

30809

**PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİ
VE
PSİKOTEKNİK
(KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA)**

T. 30809

Zekai ÖZTÜRK

**Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
İşletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Ankara
Haziran 1994**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İş bu çalışma, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında
DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Halil. Can Karadağ

Üye Prof. Dr. Ali Erkan ZKE. A. Z. E. E.

Üye Prof. Dr. Hatice. Timur (GAMİŞLİ) H. K. M. M.


Üye Prof. Dr. Dagen Yavaş. Ayhan O.

Üye Y. Doç. Dr. Ömer. Yurtsever. Ömer Yurtsever

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

.../.../19


Prof. Dr. Hüsnü ARICI
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteğini ve yardımını gördüm.

Öncelikle alışma süresince önderlik ederek, her konuda yardımcı olan, değerli bilgi, görüş ve deneyimleri ile çalışmayı yönlendiren Danışman Hocam Sayın Prof.Dr.Hikmet TİMUR'a teşekkür ve Őükranlarımı sunarım.

Gerek doktora çalışmam, gerekse tez çalışmam süresince katkı veren Bölümümüzün değerli hocalarına Őükranlarımı sunarım.

Başta, tezimin yazılmasında büyük emekleri olan Uzman Yardımcısı İhsan akır ve anketlerin bilgisayarla çözümündeki değerli katkılarından ötürü Sistem Analisti Nizamettin Dilsiz olmak üzere yardımlarını gördüğüm tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Kendilerine ayıracağı m vakitleri, çalışmalarına ayırmamı büyük bir olgunlukla karşılayan ve çalışmamın her safhasında beni destekleyen eşim ve kızıma da teşekkür ederim.

Ankara, Haziran 1994

Zekai ÖZTÜRK

Ö Z E T

Bir kuruluşun en önemli unsuru olan personelin, nitelik ya da nicelik bakımından işe ve işyerine uygunluğu, o kuruluşun başarısında etkin bir rol oynar. Bu nedenle, kuruluşlar kendilerine en uygun nitelik ve sayıdaki elemanın kazandırılması konusunda politikasını belirlemeli ve personel seçim sistemini kurmalıdırlar.

Bu çalışmada, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ile özel sektör kuruluşlarında personelin nasıl seçildiği, seçime ilişkin sorunların neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve soruna çözüm önerileri getirilmiştir. Ayrıca, KİT'ler ile özel sektör kuruluşları arasında personel seçim yöntemleri bakımından bir karşılaştırma yapılmıştır.

Gerek KİT, gerekse özel sektör personel yöneticilerinin, kurum içindeki yeri, yetki ve görevleri bakımından oldukça farklı konumlarda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, personel yöneticilerine personel yönetimine ilişkin görevlerinin yanısıra başka görevlerin de yüklenildiği saptanmıştır.

Personel seçiminin ilk ve temel çalışması olan iş analizlerinin her iki sektörde de gerektiği gibi yapılmadığı belirlenmiştir.

Yine, iş gereklerinin özel sektör kuruluşları ve KİT'lerde olması gereken biçimde yapılmadığı ortaya çıkartılmıştır.

Personel planlamasının her iki sektörde de kuruluşların çok azında gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Gerçekleştirilme sıklığı bakımından yetersiz de olsa her iki sektör kuruluşlarında görev tanımlarının oldukça yüksek oranda yapıldığı saptanmıştır.

Gerek personel sağlama kaynakları, gerekse personel seçiminde kullanılan yöntemler açısından her iki sektör arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile özel sektör kuruluşları personel yöneticilerinin, personel seçiminde bireyin çeşitli özelliklerini ölçen testlerin kullanılmasını yararlı buldukları halde, yeterince kullanamadıkları da ortaya çıkarılmıştır.

Bireyi çeşitli yönleri ile analiz edebilen ve personel seçiminde büyük ölçüde sağlıklı kararlar verilmesini sağlayan psikoteknik seçim yönteminin her iki sektörde de gereği gibi kullanılmadığı ortaya çıkarılmıştır.

KİT'lerde siyasi iktidarın baskıları, personel birimlerinin yeterli yetki ile donatılmamış olması, personel seçiminde uzmanlaşmış personele sahip olunmaması ve bu konuda bir alt biriminin bulunmaması personel seçimini olumsuz etkileyen diğer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında ise, personel biriminde personel seçimi için bir alt birimin olması, uzman personel yokluğu, personel seçiminde işletme sahiplerinin daha etkin olması gibi olumsuzluklar bulunmaktadır.

ABSTRACT

The suitability of the personnel-the most important component of an organization-with respect to its quantity and quality plays an important role in the success of that organization. Therefore, these establishments should determine their policy to hire the most qualified personnel in the right quantity-that is, form their own personnel selection systems.

In this study, the personnel selection process and the related problems in State Economic Enterprises (KİT) and private sectors have been reviewed in order to provide some solutions. In addition to this, the similarities and differences between the personnel selection methods of the two sectors, the public and the private, have been determined.

It was found that the personnel managers of both public and private sectors are in different positions regarding their duties, authorities and status in the establishments. These managers are also assigned additional duties besides the ones they should have as "personnel managers" only.

In both sectors, the basic and the most important factor-the job analysis-is not done as required. Likewise, the job requirements are not given enough importance.

Only in very few organizations is personnel planning realized.

Despite the fact that although the frequency was very low, in both sectors, the ratio of job descriptions was very high.

Many differences were found between the two sectors' personnel provision and selection methods.

Even though the managers of both sectors agreed on the benefits of using various tests for personnel selection to measure the individual's characteristics, it was found that these tests are not easily made part of the selection process.

Another outcome of this study was that the psychotechnical selection method which can analyze the individual from various points and make the decision-making process a more reliable one, is not being used widely.

The pressure of the government on the State Economic Enterprises (KİT), the insufficient authority issued to personnel units, the inadequacy of professional staff in personnel selection and the lack of sub-units in this area are the other factors that affect the selection process in a negative way.

On the other hand, the absence of sub-units, the lack of specialists and the fact that the business owners hold a greater say in their personnel selection make up the negative factors in the private sector.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xv
GİRİŞ.	1

BÖLÜM 1

İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİ

1.1- PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ.	6
1.1.1- Personel Seçimine Temel Oluşturacak	
Ön Çalışmalar	10
1.1.1.1- İş Analizi.	10
1.1.1.1.1- İş Analiz Teknikleri	13
1.1.1.1.2- İş Analizi Sonucu Elde Edilen	
Bilgilerin Kullanıldığı Yerler	18
1.1.1.1.2.1- İş Tanımı	18
1.1.1.1.2.2- İş Gerekleri	21
1.1.1.1.2.3- Başarı Standard-	
ları	22
1.1.1.2- İnsangücü (Personel) Planlaması.	22
1.1.1.2.1- İnsangücü Planlamasında	
İzlenmesi Gereken Aşamalar.	25
1.1.1.3- Personel Kaynaklarının Belirlenmesi.	27
1.1.1.3.1- İşletme İçi Kaynaklar	29
1.1.1.3.2- İşletme Dışı Kaynaklar.	30
1.1.1.3.2.1- Medya Kaynakları	32

