılanması, algılamaların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünme sürecidir. Binet, şekil ve sayı belleği, kelimelerle cümle kurma, kavramlararası benzerlik ve farkları belirleme türündeki soruların karmaşık zihinsel süreçleri ölçeceğini ileri sürmüştür ve bu amaçla 30 maddelik ilk ölçeğini hazırlamıştır. Bu test, zaman içinde gereken düzeltmeler ve iyileştirmelerle dünyadaki tüm zeka testlerinin klasik bir modelini oluşturmuştur.

1900'lü yıllarda yoğunluk kazanan psikoteknik çalışmalar sırasında Wissler fiziksel özellikler ile zihinsel ve eğitsel sonuçlar arasında ilişki analizleri, Pizzoli de mesleki yetenekler ile ilgili çalışmalar yapmıştır.

1900'ü takip eden yıllarda Binet ve V. Henri, karmaşık zihinsel analizler için bir test geliştirmişler ve bunu 1903'te uygulamışlardır. 1904'te Alfred Binet ile Teodor Simon, normal eğitimin yapıldığı sınıflarda sürekli başarısız olan çocukların tanısı için geliştirdikleri değerlendirme sistemi ile psikolojik zeka ölçme tekniği ortaya çıkmıştır. 1905'te ilk psikoteknik laboratuvarı denebilecek olan Binet'in laboratuvarı açılmış ve bu laboratuvardaki çalışmalar sonucu Binet ile Simon normal olmayan çocuklar arasındaki sınırı belirleyen bir zihinsel eşik oluşturmuşlardır.<sup>7</sup>

1906'da Berlin'de Lipmann Uygulamalı Psikoteknik Enstitüsü kurulmuştur. 1907 yılında ise Lahy, Pariste tramvay kondüktörlerinin seçimi için bir sistem

---

<sup>6</sup> İbrahim Ethem Özgüven, **Psikolojik Testler**, 4. Baskı, Ankara: PDREM Yayınları, 2000, s.19.

<sup>7</sup> Erdoğan, s.63.

oluşturmuş, 1910 yılında şoför ve telgraf teknisyeni seçimleriyle bu sistem ABD’de uygulanmıştır. 1909 yılında Frank Parsons ABD’de mesleki yönelim ile ilgili iki önemli eser yayınlamıştır. 1915’lere doğru Rorschach’ın arkadaşları ile birlikte mürekkep lekeleri ile sistematik olarak araştırmalar yaptığı görülmüştür. Rorschach, hastaları üzerinde yaptığı denemelerin eğrilerini çıkarmış ve bunlar onun ölümünden sonra Psycho-Diagnostic adlı eserde yayınlamıştır. 1919 yılında ise ilk defa iş kazaları ile psikolojik bulgular arasında istatistiksel çalışmaların yapıldığı görülmüştür.<sup>8</sup>

1920’de Polonya’nın Krakow kentinde Psikoteknik Enstitüsü kurulmuştur. İlk araştırmalar stres, yorgunluk ve testler konularında yapılmıştır. 1926’da Polonya Psikoloji cemiyeti kurulmuş ve Psychoteknika adlı bir dergi yayınlanmaya başlamıştır. Polonya’daki bu çalışmalar 1940-1950’li yıllarda durmuş, daha sonra Batılı ülkelerin de etkisiyle 1960’lı yıllarda tekrar başlamıştır.<sup>9</sup>

1920’de Cenevre’de ilk Uluslararası Psikoteknik Konferansı toplanmıştır ve konferans kararları gereğince Uluslararası Psikoteknik Birliği kurulmuştur. 1921’de ikincisi, 1922’de de üçüncüsü yapılan Uluslararası Psikoteknik Kongrelerini 1927, 1928 ve 1931 yıllarında diğerleri izlemiştir.

1923’te Poop Ohio Üniversitesi’nde bir psikoteknik servisi açılmıştır. 1927’de Lahy, işçilerin psikofizyolojik seçimi ile ilgili ilk çalışmasını yapmıştır. 1932 yılında Thurstone Çoklu Faktör Teorisi’ni oluşturmuş ve aynı yıl Fransa’da demiryolları idaresi bir psikoteknik Laboratuvarı kurmuştur.

1931-1954 yıllarında ölçme, psikometri adı altında teknolojik bir boyut kazanmıştır. Grup zeka testleri 1. Dünya Savaşı sonrası, ordudaki psikologların çabası sonucunda ABD’de geliştirilmiştir. Yetenek ve beceri testleri, zeka testlerinin sınırlı kaldığı okul, meslek ve iş başarısı gibi alanlarda daha yararlı ve başarılı olması için geliştirilmiştir.

---

<sup>8</sup> Erdoğan, s.64

<sup>9</sup> Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Basım, 1993, s.43.

1938'de Raven, Progressive Matrices testini oluşturmuş ve çalışmalar yapmıştır. 1939'da Weschler, ilk kez yetişkinler için zeka testi eşliğini oluşturmuştur. Bu dönemde iş hayatı ve orduda psikoteknik uygulamalar yaygınlık kazanmıştır. 1950'li yıllarda bilgisayarın yaygınlaşmasıyla bazı istatistiksel yöntemlerin kolaylıkla test çalışmalarına uygulanabilmesi, çalışmaları kolaylaştırmış ve test bataryalarının hazırlanmasıyla uygulanması yaygınlık kazanmıştır.

1968-1972 yılları arasında, dünyanın çeşitli ülkelerinde 50.000 civarı endüstri personelinin seçimi için psikoteknik sınav yapılmıştır. Bugün, Batı'daki üniversitelerde endüstri psikolojisi yüksek lisans ve doktora programlarında iş analizi zorunlu dersler arasında yer almaktadır. Bu da ortaya çıkan testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuç vermesini sağlamaktadır.

### **1.2.2. Psikoteknik Uygulamanın Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de sistemli ölçme ve değerlendirme çalışmaları Binet-Simon Zeka Testi'nin 1915 yılında Türkçe'ye çevrilmesiyle başlamıştır. 1930-1945 yılları arasında konuyla ilgili çalışmalar yapılmış; testler üzerine 11 kitap yayınlamıştır. 1953'te, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bir kararnamesi ile Test ve Araştırma Bürosu kurulmuş ve burada çeşitli test deneme ve uyarlamaları yapılmıştır. Bu büronun adı daha sonra Rehberlik ve Araştırma Merkezi olarak değiştirilmiştir.<sup>10</sup>

Ancak, Türkiye'de ilk olarak İstanbul'da İbrahim Alaaddin Geşa Laboratuvarı'nın kurulduğuna ve burada eğitim planlama ve bazı mesleki seçim çalışmaları yapıldığına dair bilgiyi 1949 yılında Bern'de toplanan 9. Uluslararası Psikoteknik Kongresi'ne katılan Fikri Gürsel'in bu kongredeki tebliğinden almaktayız.<sup>11</sup>

Prof. Brunsvick ve Ziya Dalat Ankara'da, Prof. Peters İstanbul Üniversitesi'nde, Nuvit Osmay Eskişehir'de çalışmalar yapmışlardır. Nuvit Osmay'ın

---

<sup>10</sup> Özgüven, s.33.

<sup>11</sup> Erdoğan, s.65.

Eskişehir’de kurduğu Demiryolu Okulu Laboratuvarı da Türkiye’deki ilk psikoteknik laboratuvarlardandır.

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

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

Bununla birlikte Türkiye’de psikoteknik çalışmalar istenilen düzeyde değildir ve bugün, İstanbul’da ve diğer şehirlerde bilimsel seçme yöntemlerini uygulayan organizasyon sayısı, gelişmiş ülkelere oranla çok azdır.

### **1.3. İşletme Yönetiminde Psikoteknikten Faydalanılan Alanlar**

#### **1.3.1. Seçme-Yerleştirme**

Psikoteknik diğer personel seçim süreçlerinin yerini bütünüyle alan bir teknik değil, onları tamamlayan ve açıklığa kavuşturan bir yöntemdir. İnsan kaynağını bulma faaliyeti adayları aramakla başlar. İşgören arama ihtiyacı örgütün içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlarında kaynaklanır. Seçme faaliyeti, yalnızca yöneticilerin örgütte çalışacak bireyleri seçmesi demek değildir. Seçme faaliyeti iki yönlü bir süreçtir. Bir tarafta örgüt, personeli seçerken; diğer tarafta da personel, çalışmak istediği örgütün hangisi olacağına karar verir.<sup>12</sup>

Temel iktisat teorilerinde bir mal ya da hizmet üretebilmek için dört temel üretim faktörü vardır. Bunlar “toprak”, “işgücü”, “sermaye” ve “girişimci”dir.

---

<sup>12</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997, s.91.



Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse, toprağı mal veya hizmetin üretileceğı en uygun yer; işgücünü, mal veya hizmeti üretecek kişiler; sermayeyi işgücü, toprak ve üretim için gerekli altyapıyı oluşturmak için gereken para ve girişimciyi de bu üretim faktörlerini biraraya getirip riski alan kişi şeklinde tanımlayabiliriz. Günümüzde, girişimci ile işletme yöneticisi çoğı zaman aynı kişi olmamaktadır. İşletme yöneticisinin görevi ise üretim faktörlerini en etkin şekilde koordine ederek amaca yöneltmektir.

Günümüzde, her ne kadar teknoloji hızla gelişerek üretimde makineleşmenin oranı artsa da bu dört üretim faktöründen işgücü faktörünün önemi azalmamaktadır. Çünkü teknoloji, tek başına bir işletmenin amaçlarına ulaşması için yeterli olmamakta, bu teknik yapıyı etkin bir şekilde kullanacak işgören de gerekmektedir. Buradan hareketle, işletme yöneticileri, nasıl piyasadaki mevcut araç-gereç arasından kendi işletmelerine en uygun olanı seçebilmek için çeşitli teknik ve ekonomik çalışmalar yapıyorlarsa, işletmeye ve işe en uygun işgöreni bulmak için de çeşitli çalışmalar yamaktadırlar. İşletmelerdeki, en uygun işgöreni bulmak için yapılan bu çalışmalar personel seçim çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi demek, önemli bir değişkenin işletme bünyesine alınması demektir. Bu değişken insandır. İnsanın önemi ise, herşeyden önce diğer faktörleri etkileyecek ve etkilenecek durumda olmasından gelir.<sup>13</sup>

Her örgütte, iş değiştirme, işten ayrılma, terfi veya ilerleme, ölüm gibi nedenlerle veya işletmenin büyümesi ya da politikasının değişmesi gibi nedenlerle işgören ihtiyacı olan pozisyonlar doğar. Bu durumda işgören adayları ne ölçüde değerlendirilir ve ne derecede doğru seçilirse işgören-iş ve işgören-örgüt uyumu o derece sağlanacak ve işletmenin verimliliğı artacaktır. Bu anlamda, personel seçim çalışmaları pahalı gibi görünse de en doğru ve en uygun sistem kurulduğu takdirde uzun vadede işletmeye faydaları olacaktır. ayrıca, bir işletmede belirli bir pozisyon için gereken eleman sayısından fazla sayıda aday varsa, bir seçme işlemi yapmak zorunlu hale gelecektir.

---

<sup>13</sup> Erdoğan, s.145.

Bir seçme işlemi yapılabilmesi için önce potansiyel adaylar saptanmalı, daha sonra bu adaylar çok iyi tanınarak, kişiler arası karşılaştırma yapılmalı ve en uygun işgören seçilmelidir. Ancak, adayların kişisel özellikleri ve yetenekleri birbirine çok yakınsa bu eleme işlemi zorlaşacaktır. Böyle durumlarda, seçimin etkinliği, mevcut aday grubunu yeterli bir şekilde tanıyarak, elemeyi hatasız yapabilmek için en objektif yöntemin kullanılmasına bağlıdır. Personel seçiminde kullanılacak en geçerli ve objektif yol ise uygun psikoteknik test bataryaları hazırlayarak bunu aday grubuna uygulamaktır.

Psikoteknik yöntem sayesinde, kişinin mevcut özellik ve yeteneklerini tanımının yanı sıra bu özelliklerin gelecekte göstereceği değişim ve gelişimi tahmin etmek de mümkündür. Klasik seçim yöntemleri ile işgörenleri belli bir t tarihi için değerlemek belki kolay olabilir ancak adayların gelecekteki değişim ve gelişimlerini tahmin etmek zor olacaktır.

Psikoteknik yöntem ile yapılacak personel seçme ve yerleştirme çalışmaları sırasında ilk yapılması gereken en uygun işgörenin arandığı işi yapmak için gerekli tüm özellikleri analiz etmektir. Çünkü her iş belli özellik ve yetenekleri gerektirir. Daha sonra bu özelliklerin hangi adaylarda bulunduğu anlaşılması için bu özellikleri en iyi şekilde değerleyecek test bataryaları oluşturulacak ve adaylar bu testlere tabi tutulacaklardır. Psikoteknik değerlendirme yönteminin en büyük yararı test sonuçlarının sayısal oluşudur. Böylelikle objektiflik sağlanacak ve kişiler arası karşılaştırma yapmak kolaylaşacaktır. En son aşamada da bu sonuçlara göre bir tahmin yapılacak ve uygun olan adaylar işe yerleştirileceklerdir.

İşin ve işyerinin tanınması için işlerin gerektirdiği bedensel ve zihinsel yeteneklerin, kişilik özelliklerinin ve bilgi seviyesinin analiz edilebilir yönleri bulunmalıdır. İşin gerektirdiği çeşitli özellikler yanında, işletmenin personel politikası da işgören adaylarında aranacak özellikleri etkileyecektir. İşin tanınmasını sağlayan iş inceleme çalışması için özel iş inceleme formları geliştirilmelidir. Bu formlarda işin analiz edilebilir tüm yönlerinin yanında iş-işgören ilişkisinin değerlendirilebilir özellikleri yer alır. Bu formlar ile, işi yapan işgören sistemli bir

biçimde gözlemlendikten sonra, bu gözlem sayesinde elde edilen bilgilerin teyidi için işgörenler ile görüşmeler yapılacaktır. Benzer bir görüşme işgörenlerin ilk üst kademesi ile de yapılarak daha doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılır. Bu sayede işin yapılması sırasında gerekli yetenekler ve bunların gereklilik dereceleri belirlenmiş olur. Bu gereklilik dereceleri, özelliklerin ağırlık puanını belirler.

İş için gerekli özellikler belirlendikten sonra bazı işlerin gerekli yetenekler yönünden benzer olduğu ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda, bu işleri bir iş grubu altında toplamak, hazırlanacak psikoteknik test bataryasının sayısının artmasını önleyecektir. Ayrıca bu aşamada işlerin bütünleyicilerinin ve birbiri ile bağlantılarının analiz edilerek işgörenin sorumluluklarının bilinmesi de gereklidir. Bu çalışmayı kontrol etmek için, benzer çalışmaların diğer işletmelerdeki örnekleri incelenebilir.

Bu aşamadan sonra, işin ve işyerinin gerektirdiği kişisel ve bilgisel özellikler belirlenmelidir. Kişisel özelliklerin belirlenmesinde işin ve işyerinin yapısı ile personel politikaları rol oynar. Hiyerarşik yapıda üst kademelere çıkıldıkça işgörenlerde kişisel özellikler, alt kademelere inildikçe de bedensel özellikler önem kazanmaya başlar. İşgörenin işteki tatmin ve başarısını etkileyen en büyük unsurlardan olan kişiliğin analizi için psikoteknik yöntemle çeşitli kişilik testleri yapılabilir.

İşgören adaylarının bilgi seviyelerinin ölçümü için ise ya doğrudan bilgi testleri kullanılmakta, ya da çeşitli zihinsel yetenek testleri ile kişilerin bilgi düzeyleri hakkında tutarlı tahminler yapılabilmektedir.

Personel politikası doğrultusunda adaylarda çeşitli fiziksel özellikler aranabilir (uzun boylu olmaları vb.) Bu durumda bu özelliklerin değerlendirilmesinde psikoteknik yöntem kullanılmaz. Bu özellikler, değerlendirme profilinde, psikoteknik yöntemle ölçümü yapılabilecek özellikler belirlendikten sonra bu testlerin hazırlanması gerekir.

### 1.3.2 Yönelme (Reorientation)

Yönelme, işletmede görev alan kişilerin özellik ve yeteneklerine en uygun işi yapmalarını sağlamak için, işgörenlerin kendilerine uygun işi bulmalarına ve yapmalarına yardım etmek olarak düşünülebilir. Yönelme çalışmaları işe yani başlayacak işgörenler ile ilgili yapılacağı gibi, mevcut işgörenler ile ilgili de yapılabilir. Mevcut işgörenlerin yönelme çalışmalarının nedenleri arasında zaman içinde teknolojiye veya çeşitli nedenlere bağlı olarak yapılan işlerdeki değişimleri ya da işgörenlerin çeşitli bedensel veya zihinsel yetenek ve özelliklerindeki değişimleri sayabiliriz.<sup>14</sup>

Yönelme çalışmalarının temelinde yatan neden işgören-iş uyumunu sağlamaktır. İşgören seçimi ve yönelme çalışmaları birbirlerine çok yakın çalışmalar gibi görünmelerine rağmen, birbirlerine bağlı ancak farklı çalışmalardır. Kişilerin işe yöneltilmesinde bir işgören vardır ve bu işgörenin karşısında birçok seçilebilecek iş vardır. Bu farklı özellikli veya birbirlerine yakın görünümlü işlerin incelenmesi sonucu gerekli olan özelliklerin bireyde ne ölçüde bulunduğu bilinmesi veya bu işler arasından birey için en uygun olanın bulunması, işgörenin işe yöneltilmesi çalışmasının özünü oluşturur. Psikoteknik yöntemle yapılan işgören seçmede ise yapılacak bir iş vardır ve bu iş için birçok işgören adayı mevcuttur. Bütün bu adaylar arasından en uygun olanının, işin gerektirdiği özellikler açısından kapasitesi tam olanının seçilmesi söz konusudur.

### 1.3.3 Terfi

İşletme bünyesinde, belli bir işi yapmakta olan işgörenler zaman içerisinde yetenek, kişisel özellik ve başarıları doğrultusunda yaptıkları işlerde daha çok sorumluluk almaya ya da daha önemli işler yapmaya başlayabilirler. İşgörenlerin, yaptıkları işlere göre yapılan bu düzenlemenin yanı sıra, yapabilecekleri işler doğrultusunda başka pozisyonlara da kaydırılabilecekleri bu düzenlemeler terfi ya da ilerleme olarak adlandırılır. Terfi (promotion) kavramı kişinin bulunduğu kademedeki

---

<sup>14</sup> Erdoğan, s.193.

bir üst kademeye çıkması olarak düşünölmelidir. Bir ustanın ustabaşı olması gibi. İlerleme (upgrading) ise, kişinin kademesi değışmeden yaptığı işten daha önemli olan bir işin başına getirilmesi olarak düşünölmelidir.<sup>15</sup> İşgörenler, terfi ve ilerleme sayesinde ekonomik (ücret artışı, ek ödemeler) ve sosyal tatmin sağlayabilmektedirler.

Terfi çalışmalarında, terfi koşulları belirlenmeden önce, terfi basamakları belirlenmelidir. Bunun için iş incelemelerinden yararlanılır. İş incelemeleri ile, bir işi yapmak için gerekli tüm özellikler belirlenmekte ve böylelikle bir işletmedeki mevcut işler güçlük ve önem sırasına göre sıralanabilmektedir. Bu aşamadan sonra, işletme içinde ilerleme ve terfi için hangi yolların izleneceğine karar verilmelidir. Eğer işgörenlerin yeni görevleri için psikoteknik yöntemle değeriemesi yapılır ve elde edilen sonuçlara göre karar verirse ilerleme veya yükselme sadece görünür bazı objektif sonuçlara göre yapılmayacak, kişinin yeni görevinde gereksinim duyacağı bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olup olmadığına göre yükseltilmesi sağlanacaktır. Böylece her kademe için işgören-iş uyumu sağlanacaktır.

Yöneltilme ve ilerleme çalışmalarında psikoteknik yöntemden yararlanmak gerektiğinde yine özel bataryalara gereksinim olacak ve bu bataryalar ile kişilerin yetenek ve özellikleri analiz edilecektir. Ancak, işletmenin işgörenlerini psikoteknik yöntemle seçmesi halinde, özel bir değerieme bataryasına gereksinim olmayacak, personel seçim bataryaları ile yükseltilme ve yöneltilme işlemi yapılacaktır. Personel seçiminin psikoteknik yöntemle yapılmaması halinde ise ilerleme ve yükseltilmede yararlanılacak psikoteknik test bataryaları hazırlanacaktır.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Erdoğan, s.205.

<sup>16</sup> Erdoğan, s.212.

### 1.3.4 Eğitim

Psikoteknik yöntem, eğitimin planlanması aşamasında da değerlemesi aşamasında da kullanılır. Eğitim programlarının amaçlanan değişimi gerçekleştirecek şekilde planlanıp değerlendirilmesi ile “beceri kazandırma” esaslı ön plana çıkmaktadır.<sup>17</sup>

Psikoteknik yöntem ile kişilerin belirli bir t zamandaki yeteneklerinin ve bilgi düzeylerinin ölçülebilmesinin yanı sıra, bu özelliklerin gelecekte ne tür ve ne oranda değişme ve gelişme göstereceğini de tahmin etmek mümkündür. İşgörenlerin eğitimi, işgörenlerin bazı yetenek ve bilgilerinin işin gerektirdiği doğrultuda geliştirilmesini kapsayan bir olgu olduğuna göre bireyin öğrenme gücü ve arzusu bu noktada önem kazanır. Psikoteknik ölçüm yöntemleri de bu güç ve arzuyu saptamada devreye girer.

Öte yandan işletme yönetiminde eğitim ihtiyaç analizi etkin bir şekilde yapıp, eğitim planı doğrultusunda eğitim verilmesi, istenilen sonuca ulaşılması için yeterli değildir. Arzulanan sonuca ulaşmak için eğitimden hangi sonuçların beklendiği ve bu sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığı da incelenmelidir. Kısacası, eğitim değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Psikoteknik çalışmalar ile işgörenin eğitim açığı tespit edilip bu doğrultuda eğitim planı hazırlanabileceği gibi, eğitim çalışmalarının etkinliği de psikoteknik testler ile ölçülebilir. Bunun için eğitimin başarısını ölçen özel testler kullanılabileceği gibi, eğitim açığını tespit etmede kullanılan testler de kullanılabilir. Böylelikle, işgörenlerin eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında testlerden aldıkları puanlar karşılaştırılarak eğitim açığının ne ölçüde kapatıldığı yani eğitimin etkinliği ölçülmüş olur.

Psikoteknik yöntemle yapılan eğitim açığı tespitinden sonra bu açığın ne tür bir eğitim programı ile giderileceği de görülebilir. İşgörenlerin zihinsel özellikleri

---

<sup>17</sup> Baysal, s.84.

biçimsel eğitimlerle geliştirilirken, bedensel yeteneklerinin ancak işbaşında, çalışarak geliştirileceği bilinmektedir.<sup>18</sup>

### 1.3.5 Ücret ve Primde

#### 1.3.5.1 Ücrette Psikoteknik

Çevresel değişkenler aynı olarak kabul edildiği takdirde, işgörenler arasındaki ücret farklılıklarının dayandığı bazı unsurlar vardır:<sup>19</sup>

- i. Eğitim Düzeyi: Kişiler eğitim ile kendilerini geliştirerek belli bir eğitim seviyesine ulaşırlar ve çeşitli zihinsel ve bedensel yeteneklerinde de gelişme sağlarlar. Bu da işgörenin işini yapmasına bir katkı sağlayacaktır. Bu katkının işgörene geri dönüşümü ücret olarak adlandırılabilir. Ancak her iş farklı düzeylerde ve farklı alanlarda eğitim gerektirdiğinden, ücret belirlenmesinde, sahip olunan eğitim ile işin gerektirdiği eğitim arasındaki ilişki gözönünde bulundurulur.
- ii. İşgörenin Sahip Olduğu Yetenekler: İşgörenin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler de onun, işini yapmadaki başarısını etkileyecek faktörlerden olduğu için, ücretin belirlenmesinde rol oynaması kaçınılmazdır. Zihinsel yetenekler, genelde, ücretlendirmede daha ağırlıklı rol oynar. Sadece bedensel yeteneklere dayanan işlere, günümüzde, daha düşük ücretler verildiğini görmekteyiz.
- iii. İşin Zorluk Derecesi: Kişinin bilgi ve yetenekleri ile işin gerektirdiği bilgi ve yetenek arasındaki benzerlik, işin kolaylık ve zorluğunu belirleyecektir. İşin zorluk derecesi de işgörenin işini yapmadaki performansını etkileyeceğinden ücret düzeyini belirlemede rol oynayan unsurlardandır. İşin yıpratıcılığı, süreçlerinin tekdüzeliği ya da gerektirdiği yaratıcılık miktarı işin zorluk derecesini etkiler.

---

<sup>18</sup> Erdoğan, s.245.

<sup>19</sup> Erdoğan, s.250.

- iv. İşgörenin İşini Yapmaktaki Başarısı: Başarılı bireylerin, başarısızlar karşısında, ücret olarak daha iyi durumda olmaları doğaldır. Ancak, başarı değerlemesi objektif olmalı, işgörenlerin işten elde ettikleri sonuçlar doğru değerlendirilmelidir.
- v. Sosyal Yapı: Sosyal yapıdan kastedilen, işin toplumdaki kabul görmüşlüğü ve saygınlığıdır. Sosyal kabul görmüş işlerin bazıları daha az ücretle yapılabilirken, toplumca itilen veya hoş görülmemeyen işleri yapanların ücretleri bazen daha yüksek olmaktadır. Çünkü, istenmeyen veya saygınlığı az olan işleri yapan kişiler sosyal ilişkilerinde bazı kayıplara uğramaktadırlar. Bu işler yapılmadan bırakılamayacağına göre, sözkonusu işleri yapan kişilerin sosyal yıpranmaları karşılığı yüksek ücret almaları doğaldır.
- vi. İşyeri Şartları: İşin hangi fiziksel şartlarda yapıldığı, işgören için hayati tehlike taşıyıp taşımadığı, işin taşıdığı riskler de ücreti belirleyen unsurlardandır.
- vii. İşletmenin Ödeme Gücü: İşletmenin karlılığı ve verimliliği, işgörenlerine ödeyeceği ücret ile yakından ilgilidir. İşletmenin karlılığı arttıkça, işgörenlerine ödeyeceği ücret de artacaktır.

Ücret düzeyini belirlerken, psikoteknikten, kişisel farklılıklara dayanan unsurlarda yararlanılır. Aynı eğitimi görmüş insanların, sahip oldukları eğitimi, işlerini yapmada aynı şekilde kullanacaklarını ve bunun da aynı başarı seviyesinde gerçekleşeceğini söylemek doğru olmaz. Bu yüzden, bu noktalarda kişisel bazı değerlemelere gereksinim duyulur ve psikoteknik yöntem bu değerlemeler için kullanılabilir en objektif yöntemdir denilebilir.

Ücret düzeyini belirlemede psikoteknik yöntemden yararlanılırken ilk önce iş sembolize edilmelidir. Yani, iş için gerekli tüm yetenekleri değerleyecek kapsamda, ve iş yapılırken karşılaşılabilecek güçlükte bir batarya olmalıdır. Ayrıca bu zihinsel ve bedensel yeteneklerin işin gerektirdiği ölçüdeki ağırlıkları ne ise, değerlemesinin test



bataryası içindeki ağırlığı da o oranda olmalıdır. Daha sonra çeşitli kriterler gözönünde bulundurularak batarya puanları ve bu puanlara göre ücret düzeyleri saptanmalıdır. Ücret düzeylerinin puanlara göre saptanmasında her işletme içindeki iş grubu için belirlenmiş olan ücret sınırları gözönünde bulundurulur. Bu ücret sınırları, belli bir iş grubuna ödenebilecek en alt ve üst miktarı kapsar. Batarya puanlarında da bu şekilde alt ve üst sınırlar belirlendikten ve her bir puanın parasal karşılığı saptandıktan sonra belirlenen iş gruplarındaki sınırlar dahilinde ücret verilir.

Günümüz koşullarında, çeşitli sendikal zorunluluklar, işgücü arz ve talebi ile rekabet piyasası ücret artırımında rol oynarken, psikoteknik yöntem bu artırım miktarını belirleme yollarından biridir. Bunun için, ücret düzeyini belirlemede yararlanılan psikoteknik yöntemin benzerinden yararlanılabilir. Yani, işgören işini sembolize eden test bataryasına tabi tutulur ve puanı bu bataryadan daha önce aldığı puan ile karşılaştırılarak işgörenin bilgi ve yeteneklerindeki gelişmelerin sayısallaştırılması sağlanır. Bu yolla, kişinin ücretindeki artış, bataryadan elde ettiği puanın artışı oranında olacaktır. ancak bu artışı da belirleyen ve kısıtlayan ekonomik ve sosyal politikalar vardır.

#### **1.3.5.2 Primde Psikoteknik**

Psikoteknik sistemin, belirlenmesinde yardımcı olarak kullanıldığı prim sistemi, birçok işletmenin kullandığı anlamda çalışılan saat ya da üretilen ürün başına ücretin alındığı prim sistemi değildir. Buradaki prim sisteminden kastedilen, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerindeki gelişmeyi teşvik ve bunun işletmeye sağladığı katkıyı maksimum düzeye çıkarmayı amaçlayan prim sistemidir.

İnsan özelliklerinin ve yeteneklerinin zaman içinde aynı kalmayacağını, bazılarının gelişirken bazılarının da gerileyeceğini ve kaybolacağını söylemiştik. Prim sisteminde amaç, işgörenlerin, işle ilgisi olan özelliklerini geliştirmeleri ve bunu işe yansıtılmaları halinde primlendirilmeleridir.

Bu yöntemde;

- İşgörenler sadece işle ilgili özelliklerinin gelişmesi halinde primlendirilebilirler
- İşgörenler tüm özelliklerinin (işle ilgili olan veya olmayan) gelişmesi halinde primlendirilebilirler
- İşgörenler işle ilgili özelliklerinin gelişmesi halinde birinci dereceden, işle doğrudan ilgili olmayan ancak bu özelliklerine yakın olan özelliklerinin gelişmesi halinde ikinci dereceden primlendirilebilirler.

Primlendirme zamanı en az altı aydır ve bunun için terfi, seçme-yerleştirme gibi konularda kullanılan psikoteknik test bataryaları kullanılabilir. Yapılması gereken işlem belli bir zamanda işgörenleri teste tabi tutmak ve asgari altı ay sonra işgörenleri tekrar aynı teste tabi tutarak puanlarındaki artışı tespit etmek olacaktır. İşgörenlerin prim katsayıları, esas itibarıyla psikoteknik test bataryasından elde edecekleri artış değeri olacaktır. Her işgören için prim katsayısı bulunduğundan sonra, işletme için toplam prim katsayısı bulunacaktır. Daha sonra, işletme içinde prim olarak toplam ne kadar ödeneceğine karar verilecek ve bu tutar toplam prim katsayısına bölünerek bir prim katsayısının parasal değeri bulunacaktır. Bu değer her bir işgörenin prim katsayısı ile çarpılarak işgörenlerin prim tutarları belirlenmiş olacaktır.

### **1.3.6. İş Kazalarını Önlemede Psikoteknik**

İş kazalarının belirtilen önemi karşısında yapılan çalışmalarla kaza nedenleri araştırılmış ve ortaya çıkan kazaların %90'ının nedeninin insan faktörü ile ilgili olduğu görülmüştür. Geriye kalan %10'luk faktör ise, araç-gereç yetersizliği veya fiziki çevre olarak belirlenmiştir. İnsan faktörü olarak işgörenlerin beliren yönü ise, işe karşı tutumları, kişilik yapıları, psikolojik özellikleri, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin işe uyum derecesi gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan sonra işgören-iş uyumunu sağlayarak kazaların önlenmesi ya da en düşük seviyeye

indirilmesi amaçlanmıştır.bu amaçlar doğrultusunda kişilerin hangi özelliklerinin ve alışkanlıklarının kazalarla ilgili olduğuna dair çalışmalar yapılmıştır.<sup>20</sup>

Frois ve Marbe'nin 1929'lu yıllarda yaptıkları incelemeler işgörenin hatalı çalışma, dikkatsizlik, bilgi yetersizliği, karar vermede gecikme, gözlem eksikliği gibi özelliklerinin olduğu görülmüştür. Daha sonra Lahy ve Pacaud da bu konuda çalışmalar yapmış ve Bonnardel ve Guyot ise geliştirdikleri psikolojik testler ile iş kazalarını önlemeye çalışmışlardır.

Psikoteknik yöntem ile iş kazalarını önlemek veya azaltmak için ilk önce işletmedeki işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak daha sonra da bu işlerin işgörene ne tür zararlar verebileceği ve ne tür iş kazaları olabileceği saptanacaktır. Daha sonra bu kazaların önlenmesi için işgörende ne tür özellikler bulunması gerektiği analiz edilerek, o işin bu özelliklere sahip işgörenler tarafından yapılması sağlanacaktır. Bunun yanı sıra, kaza azaltıcı diğer önlemlerin de alınması ve bu önlemlere uyulması da gereklidir.