1.1.1.3.2.2- Resmi ya da Özel Eleman Bulma Kuruluşları . . .	34
1.1.1.3.2.3- Çalışan Personelin Önerileri	34
1.1.1.3.2.4- Eğitim Kurumları.	35
1.1.1.3.2.5- Meslek Kuruluşları	35
1.1.1.3.2.6- Bireysel Başvurular	35
1.2- PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	35
1.2.1- Personel Seçim Aşamaları	36
1.2.1.1- Adayın Kabulü	39
1.2.1.2- Başvuru Formunun Doldurulması	40
1.2.1.3- İlk Eleme Görüşmesi	41
1.2.1.4- Sınav Yapma (Testing)	42
1.2.1.5- Derinlemesine Görüşme	43
1.2.1.6- Geçmişteki Deneyim ve Öğrenimin Araştırılması	43
1.2.1.6.1- Akademik Referanslar	44
1.2.1.6.2- Önceki Çalıştığı İşyeri.	44
1.2.1.6.3- Adayın Belirttiği Kişiler.	44
1.2.1.6.4- Kanuni Kayıtlar.	44
1.2.1.7- Fiziksel İnceleme	46
1.2.1.8- İş Teklifi.	46
1.2.2- Personel Seçim Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler ve Personel Seçim Yöntemleri.	46
1.2.2.1- Personel Seçim Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler.	47
1.2.2.1.1- Geçerlilik	47
1.2.2.1.2- Güvenirlilik	49
1.2.2.1.3- Maliyet Etkinliği.	50
1.2.2.1.4- Kabul Edilebilirlik.	50
1.2.2.1.5- Nesnellik (Objektiflik).	50
1.2.2.2- Personel Seçim Yöntemleri	51

1.2.2.2.1- Sınav Yöntemi.	51
1.2.2.2.1.1- Yazılı Sınav Yöntemi	51
1.2.2.2.1.2- Sözlü Sınav Yöntemi	52
1.2.2.2.1.3- Karma Yöntem. . .	52
1.2.2.2.1.4- Uygulamalı Sınav Yöntemi	53
1.2.2.2.2- Görüşme Yöntemi.	53
1.2.2.2.2.1- Görüşme Yöntemi- nin Amaçları. . .	54
1.2.2.2.2.2- Görüşme Teknikleri	54
1.2.2.2.2.3- Görüşme Süreci. .	58
1.2.2.2.2.4- Görüşmenin Başarı Koşulları	61
1.2.2.2.3- Değerleme Merkezleri Yöntemi .	63
1.2.2.2.3.1- Lidersiz Grup Tartışması Tekniği	65
1.2.2.2.3.2- Bekleyen Sorunlar Tekniği	65
1.2.2.2.3.3- Görüşme Tekniği .	66
1.2.2.2.3.4- İşletme Oyunları Tekniği	66
1.2.2.2.3.5- Bireysel Testler Tekniği	66

BÖLÜM 2

PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

2.1- PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN ÖNEMİ.	67
2.2- PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEST TÜRLERİ.	70
2.2.1- Kullanılan Malzemeye Göre Testler.	72
2.2.1.1- Kağıt Kalem Testleri.	73

2.2.1.2-	Aletli Testler.	73
2.2.2-	Uygulama Biçimine Göre Testler	74
2.2.2.1-	Bireysel Testler.	74
2.2.2.2-	Grup Testleri	74
2.2.3-	Değerleme Biçimine Göre Testler.	75
2.2.3.1-	Nesnel (Objektif) Testler	75
2.2.3.2-	Öznel (Subjektif) Testler	75
2.2.4-	Uygulama Amacına Göre Testler.	75
2.2.4.1-	Öngörü (Tahmin) Testleri.	75
2.2.4.2-	Hız Testleri.	75
2.2.4.3-	Teşhis Testleri	76
2.2.4.4-	Güç Testleri.	76
2.2.5-	Değerleme Zamanına Göre Testler.	76
2.2.6-	Kültürel Yapıya Göre Testler	76
2.2.6.1-	Kültüre Bağlı Olmayan Testler	76
2.2.6.2-	Kültüre Bağlı Olan Testler.	77
2.2.7-	Değerlediği Bireysel Özelliklere Göre Testler.	77
2.2.7.1-	Zeka Testleri	77
2.2.7.2-	Yetenek Testleri.	86
2.2.7.3-	Kişilik Testleri.	88
2.2.7.4-	İlgi Testleri	95
2.2.7.5-	Bilgi Testleri.	95
2.3-	PSİKOTEKNİK YÖNTEME KULLANILAN TESTLERİN TAŞIMASI	
	GEREKEN ÖZELLİKLER.	96
2.3.1-	Kullanışlılık.	97
2.3.2-	Duyarlılık	98
2.3.3-	Homojenlik	98
2.3.4-	Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık.	98
2.3.5-	Standardlılık.	99
2.4-	PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN	
	KURULMASI	99
2.4.1-	İşin ve İşyerinin Tanınması.	100
2.4.1.1-	İşin Gerektirdiği Yetenekler.	100

2.4.1.2- İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler.	101
2.4.1.3- Değerleme Profilinin Oluşturulması.	104
2.4.2- Psikoteknik Test Bataryaları	106
2.4.3- Geçerlilik Çalışmaları	109
2.5- PSİKOTEKNİK SEÇİM YÖNTEMİ İLE KLASİK SEÇİM YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.	111

BÖLÜM 3

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ VE ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİNİ VE SORUNLARINI SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1- ARAŞTIRMANIN AMACI.	114
3.2- ÖNEM.	115
3.3- SINIRLILIKLAR	115
3.4- VARSAYIMLAR	116
3.5- YÖNTEM.	116
3.5.1- Araştırma Modeli ve Hipotez.	116
3.5.2- Anakütle (Evren)	117
3.5.3- Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.	118
3.5.4- Veri Toplama Aracının Uygulanması.	119
3.5.5- Verilerin Çözümlemesi	120
3.6- BULGULAR VE YORUM	120
3.7- SONUÇ VE ÖNERİLER	174
KAYNAKÇA	186
EKLER	197

TABLÖLAR

SAYFA NO

Tablo 1:	Personel Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı (KİT)	120
Tablo 1-a:	Personel Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı (Özel Sektör)	122
Tablo 2:	Personel Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı	123
Tablo 3:	Personel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.	123
Tablo 4:	Personel Yöneticilerinin Buldukları Görevdeki Hizmet Yılına Göre Dağılımı	124
Tablo 5:	Personel Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	125
Tablo 6:	Personel Yöneticilerinin Öğrenim Alanlarına Göre Dağılımı.	125
Tablo 7:	Personel Yöneticilerinin Görevleri ile İlgili Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Dağılımı	126
Tablo 8:	Personel Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlerin Konularına Göre Dağılımı.	127
Tablo 9:	Personel Yöneticilerinin Yurt Dışında Bulunmalarına Göre Dağılımı	128
Tablo 10:	İş Analizi Olup Olmamasını Kuruluşlara Göre Dağılımı	129
Tablo 11:	İş Analizi Yapılması Sıklığının Kuruluşlara Göre Dağılımı	130
Tablo 12:	İş Gereklere Varlığının Kuruluşlara Göre Dağılımı.	131
Tablo 13:	İnsangücü Planlaması Varlığının Kuruluşlara Göre.	131

Tablo 14:	Görev Tanımları Varlığının Kuruluşlara Göre Dağılımı	132
Tablo 15:	Görev Tanımını Yapan Birim ya da Kurumların Kuruluşlara Göre Dağılımı	133
Tablo 16:	Görev Tanımlarının Yapılma Sıklığının Kuruluşlara Göre Dağılımı	134
Tablo 17:	Kuruluştaki İşe Alınacak Adaylarda Aranacak Özelliklerin Unvanlara Göre Dağılımı (KİT).	135
Tablo 17-a:	Kuruluştaki İşe Alınacak Adaylarda Aranacak Özelliklerin Unvanlara Göre Dağılımı (Özel Sektör)	138
Tablo 18:	İşe Alınacak Personelin Sağlandığı Kaynakların Unvanlara Göre Dağılımı (KİT)	140
Tablo 18-a:	İşe Alınacak Personelin Sağlandığı Kaynakların Unvanlara Göre Dağılımı (Özel Sektör)	142
Tablo 19:	Personel Seçim Yöntemlerinin Unvanlara Göre Dağılımı (KİT).	144
Tablo 19-a:	Personel Seçim Yöntemlerinin Unvanlara Göre Dağılımı (Özel Sektör)	147
Tablo 20:	Personel Seçimde Test Yönteminin Kullanılmasının Kuruluşlara Göre Dağılımı	150
Tablo 21:	Personel Seçiminde Kullanılan Testlerin Unvanlara Göre Dağılımı (KİT)	151
Tablo 21-a:	Personel Seçiminde Kullanılan Testlerin Unvanlara Göre Dağılımı (Özel Sektör)	152
Tablo 22:	Kuruluştaki Test Konusunda Yeterli Sayı ve Nitelikte Uzman Bulunmasının Kuruluşlara Göre Dağılımı	155
Tablo 23:	Personel Seçiminde Uygulanan Testlere Adaylarda Olumsuz Bir Tepki İle Karşılaşmanın Kuruluşlara Göre Dağılımı	155

Tablo 24:	Testlerle Seçilen Adayların Başarı ve Diğer Davranış Biçimleri Arasında Bir İzleme Yapılmasının Kuruluşlara Göre Dağılımı. . .	156
Tablo 25:	İzleme Çalışması Yapan Kuruluşlarda Test Sonuçları ile Başarı Arasındaki İlişkinin Dağılımı.	157
Tablo 26:	Personel Seçiminde Testlerin Kullanılmasını Yararlı Bulmanın Kuruluşlara Göre Dağılımı.	157
Tablo 27:	Diğer Yöntemlerle Personel Seçmede (Yazılı-Sözlü Sınav, Görüşme v.s.) Yetişmiş Uygun Nitelik ve Sayıda Uzmanla Sahip Olmanın Kuruluşlara Göre Dağılımı	158
Tablo 28:	Personel Seçiminde Diğer Kurum Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Kuruluşlara Göre Dağılımı	159
Tablo 29:	Personel Seçiminde Faydalanılan Kişi ve Kurumların Kuruluşlara Göre Dağılımı. . . .	160
Tablo 30:	Personel Seçmede Kullanılan Görüşme Yöntemlerinin Unvanlara Göre Dağılımı (KİT) . . .	161
Tablo 30-a:	Personel Seçmede Kullanılan Görüşme Yöntemlerinin Unvanlara Göre Dağılımı (Özel Sektör)	164
Tablo 31:	Kuruluşa Alınacak Personel İle İlgili Bilgilerin Sağlandığı Kaynakların Unvanlara Göre Dağılımı (KİT)	166
Tablo 31-a:	Kuruluşa Alınacak Personel İle İlgili Bilgilerin Sağlandığı Kaynakların Unvanlara Göre Dağılımı (Özel sektör)	167
Tablo 32:	İşe Alınacak Yöneticilerin Seçiminde Kullanılan Yöntemlerin Kuruluşlara Göre Dağılımı.	168
Tablo 33:	Yöneticilerin İşe Alınmasında Kullanılan Değerleme Merkezleri Yöntemlerinin Kuruluşlara Göre Dağılımı	169

Tablo 34:	Personel Seçiminde Karşılaşılan Zorlukların Unvanlara Göre Derecelendirilmesi (KİT) . .	170
Tablo 34-a:	Personel Seçiminde Karşılaşılan Zorlukların Unvanlara Göre Derecelendirilmesi (Özel Sektör)	171
Tablo 35:	Personel Seçimde Zorluk Çekme Nedenlerinin Kuruluşlara Göre Dağılımı.	172



ŞEKİLLER

SAYFA NO

Şekil 1: Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları	28
Şekil 2: İşletme İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları	31
Şekil 3: Personel Seçim Basamakları.	38
Şekil 4: Personel Seçim Süreci Basamakları	39
Şekil 5: Personel Görev Analizi.	93
Şekil 6: Kişisel Profil Analizi.	94
Şekil 7: İş İnceleme Formu	103
Şekil 8: Değerleme Profili	105

GİRİŞ

İnsanların işletme için ne denli önemli olduğunun anlaşılması personel yönetiminin de önemini arttırmıştır. İşletmelerin en değerli kaynağı olan insan, aynı zamanda işletmelerin önemli bir maliyet unsurudur. Çünkü; işletmede çalışanlara ödenen ücret ve aylıklar, çeşitli isimler altında yapılan ödemeler, tahsis edilen yerler ve araçlar işletme maliyetini artırıcı nitelikteki faktörlerdir.

Yirminci yüzyılın başlarında sanayileşme ve işletmelerin büyümeleri sonucunda denetim işlevi önem kazanmış ve bu durum otoritenin merkezileşmesine yol açmıştır. Merkezileşme ise koordinasyon ve iletişim zorlukları doğurmuştur. Bu da işi planlayan ve yönlendirenler ile uygulayanlar arasında uzaklaşmaya ve yabancılaşmaya neden olmuştur. İşte bu durum personel yönetiminin önem kazanmasına ve oluşmasına neden olmuştur. Uzmanlaşmanın artması, işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte elemanların bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesi gerekliliği de personel yönetimini önemli kılan diğer nedenlerdir. Mevcut personelin değişen iş koşullarına uygun olarak yetiştirilme zorunluluğu ve sendikacılığın güçlenmesi de personel yönetimini önemli hale getirmiştir.

Görmüş oldukları eğitimleri, kültürleri, kişilik özellikleri ve beklentileri ile işletmenin en dinamik ve karmaşık kaynağı olan insanı, en verimli biçimde sağlamak, motivasyonu sistemlerini kurarak çalıştırmak ve yetiştirmekle personel birimi sorumludur.

Personel biriminin, işletmenin amacına en ekonomik ve etkili biçimde ulaşabilmesini sağlayacak, personel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi aşağıda sıralayacağımız işlevleri yapabilmesi ile mümkündür.

1- **Çözümleme-Belirleme:** Personel birimi, personel ile ilgili bütün çalışmaların her aşamasında araştırma-inceleme yoluyla bilgi üretmek ve uzmanları aracılığı ile varolan durumun analiz ve sentezini yapmak zorundadır. Bu sorumluluğu yerine getirebilmesi için ise personel biriminin, iş analizleri, iş tanımları, verimlilik ölçümleri, personel planlamalarını yapması gerekir. Ayrıca, norm kadroların belirlenmesi, iş kazaları ve meslek hastalıkları ile ilgili araştırmaların yapılması da personel biriminin sorumluluğu içerisindedir.