Teknolojik faktörler, kişisel faktörler ve çevresel faktörler iş kazalarına yol açan nedenlerin başında gelmektedir. Kullanılan araç-gereç yetersizliğini, teknolojik yapı ile kişisel yapının uyumsuzluğunu teknolojik nedenlere; iş tatminsizliği, dikkatsizlik, yetenek ve bilgi eksikliği, alınması gereken önlemleri almamak ya da bunlara uymamayı (inşaat alanında baret kullanmamak gibi), işgören-iş uyumunun sağlanamamasını kişisel nedenlere; işyerinin aydınlatması, ısısı, havalandırması, psikolojik ve sosyal baskı, gürültü de çevresel nedenlere örnek olarak sayılabilir.

Psikoteknik yöntem ile iş kazaları önlenmeye çalışılırken hangi unsurların teste dahil edileceği önemlidir. Örneğin, bir işi yapmadaki teknik araç-gereç yetersizliğini önlemede psikoteknik yöntemden yararlanılmayacaktır.

İş kazalarını önlemede psikoteknik yöntem kullanılırken dikkat edilecek kişisel özellikler şunlardır: İşgörenlerin iş ortamının yapısal özelliklerine uyum sağlama yeteneği, soyut zeka, monotonluk, yorgunluk, dikkat, işgörenlerin

---

<sup>20</sup> Erdoğan, s.273.

kullanacakları teknik araç ve gerecin çalışması esnasında vermeleri gereken tepkileri zamanında verip verememeleri, yeteneklerin bu teknik araç ve gereç ile çalışmaya müsait olup olmaması, aletleri kullanmadan önce o alete ve kullanımına ilişkin eğitim alıp almadıkları.

### 1.3.7 Örgütsel İlişkilerin Düzenlenmesinde Psikoteknik

Günümüzün globalleşen dünyasında, işletmeler de hızla gelişmekte ve değişmektedirler. Dünya ekonomisine hakim olan tam rekabet koşullarında ayakta kalabilmek de değişen koşullara en çabuk şekilde uyabilmeye hatta bir adım öne geçebilmeye bağlı hale gelmektedir. Bu da, günümüzde, farklı özellik ve yeteneğe sahip kişilerin birarada çalışmasına bağlıdır. Önemi giderek artan “Takım Çalışması” kavramı da buradan doğmuş ve kişilerin örgütle ve birbirleriyle uyumu açısından kişisel özelliklerin analizini giderek daha da zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin çabalarının büyük bir bölümü, işgören-iş uyumunu sağlamanın yanında işgörenlerin kendi aralarında da bütünleşmelerini sağlamaya yöneliktir. İşgörenler kendi aralarında anlaşır, amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak çalıştıklarında işletmenin verimliliği artacaktır. Çünkü birey, işletme içerisinde büyük bir sistemin alt sistemi durumundadır. İşgörenler bir bütün olarak örgüt içerisinde ve kendi oluşturdukları alt gruplarda birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunacaklar ve kişilik özellikleriyle yetenekler bu etkileşimde önemli rol oynayacaktır. Bu yüzden örgütsel ilişkilerin düzenli olmasını isteyen yönetici, işgörenleri bu özelliklere göre değerlendirerek benzer özellikteki işgörenlerin belli gruplar içinde toplanmasını sağlayacaktır. Bu değerlemenin yapılabilmesi için de psikoteknik değerlendirme tekniklerinden yararlanır. Psikoteknik yöntemle düzenli iş grupları oluşturmak, örgütsel ilişkileri düzenleyebilmek için işgörenlerin ve işgören adaylarının kişilik ve eğilimlerini saptamak, benzer özellik gösteren kişileri benzer gruplarda toplamak gerekecektir.<sup>21</sup>

Kişilerin belli bir örgütte yer almalarının nedenleri arasında çeşitli ekonomik ve sosyal nedenler vardır. İşgörenlerin kendi kişisel hedefleri ile işletmenin hedefleri

---

<sup>21</sup> Erdoğan, s.289.

örtüştüğü ya da işgörenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçları tatmin edildiği sürece, işgören o işletmede devamlılık gösterir. Bir işgören hedefleri kendi hedeflerine yakın işgörenlerle uyumlu bir şekilde çalışabilir. Tüm bunların sağlanabilmesi için mevcut işgörenlerin ya da işgören adaylarının kişilik özelliklerini, eğitim özelliklerini, değer yargılarını, hedeflerini değerleyecek test bataryalarını geliştirmek gereklidir. bu bataryalardan elde edilecek sonuçlara göre örgütsel ilişkiler düzenlenir. Ancak burada önem verilmesi gereken diğer bir nokta da işgörenlerin zaman içinde değişeceğidir. Bu yüzden örgüt içi ilişkileri düzenleme çalışmaları sadece bir kez değil, periyodik olarak yapılmalıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SEÇME YERLEŞTİRME SÜRECİ VE PSİKOTEKNİK

#### 2.1. Seçme-Yerleştirme Süreci

Yeni kurulan her işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere, herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına eleman seçme ve yerleştirme adı verilmektedir.<sup>22</sup> Genel olarak seçme ve yerleştirme süreci Şekil 2.1’de belirtilmiştir.

Seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biridir ve eğitim türü ile eğitime ayrılan kaynakların belirlenmesinde büyük rol oynar. Bir işe alım sürecinde boş kadroların doldurulması için iç ve dış eleman pazarının dikkate alınması önemlidir.<sup>23</sup> Eleman alma kararının verilmesinde iki durumun gerçekleşmesi gerekir: ya bir eleman yeni bir göreve geçmiş veya şirketten ayrılmıştır, ya da artan iş yükü yeni bir kadronun yaratılmasını gerektirmektedir.<sup>24</sup>

İşe almanın ana amacı; işletmenin işgücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanarak, yeter sayıda ve nitelikli çalışanı sağlamaktır. Diğer amaçları ise; en az maliyetle aday personel birikimi yaratmak, örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak, seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığının azaltmak, yasal ve

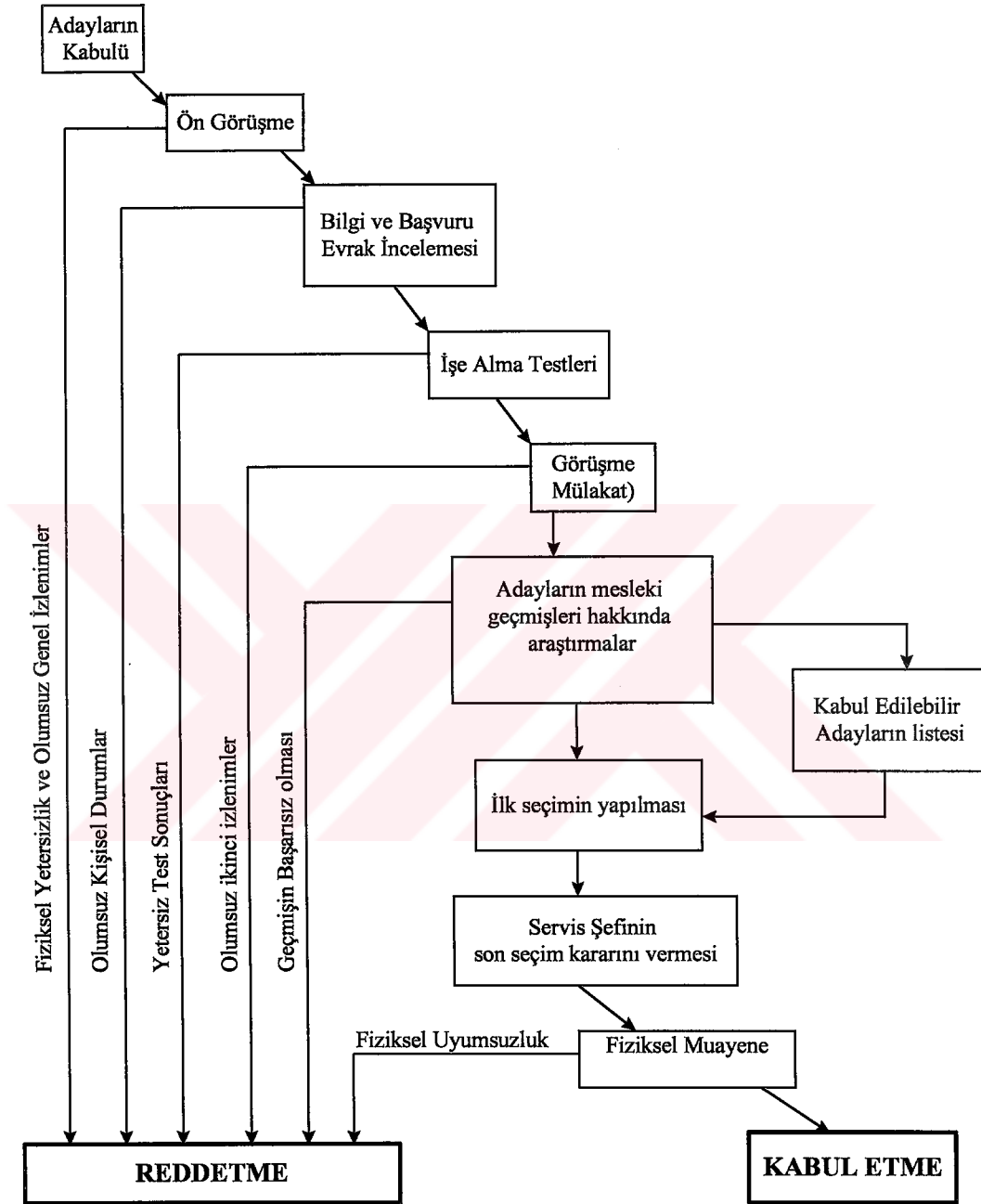
---

<sup>22</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım,1997, s.98.

<sup>23</sup> Canan Çetin, s.36

<sup>24</sup> Kate Keenan, *Yöneticinin Kılavuzu: İnsan Seçme*, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.6.

örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek ve kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak şeklinde sıralanabilir.<sup>25</sup>



Şekil 2.1. Seçme Süreci  
Kaynak: Erdoğan, s.147.

<sup>25</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, s.112.

İşgücü ihtiyacının tespitinin, birinci evresi olarak kabul ettiğimiz seçme ve işe alma sürecinin ikinci aşaması, aday araştırma ve bulma faaliyetleridir. Seçme işlevinin aktif dilimi, bu aşama ile başlar. Aday bulma süreci, boş işler için örgüt içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin firmaya başvurmaları ile sona erer. Süreç içinde, boş pozisyonların olası adaylara çeşitli kanallar ile duyurulması ve uygun kişilerin başvurmasının sağlanması ile ilgili faaliyetler de yer alır. Burada amaç, içinden firma gereksinmesini karşılayacak nitelik ve sayıda işgörenlerin seçilebileceği bir “aday havuzu” oluşturmaktır. Havuz oluşturulurken dikkat edilecek husus, boş pozisyonların mümkün olduğunca çok kişiye duyurulması ve bu duyuruların iş arayanların işletmeye başvurmasını özendirici bir biçimde yapılmasıdır.

Aday havuzunu oluştururken işin niteliklerine uygun kalifiye çalışanların bulunması ve işletmeye dahil edilmesinde başvurulan iki kaynak vardır; iç ve dış kaynaklar. Gereksinim duyulan personelin işletme içinden mi yoksa dışından mı karşılanacağı işletme istihdam politikası ile belirlenecek bir karardır. Her ikisinin de avantaj ve dezavantajları karar safhasında gözönüne alınmalıdır. İşletme, gereksinim duyduğu işgücünü, işletme dışı kaynaklardan arama eğiliminde ise, dışa dönük bir işe alma politikasından söz edilebilir. Ters olarak, boş pozisyonlara işletme içinden adaylar aranıyor ise, içe dönük bir işletme politikası yürütülüyor demektir.

Hangi tür politikanın uygulanması gerektiği konusunda işletmenin gözönünde bulundurulması gereken bazı konular bulunmaktadır.<sup>26</sup>

- Aranan personelin işgücü pazarında var olup olmadığı,
- Dışarıdan toplanacak adaylar için katlanılacak seçim ve işe alıştırma zamanı ve mahiyeti,
- İşletme içinde, o görev için hazır elemanın bulunup, bulunmadığı,

---

<sup>26</sup> Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Gül Basım ve Yayıncılık, 1989, s.54-55.



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

Genel olarak en etkili politika, boş pozisyonların çoğunluğunu iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli işgörenler organizasyonda yoksa dışarıya başvurmaktır. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların bir kısmını, organizasyona yeni fikirler dahil etmek için dış emek piyasasından doldurmak akılcı bir davranış olacaktır.

İç kaynaklara başvuru, dikey ve yatay düzeyde olabilir. Dikey düzeydeki bir uygulama yükselmeyi içerir. Yükselme, bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz, kişinin ücreti ve sosyal saygınlığı artacaktır.<sup>27</sup> Yükselmenin işletmeye sağlayabileceği avantajlardan bazıları ekonomiklik ve işgörelere sağlayacağı moral, motivasyon ve güven duygusu iken, alt kadrolarda oluşacak işgören açığı da dezavantajları arasında sayılabilir.

Eğer boş yerler için iç kaynaklar yeterli ve kabul edilebilir aday çıkaramıyorsa, dış kaynaklara başvurmalıdır.<sup>28</sup> Dış kaynaklar yardımıyla işgören bulmada kullanılacak kanallar şöyle sıralanabilir:

- Duyurular: Gazete, dergi ve sektör yayınlarındaki ilanlar
- Eleman bilgi bankaları: İnternet, e-mail ve eleman ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları
- Görüntülü ve sesli medya: Televizyon kanalları, radyolar aracılığıyla yapılacak duyurular

---

<sup>27</sup> Sabuncuoğlu, s.99.

<sup>28</sup> Richard M.Hodgetts, **Yönetim**, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s.345.

- Duvar afişleri: Kurumun çevresine yapacağı duyurularda etkilidir ve daha çok tekstil sektöründe tekstil atölyelerine alt kademe işgören temininde kullanılır.
- Dolaysız başvuru: İşgörenlerin doğrudan işletmeye başvurarak iş istemesi
- Dolaylı başvuru: İşletme içinden ya da dışından bazı kişiler aracılığıyla iş alma yolu
- İş ve İşçi Bulma Kurumları: Daha çok alt kademe işgören bulmada kullanılır.
- Eğitim kurumları: Mezunları takip ederek, mezunlar cemiyetleri ile birlikte çalışarak ya da okullarda düzenlenen Kariyer Günleri aracılığıyla
- Sendikalar ve mesleki örgütler

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday havuzu oluşturulduktan sonra, sıra işe kabul edilecek uygun kişilerin seçimine gelir. İşgören sağlamanın son evresi olan bu aşama, seçme ve işe alma şeklinde adlandırılabilir. Temel amaç, belirli pozisyonlar için başvurmuş adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemektir. Başka bir deyişle, iş ile işgören arasında bir uyumun sağlanmasıdır.<sup>29</sup>

### **2.1.1. Seçme Yerleştirmede İşgören-Örgüt Uyumunun Önemi**

Örgütler, bireyler arası etkileşim sonucunda ortaya çıktıkları için işyerlerindeki en önemli birimlerdendir. Çünkü bir işletmenin kaynakları arasında en yeni ve en ileri teknoloji bile olsa, bu teknolojiyi amaçlar yönünde kullanacak olan insanlardır, yani o işletmenin işgörenleridir. Kişi, içinde bulunduğu örgütle ne ölçüde bütünleşirse o ölçüde tatmin sağlayacak ve o örgütle ilişkisini o ölçüde devamlı

---

<sup>29</sup> Sabuncuoğlu, s.107.

kılacaktır. Bu da işletme açısından personel devir hızının ve devamsızlığın azalmasını, yönetimin kolaylaşmasını ve verimin artmasını sağlar.

Bu yolda, işgörenin içinde bulunduğu işletme ile bütünleşmesini sağlayabilecek çeşitli unsurlar vardır.<sup>30</sup>

- i. Amaç Birliği: Bireylerin bir örgütte yer almalarının başlıca nedeni çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmek olduğundan bireyler, örgütte bu beklentilerinin karşılandığı ölçüde devamlılık sağlayacaklardır.
- ii. Yetenek - Bilgi Uyumu: İşletmelerin birincil amaçları verimliliği arttırmak ve kar elde etmektir ve bu amaçlara ulaşabilmek için bünyelerinde çeşitli teknolojik seviyelerdeki araç, gereç ve iş sistemleri barındırırlar. Bunların uygulanması amacı ile de çeşitli yönetim sistemleri vardır. Örgütte varolan bu sistemlerin en iyi şekilde anlaşılabilmesi ve en etkin şekilde kullanılabilmesi de farklı seviyelerde yetenek ve bilgi gerektirir. Yöneticilerin, seçme ve yerleştirme işlemlerini yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli nokta iş için en uygun yetenek ve bilgi seviyesine sahip işgöreni bulmaktır. Aksi halde taraflardan birinde tatminsizlik ve verim düşüklüğü yaşanacak ve bu da örgütün tamamını olumsuz yönde etkileyerek amaçlara ulaşmayı engelleyecektir.
- iii. Kişisel ve Yönetimsel Uyum: Kişilerin buldukları örgütle bütünleşmeleri, sürekli sosyal ve psikolojik bağlar kurabilmeleri için örgüt içinde yer alan diğer kişileri ve örgütün yönetim biçimini benimsemeleri gerekir. Yönetim biçimini benimsemek örgütte kalıcılığı sağlar ve yönetime karşı alt grupların oluşmasını önler.