2- **Personel Sağlama ve Seçme:** İşletme için gerekli insan kaynaklarının belirlenmesinden sonra, bu pozisyonların doldurulması amacıyla adayların başvuruları sağlanır. Daha sonra, işe başvuranlar arasından seçme ölçütlerine uygun, en iyi potansiyele sahip ve halihazırdaki durumu en iyi karşılayabilecek adayı belirleme, başka bir anlatımla seçme işlemi yapılır. Personel seçme süreci işletme içindeki adaylara yönelik olabileceği gibi, işletme dışındaki adaylara da yönelik olabilir.

İşletmelerde sağlıklı seçim kararları verilebilmesi, işe ve işyerine en uygun adayın seçilebilmesi için personel birimlerince bir dizi işlemin yerine getirilmesi gerekir.

Bunlar sırasıyla;

a- İş analizlerine bağlı olarak, görev tanımlarının yapılması, iş gereklerinin belirlenmesi,

b- Personel planlamasının yapılması, personel kaynaklarının belirlenmesi,

c- Uygun seçme yöntemlerinin ve bu yöntemlere uygun seçme araçlarının belirlenmesi,

d- Seçme yönteminin uygulanması ve değerlendirilmesi

3- **Geliştirme:** Personelin işletmeye girişinden, ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansının artırılması için yönetimde girilen çabaların tümüdür. Bu çabalar; çalışanların üst görevlere hazırlanması için fırsatlar yaratılması, personelin kısa ve uzun dönemde verimini yükseltmeye yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve ergonomik iş ortamının hazırlanmasıdır.

4- **Personel Değerleme ve Ücretlendirme:** Önceden belirlenen başarı standartlarına uygun olarak personelin işini ne derece iyi yaptığının belirlenmesi ve personelin işletmeye verdiği düşünsel ve bedensel emeğin karşılığının kendisine verilmesi gerekir.

Personel birimi, tüm personeli motive edecek, onların kuruma bağlılığını artırıcı bir değerlendirme ve ücretlendirme sistemini oluşturmak zorundadır. Dengeli, adil, güvenli, motive edici, günün koşullarına uygun ve personelce kabul gören bir ücretlendirme sisteminin kurulması ve işlemesi işletmenin yararına olacaktır. Personel birimleri ücretlendirmeye esas olacak iş ve personel değerlemelerini yapma ve ödemelerin tam ve zamanında yapılmasını sağlamakla görevlidirler.

Yukarıda belirtilenlerin yanısıra personel birimleri; personelin işletme ile bütünleştirilmesi, örgütsel sorunların giderilmesi ile de görevlidir.

Personelin, beden ve ruh sağlığını korumak, bozulan sağlık durumlarını düzeltmek de personel biriminin görevlerindedir. Personel birimleri, zaman zaman personele, diğer birimlere ve üst yönetimlere danışmanlık da yapmalıdırlar.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çağdaş personel yönetiminin işlevlerinin geçmişteki personel yönetiminin işlevlerinden çok farklı olduğu görülmektedir. Ancak, Ülkemizde, özellikle kamu kuruluşlarında henüz çağdaş personel yönetim ilkelerinin benimsenmediği ve uygulanmadığı da bilinmektedir. Bu kuruluşlarda personel yönetimi arşivcilik esasına dayanan, kurumda çalışan personelin hastalık, izin, nakil v.b. ile uğraşan bir görünüm içerisindedir.

Çağdaş personel yönetiminin ilk ve en önemli işlevi olan personel seçme işleminin kamuda ve özel sektör kuruluşlarında gerektiği biçimde yapılamaması, bu kuruluşları, maliyetlerin ve iş kazalarının artması, verimsiz çalışma, kurumun havasının bozulması gibi bir dizi sorunla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Ülkemizdeki kamu iktisadi teşebbüsleri ve özel sektör kuruluşlarında personel seçmede kullanılan yöntemleri ve sorunları tesbit etmek ve çözüm önerileri getirmektir.

Amacımıza ulaşmak için yaptığımız araştırmada aşağıdaki hipotezler belirlenmiş ve test edilmiştir;

Hipotez-1 (H_1) : Personel seçiminde kullanılan iş analizlerinin bulunması bakımından Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-2 (H_2) : KİT ve özel sektör kuruluşları iş gereklelerinin bulunması açısından farksızdır.

Hipotez-3 (H_3) : İnsangücü planlamasının bulunması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-4 (H_4) : Görev tanımlarının bulunması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-5 (H_5) : İŖe alınacak adaylarda aranan özellikler bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-6 (H_6) : Personel seçiminde test yöntemi kullanılması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-7 (H_7) : KİT ve özel sektör kuruluşları arasında personel seçiminde psikoteknik seçim yönteminin kullanılması bakımından bir fark yoktur.

Belirtilen amaca uygun olarak yapılan çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; işletmelerde (kurum, kuruluş, örgüt) uygulanan klasik personel seçme sistemleri kuramsal olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; personel seçmede bireyin, zihinsel, bedensel ve kişilik özellikleri ile bilgi, ilgi ve tutumunu ölçerek sağlıklı bir seçim işleminin gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynayan psikoteknik seçim yöntemi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; Ülkemizde kamu iktisadi teşebbüsleri ve özel sektör kuruluşlarında uygulanan personel seçim yöntemlerini ve sorunlarını belirlemek üzere yapılan araştırma ile ilgili bulgular verilmiş, bulgulara dayalı sonuçlar ortaya çıkarılmış ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

B Ö L Ü M İ

İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİMİ

1.1- PERSONEL SEÇİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Bugün, yaşamını devam ettirmek, büyüme, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Seçilen bireylerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları seçim işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla personel seçim işleminin amacı işi yapacak kişinin yetenek ve nitelikleriyle, işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır. (Kepir 1984: 5) Personel seçimi, bir grup başvuru içerisinde belli bir pozisyon için en uygun kişi ya da kişilerin belirlenmesi sürecidir. (Mondy 1987: 108)

Seçim, karşılıklı karar vermeyi gerektirir. İşletme, bireye iş teklifi yapıp yapmama ve teklifin neleri kapsayacağı konusunda karar verir. Aday ise teklifin kendi istek ve amaçlarına uygun olup olmadığına karar verir. (Stoner ve Freeman 1986: 339)

Personel seçim sistemi eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işletmeye kabulü ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsar.