---

<sup>30</sup> Erdoğan, s.16.

## 2.1.2. İşgören-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, beceri ve ilgisine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kimse o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek, daha dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir dolayısıyla iş tatmini daha çok yaşanacaktır. Kişinin yetenekleri ile işin gerektirdikleri çok farklı ise elbette randımanlı bir çalışma beklenemez, insanların ilgileri işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyuşmadığı bir durumda o kişinin işini zevkle yapması ve yaptığından tatmin olması beklenemez.<sup>31</sup>

### 2.1.2.1. İş Tatmini

Bugüne kadar iş doyumu ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul göreni olan Locke'ın tanımına göre iş tatmini “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>32</sup>

Vroom ise iş tatminini, “çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü” olarak tanımlamıştır.<sup>33</sup> Keith Davis'e göre ise iş tatmini “kişilerin işlerinde duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk”tur ve işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.<sup>34</sup> Başka bir tanıma göre ise iş tatmini; “kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durum”u ifade etmektedir.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Handan Kepir Sinangil, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları”, **Mercek Dergisi**, Ocak 1998, s.107.

<sup>32</sup> Edwin Locke, “Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** E. Dumette (Ed), US: John Wiley and Sons, 1983, s.97.

<sup>33</sup> Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, Ankara: MPM Yayınları, 1994, s.91.

<sup>34</sup> Keith Davis ve John W.Newstrom, **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, 10<sup>th</sup> Edition, NY: McGraw Hill, 1998, s.268.

<sup>35</sup> Richard Steers ve Stewart Black, **Organizational Behavior**, NY: Harpers Publishers, 1994, s.87.

Örgütsel davranış alanında; iş tatmini, işe devamsızlık, işgücü dönüşümü ve performans konularında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sayesinde iş tatmininin, işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. İşyerinde insan davranışını konu alan dallarda genelde görülen gelişmelere paralel olarak, çalışma yaşamı kalitesi ve işin ruh sağlığı üzerindeki etkisi (çalışanın örgüte katkısının karşısı olan örgütün bireye katkısı yaklaşımı) gibi değişkenler, iş tatminini günümüzde önemli kılan değişkenler olarak ortaya çıkmıştır.<sup>36</sup>

### **2.1.2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler**

İş tatmininin daha anlaşılır bir tanımının yapılabilmesi için benzer ya da ilgili kavramlardan farklılığının incelenmesi gerekmektedir. İlgili literatürlere bakıldığında iş tatmini ile ise motivasyon konusunun birlikte ele alındığı görülmektedir. Motivasyon olmaksızın iş tatmininden söz edilemeyeceği gibi, tatmin vermeyen bir işi isteyerek yapmaktan da söz edilememektedir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmini ile ilgili görülen motivasyon teorileri açıklanmaya çalışılacaktır.

Motivasyon teorilerini iki ana grupta ele almak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri yer almaktadır.<sup>37</sup>

#### **2.1.2.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Bu teoriler bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır.<sup>38</sup>

##### **2.1.2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Bu teori A.Maslow tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip

---

<sup>36</sup> Baysal, s.38.

<sup>37</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.437.

<sup>38</sup> A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1987, s.94.

olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bire faktördür. İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeye başlar.<sup>39</sup>

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:<sup>40</sup>

- i. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, cinsellik
- ii. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- iii. Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- iv. Kendini gösterme: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
- v. Kendini tamamlama: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı a bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Judith R.Gordon, **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall, 1999, s.89.

<sup>40</sup> Koçel, s.438.

<sup>41</sup> Jerry L.Gray ve Frederick A.Starke, **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Toronto: Merrill Publishing, 1984, s.76.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle an çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.<sup>42</sup>

#### 2.1.2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg iş tatmini ve verimlilik arasında ilişki aramak üzere yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada çalışanlardan işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bireylerin işyerlerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığı bulunmuştur. Bu iki grubu Herzberg iki faktör olarak nitelemiştir. Birini grup faktörleri motive edici faktörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen faktörleri olarak nitelemiştir.<sup>43</sup>

Birinci grup faktörler sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi unsurları kapsamaktadır. Bunlar işin doğrudan kendisi ile ilgilidir ve bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiye motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.<sup>44</sup>

İkinci grup faktörler ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler doğrudan işin kendisi ile ilgili

---

<sup>42</sup> Koçel, s.439.

<sup>43</sup> Baysal ve Tekarslan, s.96.

<sup>44</sup> Gordon, s.93.

değildir<sup>45</sup> ve kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişiyi motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.<sup>46</sup>

Herzberg yaptığı çalışmayla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramının genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Bunun yanısıra iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.<sup>47</sup>

Herzberg'in metoduna uygun yapılan araştırmalar Herzberg'in teorisini doğrularken onun yönteminden farklı bir biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular bir sonuç vermemektedir.<sup>48</sup> Bunun nedeni güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışlarının ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirilmesi olarak gösterilmektedir.<sup>49</sup>

#### **2.1.2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi**

McClelland tarafında geliştirilen bu teoriye göre bazı tür ihtiyaçlar bireyin yaşamı boyunca edinilir. Başka bir deyişle bireyler ihtiyaçları ile birlikte doğmazlar fakat bunları yaşam tecrübeleri esnasında öğrenirler. Söz konusu ihtiyaçları üç ana grupta toplamak mümkündür:<sup>50</sup>

- i. İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı

---

<sup>45</sup> Baysal ve Tekarslan, s.97.

<sup>46</sup> Koçel, s.441.

<sup>47</sup> Baysal ve Tekarslan, s.97.

<sup>48</sup> Richard L. Daft, **Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Orlando: Dryden Press, 1991, s.408.

<sup>49</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, s.331.

<sup>50</sup> Koçel, s.442.



kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

- ii. Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışların gösterecektir.
- iii. Başarı Gösterme İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecektir faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. şu halde bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyete bulunmaya yöneltecektir.<sup>51</sup> O halde bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.<sup>52</sup>

Bu teoriye göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bulacağından sahi olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

#### **2.1.2.2.2. Süreç Teorileri**

Kapsam Teorileri esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Bununla birlikte pek çok yazar motivasyon

---

<sup>51</sup> Eren, s.340.

<sup>52</sup> Gordon, s.91.

konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak karşılanamayacağı inancındadır. Bunlara göre kişinin içerisinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.<sup>53</sup> Bu yüzden kapsam teorileri nelerin motive ettiği konusu ele alırken süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir.<sup>54</sup>

Süreç teorileri belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunun yanıtı üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.<sup>55</sup>

Süreç teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisinden bahsetmek mümkündür.

#### **2.1.2.2.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı**

Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir.<sup>56</sup>

Bu kanunu bir motivasyon aracı olarak kullanmak mümkündür. Buna göre personelin ortaya koyduğu örgüt tarafından arzu edilen davranışları ödüllendirirse bu davranışların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Arzu edilmeyen davranışlar

---

<sup>53</sup> Koçel, s.443.

<sup>54</sup> Baysal ve Tekarslan, s.97.

<sup>55</sup> Koçel, s.443.

<sup>56</sup> Koçel, s.445.

karşısında da cezalandırma yoluna gidilirse bu tür davranışların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.<sup>57</sup>

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme içsel ve dışsal olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.

Cezalandırmanın fiziksel acı veren bir şekilde olması gerekmez. Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, işine son verme, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi afişe etme gibi uygulamaların hepsi cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Fakat yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzu ediyorsa cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.<sup>58</sup>

#### 2.1.2.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi iki faktöre bağlanmıştır:<sup>59</sup>

- i. Valens: Kişinin ödülü arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Bazıları böyle

---

<sup>57</sup> Gordon, s.97.

<sup>58</sup> Koçel, s.446.

<sup>59</sup> Eren, s.349.

bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında bir değer olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret sarfetmesine neden olacaktır.

- ii. Bekleyiş: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyiş yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu durumu formüle etmek gerekirse  $\text{motivasyon} = \text{valens} \times \text{bekleyiş}$  olarak ifade edilebilir.

Modelin üçüncü bir kavramı ise araçsallık kavramıdır. Buna göre kişi belirli bir gayretle belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir (maaş artışı gibi). Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. (Maaş artışının esasında daha yüksek bir statü elde etmek için araç olması gibi) İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe

ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır.<sup>60</sup>

Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir.<sup>61</sup> Dolayısıyla Vroom'un modelinin örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilecek tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmadığı ileri sürülmektedir. Bununla beraber model, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutması açısından son derece önemli görülmektedir.<sup>62</sup>

### 2.1.2.2.3. Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici bazı ilaveler yapmaktadır.<sup>63</sup> Bu ilavelerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine, ikincisi ise örgütlerdeki işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarına ilişkindir.<sup>64</sup>

Lawler-Porter motivasyonunun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir bununla birlikte birbirleri ile ilişkilidir.<sup>65</sup>

Modelin ilk bölümü Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens ve bekleyiş tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek

---

<sup>60</sup> Koçel, s.447.

<sup>61</sup> Eren, s.357.

<sup>62</sup> Derya Sürekli ve Suna Tevrüz, "Davranış düzeltmede güdü teorilerinin katkısı" içinde **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Suna Tevrüz (Editör), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997, s.38.

<sup>63</sup> Koçel, s.448.

<sup>64</sup> Eren, s.35.

<sup>65</sup> Baysal ve Tekarslan, s.99.

performans ile sonuçlanmaz. Performansı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile kişinin kendisi için algıladığı rol etkiler.<sup>66</sup>

Söz konusu değişkenlere göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Başka bir deyişle herkes kendi performansı ile başkalarının performansının karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin beklentisi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.<sup>67</sup>

Bu modelin dikkat çektiği husus eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa ya onu yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Örneğin; nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir.<sup>68</sup>

#### **2.1.2.2.2.4. Eşitlik Teorisi**

Stacy Adams tarafından geliştirilen teoremin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği şeklindedir. Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaktadırlar.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Gray ve Starke, s.89.

<sup>67</sup> Baysal ve Tekarslan, s.99.

<sup>68</sup> Sürekli ve Tevrüz, s.39.

<sup>69</sup> Eren, s.358.

Eşitlik teorisine göre eğer kişi aldığı ödülün diğerlerinin benzer bir performansa karşı aldıkları ödülle aynı olduğunu görürse kendisine eşit ve adil davranıldığını düşünecektir. İnsanlar söz konusu eşitliği girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirirler. Bir iş için girdiler eğitim, deneyim, çaba ve yetenek iken çıktılar ücret, tanınma ve sosyal haklar olarak belirtilebilir. Buna göre oranlar:

(kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarfettiği gayret) < (başkalarının elde ettiği sonuç/başkalarının sarfettiği gayret)

(kişinin elde ettiği sonuç/kişinin sarfettiği gayret) > (başkalarının elde ettiği sonuç/başkalarının sarfettiği gayret)

Oranlardaki pay ve payda değerleri kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.<sup>70</sup>

Oranlardaki sonuç ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.<sup>71</sup>

Eşitlik teorisine göre davranışının değiştirilmesi istenen kişiye uygulanacak olan pekiştirme, davranışı düzeltmede gerekli olan çaba orantısında olmalıdır. Aksi takdire pekiştirme işlemez. Başka bir deyişle performansı yüksek olan birinin bu seviyeyi düşürmemesi için daha fazla sorumlulukla pekiştirildiğini düşünecek olursak bu kişiyi işi artmış olacaktır. Eğer aynı zamanda mesela terfi ile bu kişinin çıktısı da yükseltilmezse ve aynı durumda olan diğerleriyle aynı çıktıya sahip olduğu halde girdisi fazlalaşmış olursa eşitsizlik doğacak ve bir süre sonra performansı düşecektir.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Gordon, s.95.

<sup>71</sup> Koçel, s.450.

<sup>72</sup> Sürekli ve Tevrüz, s.40.

### 2.1.3. İşgören-Örgüt Uyumunu Sağlama Yöntemleri

İşe alım sırasında verilen yanlış karar iki tür sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdürmez ve ortaya “olumlu hata” denilebilecek bir durum çıkar. İkinci durumda ise, aday başarısız olması nedeniyle alınmamıştır ve ortaya “olumsuz hata” denilen ters durum çıkar. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti, personel stratejisini olumsuz yönde etkiler.<sup>73</sup>

Personel seçimi sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin/kimin arandığı konusunda bir kararın verilmesi gerekmektedir. İlk aşamada gerekli olan veriler iki temel grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, işin özelliklerinin saptanması, daha sonra bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir.<sup>74</sup>

Yukarıda bahsedilen amaç birliğinin, yetenek - bilgi uyumunun ve kişisel - yönetsel uyumun sağlanmasının tek yolu işgöreni ve örgütü en iyi şekilde tanımaktan geçer. Her örgütte birbirinden farklı birçok iş aynı anda yapılmaktadır. Dolayısıyla işlerin bu farklılığı, bu işleri yapacak olan işgörenlerde de farklı seviyede bilgi, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirmektedir. Bu özelliklerin belirlenebilmesi için iş incelemelerinden faydalanılır. İş incelemeleri ile işin yapılması için kullanılacak araç ve gereçler ile işin gerektirdiği fiziksel ve bedensel yetenekler saptanır. Bu bireysel özellikler saptandıktan sonra en önemli nokta işgören ve işletme uyumunu sağlayabilmek için bireylerin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğu etkin bir şekilde araştırılarak, işe, bu özelliklere sahip bireyleri yerleştirmek olacaktır. bunun için de mevcut ve potansiyel işgörenlerin en iyi şekilde tanınması gerekir.

---

<sup>73</sup> Sabuncuoğlu, s.96.

<sup>74</sup> Handan Kepir Sinangil, "Personel seçiminin önemi ve Türkiye'deki uygulamalar", içinde **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Suna Tevrüz (Editör), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997, s.122.



### 2.1.3.1. İşin Tanınması

İşin tanınması için yapılması gereken iş analizi gerçekleştirmektedir. İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Görev tanımlamaları ve iş şartnameleri yapılırken iş analizlerinden yararlanılmaktadır.<sup>75</sup> İş analizi, kısaca, iş hakkındaki en güvenilir ve standart bilgileri toplama yoludur ve en geniş hatlarıyla aşağıdaki konuları kapsar:<sup>76</sup>

- i. İşin Tanımı: İşin adı, kod numarası, kullanılan alternatif adlar, işin yapıldığı dairelerin adı, mevki ve özellikleri.
- ii. Teknik Donanım (Gereçler): Makineler, tezgahlar, kullanılan aletler ve kullanılan malzeme.
- iii. Çalışma Koşulları: Fabrika ya da departmanın durumu (gidip gelme, uzaklık, yakınlık v.b.), havalandırma, ısı, nem ve aydınlatma, çalışmanın sürekliliği ya da geçici olması, çalışmanın zamanı ve saati; kalkma, oturma, durma, yürüme, kaldırma v.b. gibi faaliyetler, hızlı, normal, yavaş, acil durumlarda çalışma; işin gerektirdiği dikkatlilik; sınırlara, göze ve fiziksel bünyeye etki edecek durumlar; nem, sıcaklık, toz, duman ve asitler; kaza olasılıkları; kir, gürültü, yağ, titreşme v.b. gibi olumsuz etmenler; işin tek kişi ya da grup halinde yürütülmesi; arzu edilen üretim standardı.
- iv. Görevler: İş esnasında yapılan hareketlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi.
- v. Ücret: Başlangıç ücreti, normal ücret, parça başına iş ya da günlük iş ücreti, ikramiyeler ve para cezalarını gerektiren durumlar.

---

<sup>75</sup> Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: 1975, s.71.

<sup>76</sup> Eren, s.147.

- vi. İş Görecek Olan Kişinin Tanıtılması: Cinsiyeti, yaşı, fiziksel özellikleri; boyu, ağırlığı, eğer varsa bedensel aksaklık ya da sakatlıkları, vatandaşlık durumu.
- vii. Temel Özellikleri: Öğrenim durumu, özel eğitimi, tecrübe, kişisel özellikler (disiplin, karakter, dikkatlilik, işe bağlılık, amirine sadakat vb.).
- viii. Yan Özellikler: Temel olmayan ancak varsa değerli vasıflar.
- ix. Çalışma Şeklinin Tanımı: Çalışmanın nasıl yapıldığına ilişkin detaylı bilgiler
- x. Kariyer Planı: Personelin gelecekte bu işte nasıl bir mevki (pozisyon) kazanacağı.

İş analizi çalışmalarında işle ilgili bilgi sağlamak için kullanılan yöntemlerden biri de soru kağıtlarıdır. Ancak soru kağıdının cevaplanması sırasındaki eksik ve yanlışlıkları azaltmak amacıyla soru kağıdını dolduran kişi ile görevli arasında bir görüşme yapılabilir. Ayrıca görevlinin, soru kağıdını dolduran kişileri, işlerini yaparken gözlemesi de iş analizinde en etkin sonucu verecektir. İş analizi çalışmalarında iş analizi yapmakla görevli kişinin görüşme sırasında dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır:

- Öncelikle iş analizi yapmakla görevli kişi, bunu neden yaptığını anlatmalı ve kendini tanıtmalıdır.
- İş analiz edilen kişi, iş analizi işleminin sonuçlarının kendisine zarar vereceğini sanabilir. Bu durumda, ona gerekli açıklama yapılmalıdır.
- İş analizi çalışması yapılırken, iş analiz edilen kişiye işini yapış şekli konusunda müdahale edilmemelidir.

- İş analizi ile görevli kişi, analiz edilecek iş ve soracağı sorular ile ilgili bir ön hazırlık yapmalı ve belirli bir amaç doğrultusunda belirli bir teknikle çalışmalıdır.
- Daha sonra, aynı işi yapan kişilerden elde edilen bilgiler belirli bir kontrol sürecinden geçirildikten sonra kullanılmalıdır.

İş analizi çalışması yapıldıktan sonra, bu yolla toplanan bilgiler iş tarifi veya iş tanımlaması (job description) adı altında belli bir düzen içinde sıralanırlar. Bu, iş analizi çalışmasının bir sonraki aşamasıdır. Böylelikle bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış biçimi ve sırası belli olmaktadır.

İş tarifi, belirli bir işin yapılmasına ilişkin yetki, ödev ve sorumlulukları belirli bir düzen içerisinde belirlenmesidir.<sup>77</sup> İş tarifi genel hatlarıyla aşağıdaki başlıkları içerir:

- İşin adı, departmanı, işyeri, işin kodu gibi bilgiler.
- Kime nezaret edildiği ve kim tarafından nezaret edinildiği (kimlerden emir aldığı, kimlere emir verdiği; astlar-üstler)
- Yapılan işin bir özetinin verilmesi
- Yapılmakta olan görevlerin sıra ile yazılması
- Yapılmakta olan işin öteki işlerle olan ilişkileri
- İşte kullanılan araç, gereç ve malzemeler
- İşle ilgili özel deneyimlerin tanımlanması.

Burada belirtilen iş tarifi, en ayrıntılı haliyle bir iş tarifidir. Bazı işletmeler bunun yerine daha kısa ve özet iş tarifleri kullanmadırlar.

---

<sup>77</sup> Şenatalar, s.72.

İş şartnamesi ise belirli bir işin öngörülen şekilde yapılabilmesi için, o işi yapacak kişide aranılacak asgari nitelikteki şartların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İş şartnameleri belirli işlere alınması söz konusu kişilerde aranacak asgari nitelikleri belirtirler. Bu niteliklere fazlasıyla sahip adayların işe alınması mümkündür, ancak bu nitelikleri taşımayan adaylar genellikle işe alınmazlar.

### **2.1.3.2. İşgörenin Tanınması**

Birçok iş için o işgörenden öncelikle o işin yapılmasında gerekli bilgi düzeyine sahip olması beklenir. Bu nedenle çeşitli ölçüm çalışmalarıyla işgörenin ne tür bilgiye, hangi düzeyde sahip olduğu ve bunu ne oranda kullanabileceği öğrenmeye çalışılır.

İşgörenin işini etkin bir şekilde yapabilmesi için gerekli özelliklerde bilgi seviyesinden sonra bedensel ve zihinsel yetenekleri gelir. Bir işletmede alt kademelerde yer alanların daha çok bedensel özelliklere sahip olması beklenirken, üst kademelere çıkıldıkça ve en önemlisi yönetim kademesinde çeşitli zihinsel yetenekler önem kazanır.

Ayrıca, bireylerin bilgi seviyeleri ve zihinsel ve bedensel yeteneklerinin yanı sıra kişilik özellikleri, tutum ve inançları da bilinmek ve ölçülmek istenen özellikler arasındadır; çünkü, bireyin örgüte uyum sağlayabilmesinde büyük önem taşırlar. Dolayısıyla, işgörene ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmaları ile bireyler en iyi şekilde tanınacaklar ve bu yolla kapasitelerinden en iyi şekilde yararlanılacak, diğer yandan da işgören-iş uyumu sağlanarak karşılıklı tatmin ve verimlilik en üst seviyeye çıkarılacaktır.

### **2.2. İşgöreni Tanımada Psikoteknik Kullanımı**

İşgöreni tanımak amacıyla gerçekleştirilen ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, çoğu zaman sonucu sayısallaştırarak sübjektifliği minimuma indirerek objektiflik sağlar. Bu yüzden de ölçülen kavram ile ilgili belirsizlikler en alt seviyeye iner. Ayrıca ölçme ve değerlendirmenin sağladığı bir diğer önemli fayda da

karşılaştırma olanağı yaratmasıdır. İşgören adayları arasında ölçüm sonrası, kişilerin bilgi seviyeleri, bedensel ve fiziksel yetenekleri, kişilik özellikleri ve tutumları sayısal değerlere dönüşerek değerlendirilmede kolaylık sağlar. Esasında tüm bilim dallarında ölçme, uzman olanlarla olmayanlar arasında haberleşmeyi sağlar.<sup>78</sup>

İşletme yöneticilerinin mevcut işe yerleştirebilecekleri en uygun işgöreni bulmak için yaptıkları ölçüm doğrudan veya dolaylı olabileceği gibi sayısal ya da sayısal olmayan sonuçlara dayanabilir. Bedensel özellikler ile ölçümün yapıldığı zamandaki bilgi ve zeka düzeyinin ölçümü, dolaylı ölçüme girer. Ancak, yöneticilerin bilmek istedikleri önemli bir nokta da işgören adayının ölçümün yapıldığı zamandaki bilgi, zeka ve yetenek düzeyinin yanı sıra bunların gelecekte ne tür değişim ve gelişmeler göstereceğidir. Bu değişim ve gelişim, günümüzde, işletmeler için sadece seçme ve yerleştirme çalışmalarında değil, kariyer ve eğitim planlamasında da önem kazanmaktadır. Bireylerin, bu özelliklerinin gelecekteki düzeylerinin tahminine dair yapılan çalışmalar dolaylı ölçüm çalışmaları arasında yer alır.

Kişilerin ne tür ve hangi ölçüde yaratıcılık özelliğine sahip oldukları da bilinmek istenmektedir. Bu türden özelliklerin ölçümü ise kişilerin belirli olayları çözümleme ve kavrama güçlerine göre yapılır. Ayrıca yaratıcı özelliğin gelecekteki durumu da benzer yapılarla ölçülür. Bu ölçüm de dolaylı ölçüm teknikleri arasında yer alır. İşletme yönetiminde seçme ve yerleştirme çalışmalarında ölçüm testlerinin kullanılmasının en büyük amacı, testlerin, sonuçları sayısallaştırarak objektifliği sağlamak gibi bir özelliğinin olmasıdır. Bu yüzden, bireysel ölçüm ve değerlendirmeler genellikle sayısal sonuçludur. Sayısal sonuçlara dayalı ölçüm tekniklerinde, testin geçerlilik ve güvenilirliğinin yanı sıra sonuçların karşılaştırılması ve yorumlanması da büyük önem taşır. Özellikle, zihinsel yetenek testlerinde, bireylerin aldıkları puanlar arasındaki oran, bireylerin zihinsel yetenekleri arasındaki orana eşit olacağı anlamına gelmez.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Erdoğan, s.35.

<sup>79</sup> Erdoğan, s.43.

Ölçme sonrasında, adaylar çeşitli kriterlere göre gruplanabilirler. Bu gruplama sayısal veya sayısal olmayan bir şekilde yapılabilir. İşletmelerde seçme ve yerleştirme işlemlerinde sayısal gruplamalar kullanılmaktadır ve bunlar için de çeşitli standart değerler geliştirilmiştir. Bu sayısallaştırma ve standart değerler, işgören adayının grup içindeki yerinin belirlenmesine ve karşılaştırma yapılmasına yardımcı olur.

### **2.2.1. Psikoteknik İle Değerlenebilen Bireysel Özellikler**

Bireyin işine uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyerine uyumu istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır. Bu durumda işgören adaylarının etkin bir şekilde tanınması, onun işe ve işyerine uyumu açısından önem taşımaktadır.<sup>80</sup>

Psikoteknik yöntem yardımıyla yapılan seçme ve yerleştirme çalışmalarında kullanılan psikoteknik testler iki açıdan sınıflandırılabilirler. Bunlardan ilki testlerin yapıldığı maddeye göre sınıflandırılması, diğeri ise testleri değerlediği bireysel özellikler açısından sınıflamadır. Testlerin değerlediği bireysel özellikler açısından sınıflamasına zeka, yetenek, kişilik, yaratıcılık gibi testler girer. Testlerin yapıldığı maddeye göre sınıflaması ise kağıt-kalem testleri ile aletli testlerden oluşur. Kağıt-kalem testlerinde test yazılı olarak adaylara verilir. Adaylar da testteki soruların cevaplarını ya testin üzerine ya da ayrıca hazırlanmış olan özel cevap kağıdı üzerine işaretlerler. Kağıt-kalem testleri okuma yazma bilen adaylara uygulanır. Bu tip testlerin avantajı aynı anda çok sayıda kişiye uygulanabilmesidir. Aletli testlerde ise adayın okuma yazma düzeyi çok önemli değildir ve genelde bedensel yetenek gerektiren işlerde uygulanır. En çok kullanılan aletli testler şunlardır:<sup>81</sup>

- Algı Ölçme Cihazı (Tachistoscope)
- Basit Reaksiyon Zamanı Cihazı (Cronoscope)

---

<sup>80</sup> Erdoğan, s.150.

<sup>81</sup> Sabuncuoğlu, s.240.

- Karmaşık Reaksiyon Zamanı Cihazı
- Yoğun Dikkat Ölçme Cihazı
- El-Göz Koordinasyonu Cihazı (Turner)
- El Sabitliği Ölçüm Cihazı

Psikoteknik yöntemlerle bedensel özelliklerin ölçülmesinde kullanılan testler genellikle aletli testlerdir. Bu testler çok genel olarak, işin sembolize edilerek, adayı yapay bir ortama alıp, ona bazı hareketleri yaptırarak, işgören adayının bu hareketleri yapabilme becerisine göre değerlendirilmesidir.

#### 2.2.1.1. Zeka

Zeka, bireysel farklılıkları ölçmede en önemli kriterlerden biridir. Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım, zeka puanı yüksek kişilerin, zeka puanı düşük kişilerden daha hızlı biçimde işleri öğreneceği varsayımdır.<sup>82</sup> İşgörenlerin işe ve işyerine uyumu, öğrenme yetenekleri, değişme ve gelişme hızları ve işlerini yapabilmemesindeki genel başarıları zeka düzeyleri ile yakından ilgili olduğundan, işletme yönetimi açısından zeka düzeyinin analizi büyük önem taşır.

Çeşitli zeka türlerinden bazıları şunlardır:

- Sözel Zeka - Sözel Olmayan Zeka: Sözel zeka kişilerin konuşma ve okuma yeteneklerini kapsarken, sözel olmayan zeka ise kişilerin olayları algılayabilme, karşılaştırabilme ve ilişki kurabilme yeteneğidir.
- Pratik Zeka - Potansiyel Zeka: Pratik zeka ile anlatılmak istenen kişinin belli bir t zamanında olayları kavrayabilme ve belli bir işi yapabilme yeteneğidir. Potansiyel zeka ise kişinin gelecekte yapabilecekleri ile ilgili kapasitesini anlatır.

---

<sup>82</sup> Can ve diğerleri, s.117.

- iii. Sosyal Zeka - Teknik Zeka: Sosyal zeka kişinin çevresindeki tüm sosyal olayları algılayıp yorumlayarak uyum sağlayabilmesini ifade ederken teknik zeka ise kişinin sosyal özellikli olmayan olayları kavrama ve yorumlama gücünü ifade eder.

### 2.2.1.2. Yetenek

Yetenek testlerini tanımlarken genellikle kabiliyet ve kavrama yeterliliği gibi kavramlarla karşılaşılmaktadır. Kabiliyet testleri (ability tests), adayın belirli bir davranışı gösterebilme ya da hareketi yapabilme yeterliliğini ölçmektedir. Diğer bir deyişle, kabiliyet testi adayın öğrenme, deneyim kazanma ve yeni vasıflar edinme becerisi ile sahip olduğu bilgi birikimini ölçmeye çalışmaktadır. Yetenek testleri (aptitude tests) ise kısmen kabiliyet testlerine benzer biçimde adayın potansiyel veya geliştirilmemiş yeteneğini ölçmektedir. Kısaca hemen hemen bütün işletmelerin kullandığı kabiliyet ve yetenek testleri adayların kavrama yeterliliklerini (cognitive ability) ölçmeyi hedeflemektedir. Ancak genel olarak adayların kavrama yeterliliklerini ölçen testlerin tümünün yetenek testleri olarak ifade edildiği görülmektedir.<sup>83</sup>

Her iş, yapılabilmesi için farklı bir yeteneği ya da yetenekler grubunu gerektirir. Bu yüzden yetenek testleri hazırlanmadan önce, o işi yapmak için gerekli yetenekler tesbit edilmelidir. Daha sonra bu yeteneklerin, adaylarda ne ölçüde var olduğunu tesbit etmek için yetenek testleri uygulanır. Yetenek testleri, bireylerin belirli bir zaman içinde neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitimden sonra neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmeye yarayan testlerdir.<sup>84</sup>

Toplumların teknolojik yapıları gelişmeye başladıkça, hızlı teknolojik değişimler işletmelerdeki çalışma araç ve gereçleri ile iş yöntemlerini etkiledikçe, işgörenlerin bu değişimlere uyumları ve sözkonusu araç-gereçleri etkili bir biçimde

---

<sup>83</sup> Serap Pekin, İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.70.

<sup>84</sup> Erdoğan, s.114.



kullanmaları çok önemli olmaya başlamıştır. Bu nedenle işgücünün eğitimde, seçiminde yetenek ölçümü etkili olmaya başlamıştır.<sup>85</sup>

İşgören-iş uyumunu gerçekleştirmek ve işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için yetenek ölçümü yaparak kişilerin yeteneklerine uygun olan işleri yapmalarını sağlamak gerekir. Çünkü her iş farklı yetenek gerektirir.

Yetenek, zihinsel ve bedensel olmak üzere iki türdür.

- i. Bedensel Yetenekler: Bedensel yeteneklerin büyük bir kısmı doğuştandır. Yürüme, koşma, görme, duyma, el-kol-ayak gibi organları kullanma ve bu organlar arasında koordinasyonu sağlayabilme. Bu tür özellikler öğrenme ve tecrübe ile gelişebilir, ancak doğuştandır ve her biri kendi içinde çeşitli alt unsurlara sahiptir. Örneğin, görme ile ilgili değişik yeteneklerin sınıflaması yapılabilir. Görme hızı, renk ayırma, fon ayırma, yaygın ve toplu dikkat bunlardan sadece birkaçıdır.
- ii. Zihinsel Yetenekler: Kişilerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel yetenekleri olduğu gibi doğuştan gelen bazı zihinsel yetenekleri de vardır. Sayısal ilgi, hafıza yeteneği, öğrenme ve kavrama zihinsel yeteneklere örnek olarak sayılabilir.

Yetenek türleri ile ilgili başka bir sınıflama da aşağıdaki gibidir:<sup>86</sup>

- i. Düşünsel Yetenek: Genel olarak öğrenme, analiz etme, ilgi kurma yeteneğidir.
- ii. Sözel Yetenek: Kelimeleri ve kavramları anlama, kelimeleri yerinde kullanma yeteneğidir.

---

<sup>85</sup> Erdoğan, s.86.

<sup>86</sup> Sabuncuoğlu, s.236.

- iii. Sayısal Yetenek: Doğru ve çabuk aritmetik işlem yapabilme yeteneğidir.
- iv. Biçim Kavrama Yeteneği: Cisimlerin şeklini kavrama, düşünme ve gözle karşılaştırma yapma ve ayırabilme yeteneğidir.
- v. Yazma-Çizme Yeteneği: Sayfa içinde detayı görebilme, sayı ve yazıların yanlışlarını bulabilme yeteneğidir.
- vi. Hareket Koordinasyonu: El, kol ve göz hareketlerini koordine edebilme yeteneğidir.
- vii. Parmak Yeteneği: Parmakları işletme, küçük cisimleri süratle birleştirme yeteneğidir.
- viii. Renk Ayırabilme Yeteneği: Renkler arasındaki farkı görebilme, benzer renkleri seçebilme yeteneğidir.