Personel seçiminden sözedilebilmesi için, her açık pozisyona birden fazla adayın başvurması gerekir. Eğer on açık pozisyon ve on uygun aday varsa seçme işlemi anlamlı olmaz. Doldurulacak pozisyonlardan daha fazla uygun aday olduğunda seçme işlemi amacına uygun bir hale gelir. Eğer adaylardaki fiziksel ve psikolojik özelliklerdeki farklılıklar çok fazla değilse, açık pozisyonların doldurulması için seçme işlemine daha az ihtiyaç duyul-

lur. (Wayne 1992: 177) Başka bir anlatımla, personel seçim prosedürünün amacı denk olmayan özelliklere sahip adayların derece derece elenmesidir. (Bryan, Janner ve Beach 1988: 108)

Personel seçimi, personel yönetiminin en önemli sürecidir. Bu sürecin etkinliği personel yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Gerçekte personel seçme, personel yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Personel seçmede yapılan hataların sonradan düzeltilmesi çok güç ve pahalı olduğundan, titiz ve dikkatli olmak gerekliliği vardır. Üstelik personel seçme işlevi son derece pahalı ve uzmanlık isteyen güç bir işdir. Açık pozisyonlara en uygun kişilerin seçilmesi personel yöneticilerinin önemli bir işlevidir. Açık pozisyonlara uygun olarak yerleştirilen kişiler işleri ve işyerleri lehinde tutumlar geliştirirler. İşlerini yüksek moralle yaparlar. Tersine, eğer uygun olmayan kişiler seçilir ve yerleştirilirse, sonuçta büyük olasılıkla personelde bir hayal kırıklığı, düşük moral ve yüksek bir işgücü devri oluşacaktır. Bundan başka, çalışanlar arasındaki önemli etkileşim nedeniyle hoşnut olmayan bir personel diğerlerinin morali üzerinde de olumsuz etkide bulunabilecektir. (Pickle ve Abrahamson 1980: 164)

Öte yandan, personelin bilgi ve yetenekleri ile işin yapısal özelliği arasında uyum sağlanamaması işletmelerin yetişmiş elemanlarını kaybetmelerine yol açacağı gibi maliyetleri de olumsuz etkileyecektir.

Personel seçme işlemi ile işletmenin en önemli ögesi olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. İşletmenin maddi yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikteki personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır.

Personel seçimi, işin gerektirdiği nitelikler ile kişilerin sahip olduğu nitelikler arasında uyum sağlamaktır. Ancak, burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta örgüt kültürü ve örgüt iklimidir. Personel seçim işlemi ile görevli kişilerin örgüt iklimi ve örgüt kültürünü çok iyi bilip yalnızca işe değil, aynı zamanda örgüte de uygun eleman seçmeye özen göstermeleri gerekir.

Sürekli değişim ve gelişim içinde olan günümüz toplumlarında işletmelerin bu değişim ve gelişmeye ayak uydurmaları yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu zorunluluk işletmelerde görevlerin ve görevlerin gerektirdiği niteliklerin çok sık değişmesine neden olmaktadır. Bir görevin ilk durumuna uygun niteliğe sahip olan bir personel, görevin niteliği değiştiğinde, kendi yeterliğini görevin isteklerine uyduracak nitelikte olmadığına başarısızlaşmaktadır. Bu durumda yapılacak iş, bu tür görevlere personel alırken görevin o anda istediği yeterliklerin yanısıra değişmelerin gerektirdiği yeterlikler de gözönüne alınarak daha nitelikli personeli seçmektir. (Başaran 1985: 72)

İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personelin seçilerek işletmeye kazandırılması işletmenin etkin ve verimli olmasında çok önemli yararlar sağlayabileceği gibi uygun personelin seçilememesi işletme ve personel açısından çeşitli zararlara yol açabilecektir. Rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayıp, işletmeye uygun elemanlar seçememenin işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır;

İşletme Açısından

- İş kazaları artar.
- Fire ve israf artar.
- İnsangücü devir hızı artar (bireyin işten çıkarılması ya da bireyin işten ayrılması nedeniyle)
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur.
- Maliyetler artar.
- Hizmet içi eğitim giderleri artar.
- İşletmede çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir.
- İşletmenin iklimi bozulur.
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Birey Açısından

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde bunalıma girer.
- Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir.
- Morali düşer.
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar.
- İşe bağlılığı azalır.
- Verimsizlik başgösterir.

Tüm bu açıklamalar sonucunda personel seçim amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Lipinge 1990: 43)

- Gereksiz harcamaları önlemek,
- Başvuruları elemek,
- İşlere uygun insan bulmak,
- İnsanlara uygun iş bulmak,
- Maliyeti düşürmek,
- Karlılığı artırmak,
- Adayları seçmek,
- Adayların niteliklerini ölçmek,
- Hizmet içi eğitim giderlerini azaltmak,
- İş başarısını tatmin etmek.

Personel seçim çalışmaları günümüzde yalnızca adaylar açısından uygun elemanın bulunması olarak görülmemelidir. Seçim çalışması sırasında, işe alınan kişi, bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri ile çok yönlü analiz edilerek değerlendirilmelidir.

İşletmenin verimli ve etkin olması, işletmeye ve göreve en uygun nitelikte elemanın seçilmesini sağlayacak etkin bir seçim

sistemi ile sağlanır. İşletmeye, çalışmaları, enerjileri, yaratıcılıkları, yetenekleri, bilgileri ile büyük faydalar sağlayacak bireylerin seçilmesi amacıyla oluşturulacak seçim sistemi için birtakım ön çalışmalar yapılması gerekir.

Bireyin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması ve bu işi yapmak üzere alınacak kişide ne tür özellikler aranacağını kararlaştırılarak seçilmesi demek olan seçme işlemi için, gerçekleştirilmesi gereken bir dizi ön çalışmalar vardır.

1.1.1- Personel Seçimine Temel Oluşturacak Ön Çalışmalar

Personel seçim işleminin amacına ulaşabilmesi, başarılı olabilmesi için işin özelliklerinin ve gerektirdiği koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Personel sağlanacak iç ve dış kaynaklar harekete geçirilmeli ve başvurular özendirilmelidir. Bunu sağlamak için yapılacak personel seçimi ön çalışmaları;

- İş Analizi (Job Analysis)
- Personel Planlaması (Personnel Planing)
- Personel Kaynaklarının Belirlenmesi (Idendification of Recruiting Sources)

1.1.1.1- İş Analizi (Job Analysis)

İş analizi, personel seçim sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verim sağlanması açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi ve iş kazası olasılıklarının azaltılması açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi, bir başka deyişle, işe uygun bireylerin seçilmesi için;

- a- İşlerin özelliklerinin saptanması,
- b- İş yapacak personelde bulunacak yetenek ve özelliklerinin saptanması gerekir.

İşlerin özellikleri yapılacak iş analizleri ile, personelin (personel adaylarının) özellikleri ise personel seçim yöntem-

leri ile gerçekleştirilebilir. Ancak bu iki konuda yeterli ve sağlıklı bilgi edinildikten sonra, iş-birey, birey-iş uyumu sağlanabilir. İşlerin özelliklerinin saptanması amacıyla yapılan etkinliğe iş analizi denir. "İş analizinden kasıt, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılmasıdır". (Timur 1986: 52)

Daha kapsamlı bir tanımla "İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir". (Kaynak 1990: 142)

İş analizi ile her bir işin niteliği ve o işin görüldüğü çevre ile koşulları gözlem ve inceleme yoluyla belirlenerek ilgili bilgiler iş analizi formunda toplanır. "Analiz çalışmasının sonucunda, işin unvanı belirlenir, kısaca iş özetlenir, personelin görevleri açık olarak belirlenir, ayrıca personelin işinde özellikle sorumlu olduğu yönler belirlenir ve son olarak personelde aranacak bilgi, kişilik, zihinsel ve bedensel özellikler saptanır. Yine bu çalışmalar sonucu, personelden beklenen başarı (performans) standartları belirlenir". (Erdoğan 1991: 15)

Yukarıdaki tanımlar gözönüne alındığında, işletme yönetimi açısından iş analizi aşağıda sıralanan yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. (Yoder 1969: 281)

- 1- Personel sağlama, seçme, yerleştirme,
- 2- Yer değiştirme ve yükseltme,
- 3- Eğitim programları düzenleme,
- 4- Maaş ve ücret yönetimi düzenleme,
- 5- Yakınlıkların giderilmesini sağlama,
- 6- Çalışma koşullarının düzeltilmesini olanaklı kılma,

- 7- Üretim standardlarını saptama,
- 8- Yöntem geliştirme ve iş basitleştirme ile personelin verimliliğini artırma.

Personel seçimi açısından ise; iş analizi, işin ayrıntılı olarak incelenmesidir. Başka bir anlatımla, personel seçimi bakımından iş analizi, genel hatları ile personelin yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin saptanması, bireyin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerin saptanmasıdır. Yapılacak olan iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır; (Erdoğan 1991: 5)

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

Personel seçimi amacıyla yapılan iş analizi, iş hakkında ayrıntılı bilgi verdiği gibi, personel davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi verir. İş analizi yapacak kişinin işletmenin organizasyon yapısını genel hatları ile kavraması gerekir. İşletmenin temel amacı nedir, hangi esasa göre düzenlenmiştir, işgücü, malzeme ve süreç olarak girdilerin dağıtım ve kullanım prensipleri nelerdir, ürün ve hizmet olarak çıktılarda izlenen politikalar nedir; bunların analiz edilmesi gerekir.

İş analizi başlıca iki unsuru içerir. Bunlardan ilki, söz konusu görevi oluşturan parçalar, diğer bir anlatımla görevin içerdiği ödevlerden oluşan "*Görev Unsurları*", ikincisi ise "*Görevin Gerektirdiği Nitelikler*"dir. Görevin gerektirdiği nitelikler, görevi yapacak kimsede bulunması gereken asgari niteliklerdir.

İş analizi yapmak için, iş analizini yapmakla görevli kişinin özel bir iş analiz formu oluşturması gerekir. Oluşturulacak olan iş analizi formunda ise aşağıdaki bilgilerin bulunması zorunludur. (Werther-Davis 1985: 111)

- İşletmenin Unvanı
- İş Analizini Yapan Kişi ya da Kişiler
- İşin Yapıldığı Bölüm
- İşin Unvanı
- Personelin İlk Amirinin Unvanı
- Genel Olarak İşin Özeti
- İşin Yapılış Biçimi
- İş İçin Kullanılan Araç-Gereç, Makina, Malzeme, Yarı Mamül v.s.
- Görev ve Sorumluluklar (Her sorumluluk ayrı ayrı ve dereceli olarak)
- Bireysel Özellikler
- İşin Gerektirdiği Deneyim
- Analizi Kontrol Edenler ve Düzeltenler

Yukarıda sayılan bölümlerin yanısıra işletmenin yapısına ve özelliğine göre yeni bölümler eklenebilir.

İş analizi çalışmaları daha önce de belirtildiği gibi, yalnızca personel seçimi için değil, iş değerlemesi, norm kadro çalışması ve organizasyon düzenlemesi için de yapılabilir.

1.1.1.1.1- İş Analizi Teknikleri

Bilgi toplamak üzere yapılan iş analizinde birtakım tekniklerden yararlanılması sözkonusudur. İş analizinde veri toplamada kullanılan teknikler aşağıdaki gibidir.

- a- Gözlem Tekniği
- b- Görüşme Tekniği
- c- Anket Tekniği

- d- Teknik Raporlar ve Kayıtların İncelenmesi
- e- Filmler
- f- Kritik olayların incelenmesi

a- **Gözlem Tekniği** : Çalışma süreci içinde bir işin nasıl yapıldığını görme ve görerek izleme yoluyla saptamaya çalışma sürecidir. İşin nasıl yapıldığının saptanması, saptanan özelliklerin gözlem kayıt formuna geçirilmesini de beraberinde getirecektir. Gözlemler sistematik ve kısa süren aralıklarla gerçekleştirilmelidir. Uzun süren gözlem, çalışanı iş yaparken farklı davranmaya yöneltebilir. Gözlem yöntemi, iş analizi için gerekli bilgilerin tümünü tek başına sağlayamaz. Gözlem yöntemi ile iş analizi için gerekli bilgilerin sağlanabileceği işler tekdüze ve tekrarlanan nitelikteki basit işlerdir.

b- **Görüşme Tekniği** : Bu teknik, iş analizinde gündelik işin incelenmesi ve gözlemin yapılmasından sonra iş analizinin tamamlanmasında etkin bir rol oynar. İş analizini yapacak uzman, iş analizinin yapılacağı iş için gerekli bilgileri ve işin yapıldığı çevre koşullarını personel ve nezaretçilerle görüşerek belirler. Görüşme tekniği ile iş analizi yapılırken, sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için aşağıdaki ilkelere uyulması gerekir. (Flippo 1986: 116-117)

- İş analizi yapan kişi kendisini işi analiz edilen kişiye tanıtmalı ve ne iş yapmak üzere orada olduğunu belirtmelidir.

- Analist, işi analiz edilen kişiye ve onun yapmakta olduğu işe ilgi göstermelidir. Samimi olmayan ve kendini beğenmiş bir tutumla işe giren bir analistin, analiz etmekte olduğu işle ilgili olarak doğru ve yeterli cevap alabilme şansı azdır. İş analizi edilen kişi, iş analizi işleminin sonuçlarının kendisine zarar vermeyeceği konusunda emin olduğu takdirde daha açıklıkla ve daha samimi olarak bilgi verebilir.

- İş analizi sırasında, işi analiz edilen kişiye işin nasıl yapılması gerektiği konusunda öneriler yapılmamalıdır. İş analizinin amacı, yapılmakta olan işin yapılış biçimi ile ilgili önerilerde bulunmak değildir. İş analizinden amaç, işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin tanımlanmasıdır.

- İş analisti, iş analizi yaparken, analiz edilen işle ilgili ortamda çalışanların kullanmakta olduğu dili kullanmaya özen göstermelidir. Her çevrenin ve her işin kendine özgü belli deyimleri ve anlatım biçimleri olabilir. Analist, çalışmalarını sırasında işleri analiz edilen kişilerin seviyesine inebilecek ya da çıkabilecek bir dilde konuşmalıdır. Bu da, analistin görüşme yöntemine başlamadan önce, iş, iş çevresi ve çalışma koşulları ile ilgili yapacağı gözlem ve incelemeler sonucunda gerçekleşebilecektir.

- İş analizi belli bir programa dayandırılmalıdır. Bu programın sınırları ve esasları dahilinde yürütülmelidir. Analistin toplaması gereken bilgiler, iş için gerekli bilgi ve becerilerdir.

- İş analizi amacıyla işi analiz edilen kişiden edinilen bilgiler olduğu gibi kullanılmamalı, bu bilgiler bir kontrol süzgecinden geçirilmelidir. İş analizi yapılırken normal başarıyla iş yapan (vasat) kişiler örnek alınmalıdır.