İnsanın yeteneği ile yaşı ve eğitimi arasında yakın bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe bazı yetenekler kazanılmakta bazı yetenekler ise yitirilmektedir. Bununla beraber, bazı yetenekler de eğitime bağlı olarak gelişmektedir. Yetenek ile ilişkisi olan bir diğer konu da bireysel kapasitedir. Çünkü kişilerin kapasiteleri gelecekte kazanabilecekleri yeteneklerini belirlediğinden, seçme ve yerleştirme çalışmalarında büyük önem taşır. Ancak unutulmaması gereken bir nokta vardır ki yeni bir iş türünün doğması halinde bu işin gerekleri doğrultusunda oluşacak yeni yeteneklere sahip adayların bulunması için psikoteknik testleri geliştirenlerin yeni yetenek testleri geliştirmeleri gerekecektir.

### **2.2.1.3. Kişilik**

Kişilik testleri aracılığıyla adayların birbirleri ile karşılaştırılması için kullanılan kişilik özellikleri “Büyük 5” olarak ifade edilmektedir. Bu beş temel kişilik özelliği duygusal denge (neuroticism/emotional ability); dışa dönüklük (extroversion), (girgin, mücadeleci olma, girişimci, başarıya tutkusunu); deneyime açık

olma (openness to experience), (yeni fikirlere hoşgörü gösterme ve esnek düşünme, yaratıcı, meraklı); uyumluluk (agreeableness), (sevecen, işbirlikçi, hoşgörü, dürüstlük) ve dikkatlilik (conscientiousness), (hedeflere yönelik davranışta motivasyon, süreklilik ve organizasyon derecesi) gibi kişilik boyutlarını içermektedir.<sup>87</sup>

Kişiliğin ölçülmesinde ve tanımlanmasında iki genel yol bulunmaktadır. Birinci yaklaşım kendiliğinden bildirilen kişilik envanterleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda adayın kişiliği; iki seçeneğe (evet-hayır) soruların yanıtlanmasıyla belirlenmektedir. Bu testler, kişilerin belirli özelliklerin bileşimi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Testin amacı da, “baskıcı-izin verici”, “bağımlı-bağımsız” gibi kişilik özelliklerini belirlemektir. Kişilik ölçümü ve tanımlanmasında ikinci yaklaşım projektif teknikleri içermektedir. Projektif testler, özellikler üzerinde durmaktan çok, bütün olarak kişilik üzerinde yoğunlaşmaktadır; bütüncül bir kişilik ölçümü ortaya koymaktadır. Projektif yöntemler, uygulanması bakımından uzun süre ve deneyimli psikologları gerektirmektedir.<sup>88</sup> Projektif kişilik testlerinde deneğe belli bir uyarıcı sunulur ve adaydan bunu yorumlaması istenir. Bu yolla bireyin duygu ve gereksinimleri analiz edilmeye çalışılır. Rorschach Mürekkep Testi, Tematik Algı Testi en yaygın kullanılan projektif testlerdendir.

Objektif kişilik testleri kağıt-kalem testi olarak ile uygulanan testlerdir ve Minnesota Çok Yönlü Kişilik Anvanteri (MMPI) ve Kaliforniya Psikolojisi Anvanteri en yaygın olarak kullanılanlara örnek olarak verilebilir. Bu testlerde kişiliğin nörotik eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük ve dışa dönüklük, baskınlık, özgüven, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutları incelenir. Bernreuter Kişilik Anvanteri bireyleri nörotik eğilimleri, kendine yetebilme, dışa açıklık ve içe dönüklük, sosyallik ve kendine güven gibi alanlarda değerler.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Pekin, s.74.

<sup>88</sup> Can ve diğerleri, s.117.

<sup>89</sup> M.R. Carell, F.E.Kumits ve N.F.Elbert, **Personnel/HRM**, 4th Edition, US: McMillan Publishing, 1992, s.203.

İşletme yöneticileri, işletme-işgören ve işgören-iş uyumunu sağlayabilmek için işe alacağı işgörenlerin kişilik özelliklerini analiz ederek işin gerektirdiği kişilik özelliklerini taşıyan ve işletmeye uyum sağlayabilecek işgörenleri bulmayı amaçlamaktadırlar. Çünkü kişilik, birçok pozisyon için temel başarı etmenidir. Kişilik özellikleri, bireyler arası farklılıkları belirlemede objektif bir kıstas olarak kullanılmaktadır.

Test yöntemi ile kişiliğin analizi için psikoteknik yöntemle değerlendirilecek kişilik belirtilerini sınırlamak gerekir. Bireylerin kişiliklerini üç dilimde düşünmek mümkündür. Birinci dilim kavrama dilimidir. Bu bölümde kavrama, şekillendirme, hafızada saklama özellikleri yer alır. İkinci dilim olan fonksiyonel dilimde ise, yargılama, karşılaştırma yapabilme, farklılıkları bulabilme ve birleştirme yeteneğini içerir. Üçüncü dilim olan kişisel dilim ise, düşünebilme, bilinen cisim ve olayları karşılaştırabilme özelliklerini içerir.<sup>90</sup> Kişilik özellikleri bu üç yönden saptanmaya çalışılır. Kalıtım yoluyla etkilenen kişisel özellikler olmasına rağmen, kişilik genelde sosyal alanlar ve çevre ile şekillenen bir olgudur ve kişilerin alışkanlıkları, çeşitli bedensel ve zihinsel yetenekleri de kişilik özellikleri kapsamındadır.

Kişilik özelliklerinin analiz edilebilmesi için psikoteknik yöntemden yararlanılmakta ve kişilik testleri kullanılmaktadır. Ancak bu testlerin bir hata payı taşıyabileceği de unutulmamalıdır. Çünkü kişilik testleri genelde yalnızlık gerektiren ve tek başına çözülen testler olmakla birlikte, kişi işi yaparken çoğunlukla yalnız olmayıp bir sosyal çevre içinde bulunmakta ve davranışlarını diğer işgörenler ile birlikte düzenlemektedir.

Ayrıca dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da, kişilik testlerinin değerlendirilmesi için özel ölçeklerin gerekliliğidir. Çünkü, kişilikte psikoteknik ile değerlendirilen diğer bireysel özelliklerde olduğu gibi test sonuçları sayısal değerli değildir. O halde psikoteknik yöntemle yapılan kişilik ölçümü esasında bir sıralama değil özellik tesbiti durumundadır.<sup>91</sup> Bu nedenle kişilik testlerinin özel bir biçimde

---

<sup>90</sup> Erdoğan, s.95.

<sup>91</sup> Erdoğan, s.96.

yorumu gereklidir. Bu nedenle yapılan çalışmalar neticesinde, bazı kişilik tipleri geliştirilmiş ve kişilik ölçümü bu kişilik tiplerine göre yapılmaya başlanmıştır.

#### **2.2.1.4. Bilgi Düzeyi**

İşgörenin işini yapmadaki başarısı işle ilgili sahip olduğu genel ve özel bilgi düzeyine bağlı olacağından, işletme yöneticileri işgören adaylarının bilgi düzeylerinin değerlendirilmesini isteyeceklerdir. Bu amaçla kuramsal bilgilerin analizi için genellikle kağıt-kalem testleri, mekanik bilgilerin analizi için de aletli testler kullanılmaktadır. Kişilerin günlük yaşam ve toplumsal yapıya ilişkin genel kültürleriyle ilgili değerlendirmeleri yapmaya yarayan genel kültür testleri de bilgi testleri arasında yer alır.

#### **2.2.1.5. İlgi**

İlgi testleri bir kişinin yapmakta olduğu veya yapacağı işe karşı ilgisini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür testlerin hareket noktası; işine ilgi duyan bir kişinin işine ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacağı görüşüdür.<sup>92</sup>

İlgi testlerinin kullanılması büyük bir uzmanlık işidir. Kişinin ilgi duyduğu çalışma dalı ile yetenekli olduğu çalışma dalı her zaman aynı olmayabilir. Kişi daha az başarılı olabileceği bir çalışma dalına daha çok başarılı olabileceği bir çalışma dalına oranla daha çok ilgi gösterebilir.<sup>93</sup> Kişinin gerçek tutum ve davranışını saptamak amacıyla test soruları arasına kontrol niteliğinde bazı soruların konması olağandır.

İlgi testleri işletme yönetiminde, personel seçme ve yerleştirmenin yanı sıra, kariyer planlaması, iş tatmini ve mesleki danışmanlık alanlarında da kullanılır. En sık kullanılan ilgi testleri Strong'un Mesleki İlgi Anketi (Strong Vocational Interest Blank-VIB) ve Kuder Tercih Bildirim Testleri'dir.

---

<sup>92</sup> Şenatalar, s.127.

<sup>93</sup> Şenatalar, s.127.

Hem kişilik hem de ilgi testleri insanların çeşitli alanlardaki motivasyonlarını belirlemeye çalışırlar.

### 2.2.2. Psikoteknik Testlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Seçme ve yerleştirme çalışmaları sırasında kullanılan psikoteknik testler tek bir test ya da birkaç testin birleşiminden oluşan test bataryaları şeklinde olabilir. Psikoteknik uygulamadan beklenen sonuca göre tek bir testle yapılan değerlendirmeler çok olmasa bile vardır. Bireyin sadece derinlik görme yeteneği ölçülmek isteniyorsa bu yeteneği ölçen bir testle deneğin derinlik algısı ölçülür. Aynı şekilde tek bir testle genel zekanın değerlendirilmesi veya uyarıcıya karşı gösterdiği reaksiyon zamanının tespiti yapılabilir.<sup>94</sup> Ya da adaylardan belli bir konudaki belli bir bilgi düzeyi isteniyorsa bu konu ile ilgili test uygulanabilir, örneğin adayların matematik bilgisini ölçmek için kullanılan matematik testi gibi.

Tek bir bireysel özelliğin ölçülmesi için tek bir test kullanılabilir ancak bu tek özelliğin değerlendirilmesi için birden çok testin kullanılması genelde sonucu daha sağlıklı kılmaktadır. İşletme yönetiminde işe alınacak adayların tek bir özelliği ile ilgilenildiği durumlar yok denecek kadar azdır. Özellikle günümüzde nitelikli işgücünün de artmasıyla işletme yöneticileri her yönden işe ve örgüte en uygun işgöreni bulmak için oldukça büyük çaba sarf etmektedirler. Çeşitlenen ve gelişen organizasyon yapılarında, işgörenler işlerini yaparken birçok farklı bedensel ve zihinsel yeteneklere ihtiyaç duyacaklar ve kişiliklerinin özellikleri de onların işyerlerine uyumu konusunda önemli bir rol oynayacaktır. Alt kademelerde görev alacak kişilerde daha ziyade bedensel yetenekler aranırken üst kademelere çıkıldıkça zihinsel yetenekler önem kazanmaktadır. Bu amaçla da bir bireyi birçok özelliği açısından sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için birkaç testi içeren test bataryaları kullanılmaktadır. Psikoteknik test bataryaları ölçülebilecek bedensel, zihinsel ve bilimsel özelliklere yönelik testlerin yanında kişilik testlerini de içerebilmektedir. Bu durumda belirli bireysel özelliklerin değerlendirilmesi isteniyorsa veya bireyin belirli bir

---

<sup>94</sup> Erdoğan, s.124.

iş grubuna, işe uyumu araştırılıyorsa, her iş için; değerlendirme amacına uygun olarak ayrı ayrı test bataryası düzenlemek gerekecektir.<sup>95</sup>

Psikoteknik testlerin sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır: Geçerlilik, güvenilirlik.<sup>96</sup>

### **2.2.2.1. Geçerlilik**

Geçerlilik, testin neyi ne ölçüde ölçme gücüne sahip olduğunu gösteren bir ölçüdür. Geçerlilik, testteki başarı derecesiyle işgörenin yaptığı işte gösterdiği başarı derecesi arasında pozitif korelasyonun bulunmasıdır.

### **2.2.2.2. Güvenilirlik**

Test bataryasının güvenilirliği, ölçüm sonuçlarının kişilerin gerçek durumlarını yansıtırma oranına bağlıdır. Buradan hareketle, bir test bataryasından kişinin aldığı puan, o kişinin gerçekte testin ölçtüğü özelliklerini ne kadar taşıdığını yansıtmalıdır.

### **2.2.3. Test Hazırlama Süreci**

Personel seçme ve yerleştirme çalışmalarında kullanılan psikoteknik testler ya uzmanlar tarafından hazırlanmalı ya da uzmanların hazırladığı psikoteknik testler amaçlara göre uyarlanmalıdır.

Psikoteknik test uzmanlarının test hazırlarken uyguladıkları adımlar ana hatlarıyla şunlardır:<sup>97</sup>

- İlk olarak amaç tesbiti çok önemlidir. Yani ne tür bireysel özelliklerin değerlendirileceği ve bunların hangi yönlerden değerlendirileceği tesbit edilmelidir. Ölçülmek istenen kişisel özellikler bir liste şeklinde

---

<sup>95</sup> Erdoğan, s.126.

<sup>96</sup> Lewis R.Aiken, *Psychological Testing and Assessment*, 10<sup>th</sup> Edition, US: Allyn and Bacon, 2000, s.84.

<sup>97</sup> Erdoğan, s.107.

hazırlanıp bu özelliklerin ölçülebilir tüm yönleri analiz edilmelidir. Bu analiz sırasında ölçülmek istenen özelliğin davranışsal belirtilerinin neler olduğu önem kazanır. Çünkü testin, bu davranışların gerçekleşmesi için gerekli uyarıcıları içermesi gerekmektedir.

- Daha sonra ne tür bir testin kullanılacağına karar verilmelidir. Tek bir testin mi yoksa bir test bataryasının mı kullanılacağı sorusu bu aşamada gündeme gelir.
- Daha sonra bu uyarıcılar belli esaslar dahilinde gruplanarak dilimleri oluşturmalıdır. Bu test dilimleri ilk başta toplu olarak bir dilim havuzu içinde düşünülebilir. Testi hazırlayan uzmanların en önemli görevlerinden biri bu dilimleri test bataryası içerisinde en uygun sırada yerleştirebilmektir. Bunun için faktör analizi ya da güçlük oranına göre sıralama yöntemi kullanılabilir. Güçlük oranına göre sıralama yönteminde her bir dilim bir denek grubuna uygulanarak cevap verme zamanları belirlenir. En çabuk cevap verilen sorular en kolay sorular olarak kabul edilir ve dilimler genellikle kolaydan zora doğru dizilir. Bu yöntemde hiç cevap verilemeyen sorular genellikle teste dahil edilmez. Faktör analizi yönteminde ise her dilim özelliklerine göre faktör gruplarına ayrılarak en ağırlıklı olandan en az ağırlıklı olana doğru sıralanır.
- Bir testin genel gelişme doğrultusu soldan sağa veya yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu iki yöntem ayrı ayrı kullanılacağı gibi birlikte de kullanılabilir.
- Bu aşamada testin ne şekilde cevaplandırılacağı belirlenmelidir. Hazırlanan testin içeriği ölçülmek istenen içeriği uyarıcı durumunda, testin cevaplanış biçimi ise bu uyarıcıya deneğin tepkisi; gözlenen değerlendirilecek davranış durumundadır.
- Test hazırlandıktan sonra bir denek grubuna uygulanarak anlaşılabilirliğinin analiz edilmesi gerekir. Genellikle testlerin uygulamasından önce yazılı



veya sözel olarak teste dair bir açıklama yapılır. Ayrıca her testin bir ya da iki örnek çözümü de vardır. Anlaşılabilirlik analizinde bu açıklamaların, örnek çözümlerin ve test sorularının anlaşılıp anlaşılmadığı analiz edilir.

- Hazırlanan testin bir denek grubuna uygulanmasının bir diğer amacı da zaman testidir. Çünkü seçme ve yerleştirme çalışmalarında kullanılan psikoteknik testlerin çoğu ya sınırlı bir sürede cevaplanması gereken sorulardan oluşur ya da adayların sınırlı sürede soruların ne kadarını cevaplayabildiğinin ölçüldüğü testlerdir. Bu amaçla test, denek grubuna uygulanırken deneklerden ilk olarak minimum sürede testi cevaplamaları istenir ve testteki tüm sorular çözülene kadar süre arttırılır. İlave edilen sürelerde çözülen soru sayısında artış olmuyorsa o test için ideal süre ilaveden önceki süredir denilebilir. Örneğin bir test için 5 dakika verilmiş, süre sonunda çözümlenmemiş soru olduğu için yine 5 dakika verilmiş ancak çözümlenen soru sayısında değişiklik olmamışsa o test için ideal sürenin 5 dakika olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, eğer ilk başta verilen süre içinde test soruları büyük oranda çözümlenmiş ise verilen sürenin kısaltılması gereklidir.
- Test hazırlandıktan ve son halini aldıktan sonra testi tanıtan ve testin uygulanış biçimini anlatan bir kılavuz hazırlanmalıdır.