- Analiz sırasında, analist, analiz edilen iş ile analiz edilen kişiyi birbirine karıştırmamalıdır.

c- **Anket Tekniği (Soru Kağıdı)** : Belli amaçla, belli kişilere yöneltilmiş soru listesine anket denir. Bu yöntemde, personel ve gözetimcilerden işin evreleri ile işin gerçekleştirildiği çevreyi kapsamına alan bir anketi doldurmaları istenmekte, işe ilişkin veriler bunun aracılığıyla sağlanmaktadır.

Anket yöntemi;

- İş analizi çalışmalarında, diğer yöntemlere göre daha kısa sürede, daha fazla sayıda personelin katılabilmesi,

- Soru kağıdını dolduranların, işleri hakkında ayrıntılı ve bütünü ile bilgi sahibi olmaları nedeniyle iş ve çevre koşulları hakkında bütüncü bilgi elde edilebilmesi açısından yararlı bir yöntemdir.

Ancak;

- Soru kağıtlarının hazırlanmasının zor olması,

- Soru kağıtlarının doldurulmasında kararlı ve bir örnek yorum sağlanması,

- Soru kağıtlarının doldurtulmasının zorluğu gibi birtakım zayıf yönleri vardır.

Bu nedenle, anket yoluyla elde edilen bilgilerin görüşme ve diğer tekniklerle gözden geçirilmesi gerekir.

Anket tekniğinin başarılı olabilmesi için anketlerin hazırlanışında aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gereklidir.

- Anket, elde edilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz olarak derleyecek şekilde hazırlanmalıdır.

- Anket sorularının herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

- Anket dilinin sade ve kolay anlaşılabilir olması gereklidir.

- Anketin iyi anlaşılabilmesi için, anketin yanıtlandırılması hakkında bir açıklama yer almalıdır.

- Anket soruları yapı ve içerik açısından sınıflandırılmaktadır.

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

d- Teknik Raporlar ve Kayıtların İncelenmesi : Analizi yapılan işlere ilişkin yönergeler, teknik bilgiler, eğitim materyali, performans kayıtları, işin yapımında kullanılan araçlara ilişkin el kitapları, üretim miktarları, üretim kayıplarına ilişkin bilgiler v.b. ile anormal çalışmalar sonucu doğan bazı aksaklıklar hakkında verilen raporlardır. Örneğin; bir aracın bozulmasına neden olan kullanım hataları gibi.

e- Filmler : İşin tamamı hakkında sistematik bilgi vermesi açısından filmler, iş analizinde en fazla yararı sağlayan araçlardandır. Bir çeşit sistematik gözlem çeşididir. Bu teknik, pahalı olmakla beraber, iş etkinliklerini tümüyle göstermesi açısından yararlıdır.

f- Kritik Olayların İncelenmesi : Başarılı ve başarısız çalışanların saptanmasında rol oynayan "*kritik olayların*" belirlenmesidir. Çalışma sürecinde nezaretçiler tarafından belirlenir. Çalışanların izlenmesi iki hafta gibi uzun bir süre aldığından, fazla pratik bir yöntem sayılmayabilir.

Yukarıda belirtilen işlemleri yapan iş analisti, işin başarısı için personelde olması gerekli yeterlikleri açık seçik belirtmeyi ve analizi yapılan işi diğer işlerden ayıran özelliklerinin belirlenmesini hedefler. (Rabin-Vocino-Hildreth-Miller 1983: 144)

Analistin bu önemli görevi yapabilmesi için çok iyi seçilmiş ve bu konuda eğitilmiş olması gerekir. Bu nedenle analisti belirlerken aşağıda belirtilen özellikleri taşımasına özen gösterilmelidir. (Aşkun 1980: 113)

1- Kişisel Nitelikler;

- a- İyi görünüşlü olma,
- b- Başkaları ile iyi geçinme yeteneği,
- c- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- d- Kolay iletişim kurma yeteneği,
- e- Tarafsız görüş,
- f- Sıcak ve samimi bir kişilik

2- Düşünsel Yetenekler;

- a- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği,
- b- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği,
- c- Kendi başına çalışabilme yeteneği,
- d- Sözcükleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği.

1.1.1.1.2- İş Analizi Sonucunda Elde Edilen Bilgilerin Kullanıldığı Yerler

Personel yönetiminin en önemli görevlerinden biri iş analizidir. Gereği gibi yapılan bir iş analizinden sağlanan bilgilerden aşağıda sıralanan konularda faydalanılabilir. (Flippo 1986: 124)

- 1- İşe alma ve seçme (Recruitment and personel selection)
- 2- Eğitim (Inserve training)
- 3- İş değerlendirme (Job evaluation)
- 4- Başarı değerlendirme (Performans appraisal)
- 5- Kariyer geliştirme (Career development)
- 6- Örgütsel yapı (Organization)
- 7- Danışma (Counseling)
- 8- İşe alıştırma (Induction)
- 9- Çalışma ilişkileri (Labor relations)

İşletmeye seçilecek elemanların işletmeye göre bireysel özelliklerinin saptanması, iş analizleri sonucundaki bilgilere göre düzenlenecek iş tanımlarının (job description) yapılması ve işin bireysel spesifikasyonlarının (job specification) belirlenmesi ile gerçekleştirilecektir.

1.1.1.1.2.1- İş Tanımı (Job Description)

İş analizinin birinci ve en yakın ürünü iş tanımlarıdır. Başka bir anlatımla, iş analizini izleyen ilk aşama iş tanımla-

rıdır. İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir. (Flippo 1986: 118)

İş tanımı; işin organizasyon içerisindeki yerini ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi; işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş koşullarının personel açısından belirli hale getirilmesi iş tanımının genel amacıdır. Bu kapsam içerisinde yapılan iş tanımı, yeni personelin başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olacaktır. (Boone-Kurtz 1984: 247)

Genel olarak bir görevle ilgili işlerin neler olduğu ana çizgilerle tanımlanan iş tanımında, işin personele yüklediği görevler kısaca belirtilir, daha sonra işi başarmak için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar, ilişkiler, işin bir üst yönetim kademesi, işin başarımı, işin gerçekleştirilecek zihinsel ve bedensel çaba ve iş ortamı koşullarının belirlenmesi gerekir. (Flippo 1986: 118-121)

- **İşin kimliğinin belirlenmesi (job identification)** : Bu bölümde işin adı, işin bağlı olduğu bölüm, işyeri ve işin kodu gibi bilgiler yer alır.

- **İş özeti (job summary)** : Bu bölümde, işin veya görevin adının veya unvanının yeterince açıklayıcı olmaması halinde işin özeti işi tanımaya yardımcı olması ve iş tanımını okuyacak kişiye baştan aşağıya okumaksızın görev hakkında bilgi sahibi olması amaç edinilmiştir. İş özeti, işle ilgili fazla ayrıntıya girmeden işin tamamı hakkında bilgi vermelidir.

- **Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılması (duties Performed)**: Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılması iş tanımının özüdür ve oldukça güç bir iştir. Hangi işlerin ne şekilde

yapıldıklarının açık ve seçik olarak belirlenmesi sözkonusudur. Bu işlem yapılırken, zaman ve hareket etüdü için gerekli bilgilerin işe karıştırılmamaya dikkat edilmesi gerekir. İş tanımlarında bir işin ayrıntılı yapılış biçimi değil, genel olarak yapılması tanımlanır. İşin ayrıntılı yapılış biçimini tanımlayan metin iş tanımı içinde yer almamalıdır.