Testin uyarlanması ise belli özelliklerin ölçülmesi için geliştirilen ve daha önce başka gruplara uygulanan testin farklı bir gruba uygulanabilmesi için yapılacak çalışmayı içerir. Bu durumda testin uygulanacağı grubun bireysel özellikleri analiz edilerek elde olan testlerden hangilerinin bu grubun özelliklerine ve ölçülmek istenen özelliklere uyduğu belirlenir. Uygun olan testlerde ise hangi yönde ne değişiklik yapılması gerektiğine karar verilir. Çünkü kişiler sürekli değişmekte ve gelişmekte olduğu gibi örgütler ve işler de her geçen gün değişmekte ve gelişmektedirler. Tüm bunların yanında testin daha önce uygulandığı grup ile uygulanmak istendiği grup arasında kültürel farklılıklar da olabilir. Verimli bir sonuç alınabilmesi için tüm bu değişikliklerin teste yansıtılması gereklidir.

#### 2.2.4. Test Sonuçlarının Değerlenmesi

Psikoteknik testlerin büyük çoğunluğu sayısal sonuçludur. Teste tabi olan adayların da testlerden belirli puanlar almaları doğaldır. Ancak asıl önemli olan nokta testlerden alınan puanlar değil bu puanların taşıdığı anlamdır. Aksi takdirde sağlıklı ve objektif bir psikoteknik ölçümden söz etmek mümkün olmaz.

Psikoteknik yöntemle yapılan değerlemeler sırasında birey iki açıdan değerlendirilebilir. Bunların ilki bireyin öz olarak değerlendirilmesi, ikincisi ise bireyin içinde bulunduğu gruba göre değerlendirilmesidir.

Bireyin öz olarak değerlendirilmesi demek, uygulanan çeşitli psikoteknik testler ile kişilerin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin belli bir t zamandaki durumunu ve bu özelliklerin gelecekte göstereceği değişimi analiz etmek demektir. Bireyin öz olarak değerlendirildiği testler daha çok eğitim planlama, eğitim değerlendirme ve kariyer planlama ile bazı kişilik bozukluklarının tesbit ve tedavisinde kullanılmaktadır.

İşletme yönetiminde, seçme ve yerleştirme çalışmalarında kullanılan psikoteknik testler genellikle bireyi gruba göre değerleyen testlerdir. Çünkü seçme ve yerleştirme çalışmalarının esası işe ve işyerine en uygun işgöreni bulmak olduğu için bu işlem çeşitli adayların özelliklerinin grupla karşılaştırılmasına dayanır. Bu karşılaştırma işleminin sağlıklı ve objektif olabilmesi için grubun test puanlarının yaşlarına, mesleki düzeylerine ve eğitimlerine göre dağılımı yapılmalıdır ve bu puanlar için çeşitli standart değerler ve eşikler bulunmalıdır. Standart değer bireyi gruba göre değerlemede kullanılan bir kavramdır. Grup üyelerinin testten aldıkları puanın ortalamasının alınarak, kişilerin puanının bu ortalama ile kıyaslanması kullanılabilir en basit yoldur. Örneğin belli bir gruba uygulanan test sonuçlarının ortalaması 150 ise bu testten 200 puan alan adayın testten yüksek puan aldığı söylenebilir. Ancak sağlıklı bir yorum için bu kadarı yeterli olmaz. Grup üyelerinin yaş, mesleki durum, tecrübe, eğitim gibi açılardan analiz edilmesi ve bunlara göre çeşitli eşik değerleri bulunması gereklidir. Şu halde testlerin standart değerleri birkaç

biçimde saptanabilir. Bunlardan ilk ikisi kişisel özelliklere, diğer ikisi de test sonuçlarının istatistiksel dağılımına göre hesaplanan değerlerdir.<sup>98</sup>

#### **2.2.4.1. Yaş Eşik Değeri**

Yaş eşik değerinin oluşturulmasının en büyük nedenlerinden biri, bireylerin küçük yaşlarda sahip olmadıkları özellikleri ileriki yaşlarda kazandıkları, ya da tam tersi şekilde, sahip oldukları bazı özellikleri, yaş ilerledikçe yitirdikleri gerçeğidir.

Test sonuçlarının dökümünün deneklerinin yaşlarına göre yapılması esasına dayanır. Diyelim ki bir yetenek testine tabi olan deneğin aldığı puan 165 olsun, deneğimizin yaşı 18 ise yapılacak iş 18 yaş grubunun ortalama puanının ne olduğunun hazırlanmış olan yaş-puan tablosundan bulmak ve 165 ile karşılaştırmaktır.

#### **2.2.4.2. Başarı Eşik Değeri**

Bu eşikler test sonuçlarının başarı düzeyine göre gruplanmasıyla elde edilir. Puanların taşıdığı anlam ise yapılan çalışmalar ile uzmanlarca belirlenir. Yaş ve başarı eşikleri birlikte de kullanılabilir. Başarı eşik değeri, seçme ve yerleştirme çalışmaları ile eğitim planlama çalışmalarında oldukça sık kullanılır.

#### **2.2.4.3. Yüzdeleme Eşikleri**

Bu değerlendirme ölçeğini bulmak için belirli bir teste tabi olan elemanların puanları bulunur ve puanların frekans dağılımı tespit edilir. Daha sonra grubun tamamı yüz kabul edilerek puanların en yüksekten en düşüğe doğru %25'lik gerekiyorsa %10'luk gruplaması yapılır. Bu tür bir çalışmadan sonra her yüzdellik dilim için puan eşiği bulunur. Bu eşikler ham puanların anlamlı hale getirilmesinde kullanılır.

---

<sup>98</sup> Erdoğan, s.58.

#### **2.2.4.4. Standart Değer Yöntemi**

Çok özel bireysel analizler yapılmadığı zaman veya tedavi uygulamaları sözkonusu olmadığında psikoteknik ölçümlerin sayısal sonuçlarının dağılımı da büyük bir oranda normal dağılım göstermektedir. Standart değer yöntemi de buradan hareketle ortaya çıkararak bulunan bir eşiktir. Bu amaçla yapılacak işlem, hazırlanan testin belirli bir grup üzerinde uygulanması ve deneklerin aldıkları puanların ortalaması ve standart sapmasının bulunmasıdır. Daha sonra arzu edilen hata eşiklerine göre değerlendirme puanları bulunur. Buna göre hesaplanan standart sapmanın ortalama puandan çıkarılması ve ortalama ile toplanması yoluyla bulunan iki değer en yüksek ve en düşük sınırı verecektir.

### **2.3. Psikoteknik Teste Karşı Tutumlar**

#### **2.3.1. Psikoteknik Testlere Yöneltilen Eleştiriler**

Psikolojik testlerin kullanımı ile ilgili eleştiriler ve olası tartışmalar üç başlık altında toplanır. (1) Teknik, (2) Meslek Etiği ve (3) Sosyal Adalet.<sup>99</sup> Başka deyişle testlere yönelik eleştiriler söz konusu üç başlık altında toplanmaktadır. Bunların eksiksiz yerine getirilmesi ile testlerin eleştirilmesinin önüne geçilmiş olacaktır.

Testlerin teknik açıdan eleştirilmesinin sebebi, en kusursuz olanların bile, istatistiksel anlamda sınırlı kalabilmesidir. Çünkü testler kişinin gelecekteki davranışını, bugünkü davranışına dayanarak analiz etmektedir ve bu ölçümlerdeki hata payı hiçbir zaman sıfır olamamaktadır.

Öte yandan testlerin yanlış kullanımını önlemek için bir çok meslek ahlakı ilkesi geliştirilmiştir. Buna göre testlerin uygun olmayan şekilde kullanılmaması gerekir. Başka deyişle, testleri test konusunda uzman olan kişiler amaçlarına ve bireylere en uygun şekilde yapmalıdırlar. Benzer şekilde bireylerle ilgili test verileri yalnızca bireyin kendisine ve ancak onun bilgisi dahilinde ve gerekli hallerde diğer

---

<sup>99</sup> Necla Öner, *Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler*, 3.b. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997, s.33.

insanlara açılmalıdır. Ek olarak testlerin kamuya açık yerlerde yayınlanmasının önlenmesi gerekmektedir. En önemlisi ise, testlerin sadece bunları yeterli düzeyde yorumlayabilecek uzmanlar tarafından yorumlanmasıdır.

Standardizasyonu yapılmış testlerin birçoğu orta düzeyde sosyo-ekonomik niteliklerdeki bireylere göre geliştirilmiştir ve bu testlerde kullanılan dil ve ifade şekli bu kesimin normlarını yansıtır. Bu durumda, bu kesim dışına bu testler uygulandığında ortaya çıkan sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır ve bu da sosyal adaletin konusunu oluşturur.

Testlerin personel seçiminde kullanılmasının eleştirilmesinin bunlardan başka nedenleri arasında bireyler arasında eşitsizlik doğurması, testler sayesinde yeterli-yetersiz ayrımının yapılmasını da sayabiliriz. Bu yüzden bireylerde moral bozukluğu ve psikolojik çöküntü yaşanabilmekte, kişilerin geleceğe dair umutlarını kırıncı rol oynamakta; ve testler, bu sonuçlarıyla kişilerin kendilerine karşı güvenlerini yitirmelerine sebep olmaktadır.

Türkiye dışında geliştirilmiş olan testlerin yalnızca tercümesinin yapılarak kullanılması son derece sakıncalı ve yararsızdır. Bu ölçeklerin adaptasyonu ve mesleki norm çalışmaları, geçerlilik ve güvenilirliklerinin istatistiksel yöntemlerle tesbit edilmesinden sonra doğru sonuçları verebilir.

Bugün Türkiye’de personel seçimi uygulamalarında ciddi sorunlar vardır. Halen çeşitli pozisyonlar için iş tanımları ve iş analizleri geliştirilmeden işe alımlar yapılmaktadır. Oysa güvenilir bir personel seçimi uygulaması için öncelikle o iş konusunda iş analizleri yapılmalıdır. Çünkü firmalarda amaç işe göre personel seçerek birey-iş uyumunu sağlamaktır.

Bu konudaki bir diğer sorun ise standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri saptanmamış testlerin seçim sürecinde kullanılması ve karar verme aşamasında tek veya mutlak ölçüt olabilmesidir.

Ayrıca, psikologların, lisans eğitimi sürecinde öğrenmiş oldukları mevcut testlerle firmalardaki çalışma koşulları ve endüstri psikolojisi yöntemlerini hiç bilmeden buldukları testleri rasgele kullanmaları da önemli bir sorundur. Bu gibi uygulamalar, işverenin, objektif, güvenilirliği ve geçerliliği olan testlere ve yöntemlere karşı güvenini sarsmaktadır.

Tüm bunların yanında, testlerin kullanımını destekleyenler de vardır. Testlerin işe alımlara disiplinli bir yapı getirdiğini ve bunun üretimi arttırdığını savunarak, çağdaş gelişen dünyanın ihtiyaçları ancak kalifiye beyin gücü ve yetenekleriyle karşılanabileceğini ve bu yetenekteki işgörenin de ancak psikoteknik testlerle seçilebileceğini iddia ederler. Kısacası, test kullanımını savunanlar, bu sayede işgücünün etkin kullanılacağını savunarak herkesin kabiliyetine göre istihdam edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

### **2.3.2. Psikoteknik Testlere Karşı İşgörenlerin Tutumları**

İşgörenlerin psikolojik testlere karşı tutumları objektiflik ve tarafsızlık olarak iki başlık altında toplanabilir.<sup>100</sup> İşgörenlerin seçiminde adayları etkileyen faktörlerin başında hiç kuşkusuz değerlendirmenin objektif olup olmadığı gelir. Değerlemede kayırılacak kişilerin olduğunun düşünülmesi, bazı kişilerin değişik nedenlerle ayrıcalıklı işlem görebileceği ve benzeri sorular adayları rahatsız edecek çeşitli düşüncelerdir. Değerlemenin psikoteknik yöntemlerle, her aday için geçerli olan değerlendirme araç ve ölçekleriyle yapılacağı ve sonucun kişi-iş uyumunu sağlayacak şekilde objektif olarak ortaya konacağı inancı adaylara verilirse seçme yerleştirme çalışmalarına karşı adayların tutumları olumlu olacaktır. Bu yüzden psikoteknik yöntem tek tip uygulama ve değerlendirme yoluyla belirli bir amaçla değerlendirilecek kişilerin analizinde eşitlik ve objektiflik getirecektir.

Psikoteknik test uygulamasının kişi-iş uyumunu yetenek olarak gerçekleştirmeyi ve işgörenin en iyi yapacağı işin başına geçmesini sağlamayı amaçlaması işgören tarafından da benimseneceği için işgörenin psikoteknik

---

<sup>100</sup> Erdoğan, s.305.

uygulamaya karşı tutumu olumlu olmaktadır. Ayrıca psikoteknik uygulamalarla iş kazalarının azaltılması olasılığının olması ve bu çalışmaların hangi oranda iş kazalarını azalttığına işgörence bilinmesi halinde de işgörenlerin uygulamaya karşı tutumları olumlu olacaktır. Benzer şekilde psikoteknik uygulamaların işgörenlerin gelecekteki iş performansını tahmin etme amacıyla da kullanılması ve işgörenin bu bağlamda testi güvenilir bulması da işgörenin psikoteknik teste karşı tutumuna etki eden önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK TEST KULLANIMININ İŞGÖRENİN İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Seçme sürecinde psikoteknik test kullanımının temel amaçlarından biri işe uygun işgören teminini sağlamaktır. İşgörenin iş ile uyumu işgörenin iş tatminini olumlu etkilemekte ve bu durum işgörenin verimlilik, devamlılık gibi iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Başka deyişle psikoteknik testlerin işgörenler üzerinde doğrudan iş sonuçları üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada seçme sürecinde kullanılmakta olan psikoteknik testlerin, söz konusu testlerle işe alınan işgörenlerin iş tatmini ile ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırma psikoteknik test kullanımının sonuçları hakkında literatüre katkıda bulunmasının yanısıra işletmelere kullandıkları psikoteknik testlerin işgörenleri üzerindeki olası etkileri hakkında bilgi sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

#### 3.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini araştırma kapsamına dahil edilen özel bir bankanın psikoteknik test kullanarak yönetici yetiştirme programına (Management Trainee, MT) aldığı işgörenler oluşturmaktadır. Söz konusu işgörenler toplam 65 kişidir.

Anketler her bir işgören için üzerinde sadece insan kaynakları bölümünün adresi yazan bir zarf içerisinde bankanın insan kaynakları bölümü tarafından işgörelere ulaştırılmıştır. İşgörenlerden çalıştıkları bölüm ya da şubeyi belirtmeden zarfları kapalı olarak geri göndermeleri istenmiştir. Sonuç olarak geri dönen geçerli anket sayısı 52 olmuştur (geri dönüş oranı %80).



### 3.3. Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırmadır.<sup>101</sup> Buna göre bu araştırmada psikoteknik test ile işe alınmış işgörenlerin kendilerine uygulanan psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve işgörenlerin psikoteknik teste karşı tutumları ile tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Buna göre araştırma özel bir bankanın 2003 yılında psikoteknik test kullanarak işe aldığı yönetici yetiştirme programı (Management Trainee, MT) kapsamındaki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işgörenler seçme sürecinde genel yetenek düzeylerini ölçmeye yönelik bir psikoteknik teste tabi tutulmuşlardır. Bu nedenle araştırma kişilik ya da ilgi testleri gibi diğer psikoteknik test uygulamalarına karşı tutumu kapsamamaktadır. Bununla birlikte test konusunun genel yetenek olmasının araştırma sonuçlarının genellenmesine engel olmayacağı varsayılmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Anket formu iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. Bunlardan birincisi işgörenlerin iş tatmininlerini ölçmek amacıyla kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği'dir (kısa versiyon). Ölçek toplam 20 ifade içermektedir. Söz konusu ifadeler ölçeğin uzun formunda yer alan 20 boyutu (her boyut için 5'er ifade, toplam 100 ifade) en iyi temsil eden ifadelerden oluşmaktadır. Kısa versiyon için yapılan faktör analizi söz konusu 20 ifadenin içsel ve dışsal olmak üzere iki ana boyutu ölçtüğünü göstermiştir.

---

<sup>101</sup> Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

Bunların yanısıra ölçekteki tüm ifadeler dikkate alınarak genel bir tatmin puanı hesaplanabilmektedir.<sup>102</sup>

Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim, hiç memnun değilim şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Değerlendirmeler ifadelerde çok memnunum seçeneğine 5, hiç memnun değilim seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınacak yüksek puan işgörenin iş tatmin düzeyinin yüksekliğini ifade edecektir. Ölçeğin gerek tüm ifadeler gerekse alt boyutlar için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değerleri (tüm ifadeler için 0,8999; içsel faktörler boyutunda yer alan 12 ifade için 0,8800; dışsal faktörler boyutunda yer alan 8 ifade için 0,7931) ölçeğin iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğunu göstermektedir.<sup>103</sup>

Araştırmada işgörenlerin işe alım sürecinde kendilerine uygulanan psikoteknik teste karşı tutumlarını ölçmek amacıyla toplam 7 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan ifadeler psikoteknik testin tarafsızlığı ve objektifliği sağlama özellikleri açısından değerlendirilmesini sağlamaya yöneliktir. Ölçek için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri (0,9047) incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir.<sup>104</sup>

Araştırma kapsamındaki işgörenler üniversiteden yeni mezun kişilerden oluşmaktadır. Demografik (yaş, medeni durum vb.) açıdan benzer özellikler göstermeleri nedeniyle anket formunda işgörenlerin bu tür bilgilerine ilişkin sorular kullanılmamıştır. Öte yandan işgörenlerin ifadelere içtenlikle yanıt verebilmeleri amacıyla da bu tür sorulara yer verilmemesi uygun görülmüştür. Buna karşın genel olarak belirtmek gerekirse araştırma kapsamındaki işgörenlerin tamamının bankadaki deneyim süresi 6 aydır ve banka öncesinde profesyonel bankacılık tecrübeleri

<sup>102</sup> "Minnesota Satisfaction Questionnaire", <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>, Erişim Tarihi 25 Şubat 2004.

<sup>103</sup> Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, 2003, s.436.

<sup>104</sup> Akgül ve Çevik, s.436.

bulunmamaktadır. Ortalama yaşları 22 ile 23 arasındadır ve %60'ı bayanlardan oluşmaktadır.

### **3.5. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ve psikoteknik teste karşı tutumları ortalama değerleri ile ifade edilmiş; işgörenlerin psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığı ise korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 10,0 paket programından faydalanılmış, tüm analizler %95 güvenilirlik düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

### **3.6. Hipotezler**

H<sub>0</sub>: Psikoteknik test yöntemiyle işe alınan işgörenlerin psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatmin düzeyleri ile ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Psikoteknik test yöntemiyle işe alınan işgörenlerin psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatmin düzeyleri ile ilişki vardır.

### **3.7. Bulgular ve Değerlendirme**

#### **3.7.1. Tanımlayıcı Analizler**

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin iş tatmin düzeyleri incelendiğinde (Tablo 3.1) işgörenlerin işlerinden genel anlamda memnun oldukları (3,84) görülmektedir. İşgörenlerin tatmin düzeyleri boyutlar açısından incelendiğinde ise işgörenlerin dışsal faktörler açısından memnun oldukları (3,90) görülmektedir. Öte yandan işgörenlerin içsel faktörler açısından da memnun oldukları (3,86) görülmektedir.

Dışsal faktörlerle ilgili ifadelerin aldığı yanıtlar sırasıyla incelendiğinde işgörenlerin işlerinden kendilerine toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından memnun oldukları (4,06) görülmektedir. Benzer şekilde işgörenler

amirlerinin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından da memnuniyet duymaktadır (4,24). Bunun yanı sıra işgörenler amirlerinin karar verme yeteneğinden de memnundur (4,12). İşgörenler işlerinin kendilerine sürekli bir iş güvencesi sağlaması bakımından memnundur (4,18). Benzer şekilde işgörenler işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından da işlerinden memnun olduklarını (3,81) ifade etmektedir. Buna karşın işgörenler yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten ne memnun ne de memnuniyetsizlik duymaktadır (3,00).

Son olarak işgörenler çalışma şartları bakımından işlerinden memnundur (3,78). Benzer şekilde işgörenler arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından da işlerinden memnundur (4,06).

**Tablo 3.1: İşgörenin İş Tatmini Dışsal Faktörler**

<i>n=52</i>	<i>Ortalama</i>
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından (4 nolu ifade)	4,06
Amirim, emrindeki kişileri idare tarzı açısından (5 nolu ifade)	4,24
Amirim karar vermedeki yeteneği bakımından (6 nolu ifade)	4,12
Bana sürekli bir iş güvencesi sağlaması bakımından (8 nolu ifade)	4,18
İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından (12 nolu ifade)	3,81
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından (13 nolu ifade)	3,00
Çalışma şartları bakımından (17 nolu ifade)	3,78
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından (18 nolu ifade)	4,06
<b>Dışsal Faktörler</b>	<b>3,90</b>

İçsel faktörlerle ilgili ifadelerin aldığı yanıtlar sırasıyla incelendiğinde işgörenler işlerinden kendilerini her zaman meşgul etmesi bakımından memnun olduklarını (3,72) ifade etmektedir. Benzer şekilde işgörenler işlerinin kendilerine tek başına çalışma olanağı vermesinden memnuniyet duymaktadır (3,69). İşgörenler işlerinin ara sıra kendilerine değişik şeyler yapabilme şansını vermesinden memnundur (3,54).

İşgörenler işlerinden kendilerine değer yargılarına aykırı düşmeyen şeyler yapabilme şansını vermesi açısından memnuniyet duymaktadır (4,00). Benzer şekilde işgörenler işlerinin kendilerine başkaları için iyi bir şeyler yapabilme olanağı vermesi açısından da memnundur (4,21).

İşgörenler işlerinden kendilerine başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansını vermesi bakımından memnuniyet duymaktadır (3,71). Benzer şekilde işgörenler işlerinden kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansını vermesi açısından memnundur (3,63). Buna karşın işgörenler işlerinin kendi kararlarını uygulama serbestliğini tanıması bakımından yeterince memnun değildir (3,45).

Son olarak işgörenler yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işlerinden memnuniyet duymaktadır (3,93). Benzer şekilde işgörenler işlerinin kendilerine yaptıkları iyi bir iş karşılığında verdiği başarı hissinden memnundur (4,21). Öte yandan işgörenler işlerinde terfi imkanına sahip olma açısından da memnuniyetlerini ifade etmektedir (3,96).

**Tablo 3.2: İşgörenin İş Tatmini İçsel Faktörler**

<i>n=52</i>	<i>Ortalama</i>
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından (1 nolu ifade)	3,72
Tek başıma çalışma olanağı vermesi bakımından (2 nolu ifade)	3,69
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından (3 nolu ifade)	3,54
Değer yargılarıma aykırı düşmeyen şeyler yapabilme şansımın olması açısından (7 nolu ifade)	4,00
Başkaları için iyi bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından (9 nolu ifade)	4,21
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından (10 nolu ifade)	3,71
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından (11 nolu ifade)	3,63
Terfi olanağımın olması açısından (14 nolu ifade)	3,96
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından (15 nolu ifade)	3,36
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı sağlaması bakımından (16 nolu ifade)	3,45
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından (19 nolu ifade)	3,93
Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden (20 nolu ifade)	4,21
<b>İçsel Faktörler</b>	<b>3,86</b>
<b>Genel Tatmin Düzeyi</b>	<b>3,84</b>

İşgörenlerin seçme sürecinde almış oldukları genel yetenek testine karşı tutumları incelendiğinde ise (3,85) işgörenlerin kendilerine uygulanan testin objektifliği ve tarafsızlığı sağlama konusunda yeterli düzeyde olduğunu düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 3.3: İşgörenin Psikoteknik Teste Karşı Tutumu**

<i>n=52</i>	<i>Ortalama</i>
Psikoteknik Teste Karşı Tutum	3,85

### 3.7.2. Korelasyon Analizi

Araştırmada işgörenlerin kendilerine uygulanan psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin genel tatmin düzeyleri ile psikoteknik teste karşı tutumları arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$   $H_0$  Red). Ancak değişkenler arasındaki ilişki kuvvetli değildir. Buna göre işgörenin psikoteknik teste karşı tutumu olumlu yönde arttıkça iş tatmin düzeyi de buna paralel olarak artmakta ya da tam tersi gerçekleşmektedir.

**Tablo 3.4: İşgörenin Psikoteknik Teste Karşı Tutumu ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon**

<i>n=52</i>	<i>r</i>
İş Tatmini	0,43*

\* $p<0,01$

**Tablo 3.5: İş Tatmini İfadeleri Korelasyon Matrisi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1,00																			
	0,31	1,00																		
	0,03	0,24	1,00																	
	0,51*	0,20	0,48*	1,00																
	0,59*	0,18	0,10	0,35	1,00															
	0,55*	0,17	0,03	0,43*	0,76*	1,00														
	0,05	0,23	0,41*	0,44*	0,37*	0,44*	1,00													
	0,04	0,08	0,08	0,12	0,27	0,10	0,38*	1,00												
	0,08	-0,06	0,37*	0,20	0,07	0,01	0,34	0,19	1,00											
3	0,27	0,30	0,27	0,12	0,24	0,01	0,09	0,14	0,47*	1,00										
1	0,15	0,31	0,81*	0,51*	0,00	0,06	0,40*	0,01	0,49*	0,32	1,00									
2	0,44*	0,01	0,40*	0,76*	0,45*	0,48*	0,55*	0,15	0,18	0,11	0,38*	1,00								
3	0,20	0,25	0,27	0,36*	0,26	0,26	0,61*	0,25	0,23	0,25	0,32	0,50*	1,00							
4	0,03	0,12	0,45*	0,31	0,26	0,19	0,43*	0,38*	0,40*	0,12	0,49*	0,23	0,45*	1,00						
5	0,40*	0,42*	0,63*	0,52*	0,28	0,31	0,41*	-0,01	0,31	0,52*	0,71*	0,50*	0,23	0,20	1,00					
5	0,23	0,38	0,68*	0,46*	0,18	0,13	0,37*	0,01	0,29	0,57*	0,62*	0,39*	0,20	0,34	0,78*	1,00				
7	0,53*	0,19	0,06	0,31	0,21	0,16	0,06	0,11	0,13	0,14	0,27	0,22	-0,08	-0,11	0,35	0,19	1,00			
8	0,59*	0,04	0,20	0,50*	0,53*	0,56*	0,11	0,11	0,03	0,10	0,13	0,40*	-0,14	0,00	0,30	0,38*	0,48*	1,00		
9	0,31	0,11	0,48*	0,51*	0,09	0,08	0,31	-0,05	0,37*	0,26	0,57*	0,47*	0,10	0,30	0,54*	0,54*	0,40*	0,29*	1,00	
0	0,29	0,07	0,55*	0,68*	0,02	0,12	0,38*	0,05	0,51*	0,28	0,64*	0,49*	0,18	0,27	0,53*	0,57*	0,26	0,37	0,67*	1,00

<0,05



## SONUÇ

Psikoteknik testler kişinin işe uyumu belirleme rolüyle işgörenin tatmin düzeyi üzerinde dolaylı yoldan bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda bu çalışmada seçme sürecinde kullanılmakta olan psikoteknik testlerin söz konusu testlerle işe alınan işgörenlerin iş tatmini ile ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma özel bir bankanın 2003 yılında psikoteknik test kullanarak işe aldığı yönetici yetiştirme programı kapsamındaki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki işgörenlerin işlerinden genel anlamda memnun oldukları ortaya çıkmaktadır. İşgörenler iş tatmini sağlayan gerek dışsal gerekse de içsel faktörler açısından işlerinden memnuniyet duymaktadır. İşgörenlerin seçme sürecinde almış oldukları genel yetenek testine karşı tutumları incelendiğinde ise işgörenlerin kendilerine uygulanan testin objektifliği ve tarafsızlığı sağlama konusunda yeterli düzeyde olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Araştırmada işgörenlerin kendilerine uygulanan psikoteknik teste karşı tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre genel tatmin düzeyi ile psikoteknik teste karşı tutum arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,43$ ) Ancak değişkenler arasındaki ilişki kuvvetli değildir. Buna göre işgörenin psikoteknik teste karşı tutumu olumlu yönde arttıkça iş tatmin düzeyi de buna paralel olarak artmaktadır.

Sonuç olarak psikoteknik testlerin işgörenin tatmin düzeyi ile ilişkili olduğu iddiası doğrulanmıştır. Buna göre işgörenin psikoteknik testi objektif ve tarafsız olarak algılaması işinden duyduğu tatmin düzeyi arasında paralellik bulunmaktadır. Sonuçlar psikoteknik testin işe uygun kişilerin işe alınmasını sağlaması ve bundan dolayı işgörende tatmin yaratması açısından ilişkili olabildiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda psikoteknik test ile işe alınan ve test kullanılmadan işe alınan işgörenlerin tatmin düzeylerinin

karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilir. Bu şekilde iş tatmini ve psikoteknik test uygulaması arasındaki neden sonuç ilişkileri daha net olarak ortaya konabilecektir.



## **EK: ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'in danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı kurumunuzun çalışma koşullarına ve işe alım sürecinizde tabi tutulduğunuz genel yetenek testine karşı tutumlarınızı değerlendirmektir.

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

Saygılarımla,

Anıl Ardıç

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yıldız Teknik Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

(a) Çok Memnunum (b) Memnunum (c) Kararsızım (d) Memnun Değilim (e) Hiç Memnun Değilim

		<b>İşimin bu yönünden</b>
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
2.	Tek başıma çalışma olanağı vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
4.	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
5.	Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	Değer yargılarıma aykırı düşmeyen şeyler yapabilme şansımın olması açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
8.	Bana sürekli bir iş güvencesi sağlaması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
9.	Başkaları için iyi bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
12.	İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
14.	Terfi olanağımın olması açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
17.	Çalışma şartları bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından	(a) (b) (c) (d) (e)
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	(a) (b) (c) (d) (e)
20.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	(a) (b) (c) (d) (e)

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

		Bu ifadeye
1.	İşe alım sürecimizde genel yetenek testine tabi tutulmamız adaylar arasında ayrıcalık yapılmasına engel oldu	(a) (b) (c) (d) (e)
2.	İşe alım sürecimizde uygulanan genel yetenek testi, adaylar arasından işe en uygun olanların seçilmesini sağladı	(a) (b) (c) (d) (e)
3.	İşe alım sürecimizde uygulanan genel yetenek testinin ölçümleri itibariyle geçerli sonuçlar verdiğini düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
4.	İşe alım sürecimizde genel yetenek testine tabi tutulmamız adayların eşit şartlarda değerlendirilmesini sağladı	(a) (b) (c) (d) (e)
5.	İşe alım sürecimizde uygulanan genel yetenek testinin adayların iş başarısını tahmin etmede uygun bir araç olduğunu düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
6.	İşe alım sürecimizde uygulanan genel yetenek testinin sonuçlarının güvenilir olduğunu düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	İşe alım sürecimizde yapılan genel yetenek testi sonuçlarının konu ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip kişilerce değerlendirildiğini düşünmüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)

## KAYNAKÇA

- Akgül, Aziz ve Osman Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: 2003.
- Aiken, Lewis R.. **Psychological Testing and Assessment**, 10<sup>th</sup> Edition, US: Allyn and Bacon, 2000
- Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Gül Basım ve Yayıncılık,1989.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- Baysal, A. Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım, 1993.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım,1997.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Carell, M.R., F.E.Kumits ve N.F.Elbert. **Personnel/HRM**, 4th Edition, US: McMillan Publishing, 1992.
- Daft, Richard L.. **Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Orlando: Dryden Press, 1991.
- Davis, Keith ve John W.Newstrom. **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, 10<sup>th</sup> Edition, NY: McGraw Hill, 1998.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5. Baskı, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1999.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Gordon, Judith R.. **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Gray, Jerry L. ve Frederick A.Starke. **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Toronto: Merill Publishing, 1984.
- Hodgetts, Richard M.. **Yönetim**, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınevi, 1997.
- Keenan, Kate. **Yöneticinin Kılavuzu: İnsan Seçme**, Çev. Ergin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Locke, Edwin. "Nature and Causes of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** E. Dumette (Ed), US: John Wiley and Sons, 1983.
- "Minnesota Satisfaction Questionnaire", <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>, Erişim Tarihi 25 Şubat 2004.
- Öner, Necla. **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, 3.b. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997.
- Özgüven, İbrahim Ethem, **Psikolojik Testler**, 4. Baskı, Ankara: PDREM Yayınları, 2000.
- Pekin, Serap. İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, 8. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 1997.
- Sinangil, Handan Kepir. "Personel seçiminin önemi ve Türkiye’deki uygulamalar", içinde **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Suna Tevrüz (Editör), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.
- Sinangil, Handan Kepir. "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları", **Mercek Dergisi**, Ocak 1998.
- Steers, Richard ve Stewart Black. **Organizational Behavior**, NY: Harpers Publishers, 1994.
- Sürekli, Derya ve Suna Tevrüz. "Davranış düzeltmede güdü teorilerinin katkısı" içinde **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Suna Tevrüz (Editör), İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: 1975.
- Şimşek Levent. "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, Ankara: MPM Yayınları, 1994.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997.