- **Nezaret bilgilerinin oluşturulması (supervision given and received):** İş tanımı içindeki nezaret ile ilgili bilgilerdir. Belirli bir işte çalışan kişinin kimden emir alacağını ve ve kimlere emir vereceğini belirlemeye yarar.

- **Diğer işlerle ilişkiler (relation to other jobs) :** Bu bölümde, sözkonusu iş ile hangi işlerle, ne düzeyde bir ilişki ve işbirliğinin kurulacağı belirlenir. İşler arasındaki ilişkiler, çeşitli işler için gerekli bilgi ve deneyim düzeyinin çalışanlarca gözönüne getirilmesine ve daha üst görevlere geçebilmek için gerekli öğrenim ve iş deneyiminin çalışanlarca öğrenilmesine yardımcı olur.

- **İşin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılacak makina, araç ve malzemelerin belirlenmesi (machines, tools and materials):** İşin yapılmasında kullanılması zorunlu olan makina, araç ve gereçler belirlenmeli ve iş tanımlarında yer almalıdır.

- **Çalışma koşullarının belirlenmesi (working conditions) :** İş tanımlarında çalışma koşulları uzun uzun değil, kısa birtakım tanımlarla verilmelidir. Örneğin; nemli, karanlık, gürültülü v.b.

- **İşe özgü deyimlerin belirlenmesi (definitons of unusual terms):** Bu bölümde varsa günlük yaşantıda sıkça kullanılmayan ve işe özgü deyimler açıklanmalıdır.

- **Yukarıda belirlenen hususlarla ilgili açıklamalar (comments that add to and clarify the above)**

İş tanımlarında ayrıntıların düzeyi önceden saptanmalıdır. İş tanımı yapmak bir bilgi ve deneyim işidir. İş tanımlarında, işe ilişkin bilgiler sistematik biçimde yer almalı, cümleler geniş zaman ve üçüncü tekil şahıslar kullanılarak yazılmalıdır.

Personel seçimine hazırlık çalışması olarak gerçekleştirilen ve gereği gibi yapılmış bir iş tanımının oldukça faydalı kullanımı söz konusudur. İş tanımları öncelikle iş gereklerinin (spesifikasyonlarının) geliştirilmesinde ilk kaynaktır. Zamanla işle ilgili oluşabilecek değişiklikler dinamik olarak iş tanımına yansıtılırsa sürekli olarak personel özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini korur. Yeterli bir iş tanımı insan-gücü planlaması ve adayların başvuru safhasında ön analizin yapılması için de faydalı olacaktır. İşin yapılması için personelin üstleneceği sorumlulukları bilen insan-gücü planlaması, bu bilginin ışığında personelde aranacak özellikleri de saptayacaktır. Bu çalışmaya bağlı olarak etkin bir aday kabulü gerçekleşecektir. (Erdoğan 1991: 25)

İş tanımı, işe yeni alınan personelin temel sorumluluklarını kavramasında ve işine etkin yöneliminde de kullanılabilir.

Eğer yeterli bir iş tanımı yoksa, personelin üstleneceği sorumlulukları kavraması güç olacaktır. (French 1964: 91-92)

Yine iş tanımları başarı standartlarının geliştirilmesi için temel teşkil edecektir.

1.1.1.1.2.2- İş Gereklere (Job Specification)

İş gereklere, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklenildiğini belirtir. İş gereklere, eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşıması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır. (Pickle-Abrahamson 1980: 165 ve Werther-Davis 1985: 121). İş gereklere bireylerde aranacak asgari

nitelikleri belirler. İş gerekleri ile iş tanımı arasında önemli farklılıklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini, iş gerekleri ise işin personelden ne istediğini belirler. İş tanımı işin profili, iş gerekleri ise personelin profilidir.

İş gereklerinde, işin personel tarafından başarılı olarak yapılması için gerekli olan zihinsel, fiziksel, duygusal, sosyal ve davranışsal özellikler belirlenir. İş gerekleri sonucunda işin tam ve gereği gibi yapılabilmesi için bireyin taşıması gereken özelliklerin tam bir listesi çıkarılmış olacaktır. İş gereklerinin de mutlaka bir forma bağlanması gereklidir.

1.1.1.1.2.3- Başarı Standardları

Etkin bir personel seçiminde yeterli bir ön hazırlık yapmak için işin başarı standardlarının da belirlenmesi gerekir. İşin başarı standardlarının tam olarak belirlenmesi durumunda, personel seçimi sırasında, personelin sahip olması gereken nitelikler ile başarı standardları arasında bir ilişki kurulabilecektir. (Erdoğan 1991: 28) İş başarı standardları iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilir.

1.1.1.2- İnsangücü (Personel) Planlaması (Personnel Planing)

Üretimin girdilerinden olan insangücünün en iyi kullanımının sağlanması yanında, işletmelerin gelecekteki insangücü gereksinmelerini belirlemelerini ve karşılamalarını amaçlayan insangücü planlamasına verilen önem giderek artmaktadır. Personel seçiminden önce yapılması gereken insangücü planlaması her düzeydeki personelin belirlenmesi olarak düşünülmelidir.

Günümüzde hemen tüm işletmeler, hammadde girdilerini, işletmenin kapasitesini ve parasal olanaklarını planlamaktadırlar. Üretim araç-gereçlerini, kapasitesini ve parasal olanaklarını planlayan ve bu konuda oldukça önemli çalışmalar yapan işletmeler, insangücü ihtiyacını da planlamalıdır. İnsangücü ihtiya-

cının planlanması demek, değişen koşullar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda işletmenin insangücü ihtiyacının belirlenmesi demektir. (Erdoğan 1991: 30)

İnsangücü planlaması, işletmenin genel amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde çalıştırılmalarıdır. (Glueck 1982: 85-96)

İstenilen nitelik ve nicelikteki personel sayısının sınırlı oluşu, emek, sermaye ve öteki kaynaklar arasında kendiliğince oluşan etkinlik sağlayıcı bir denge olmaması, işletmeleri insangücü planlaması yapmaya zorlamaktadır. İnsangücü planlaması ile kaynakların en etkin bir biçimde kullanılmasına ve geleceğin kontrol altında tutulmasına çalışılmaktadır. (Şenatalar 1978: 88)

İnsangücü planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Çünkü; insangücü planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise işletme açısından, verim artışı, dolayısıyla kar artışı demektir. (Kaynak 1990: 7)

Tüm bu açıklamalardan sonra insangücü planlamasının amaçlarını aşağıdaki gibi iki ana grupta toplamak olasıdır;

a- İnsangücü planlamasının birinci amacı halihazırdaki insangücünün sayı ve niteliği konusunda bilgi vermektir. Yani mevcut insangücünün en etkin ve en verimli biçimde kullanımını sağlayarak, iş hayatındaki beklenmedik olaylara karşı hızlı ve güncel tedbirler almak,

b- İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta ile çevrenin geleceğini gözönüne alarak, gelecek için insangücü belirlemektir.

İnsangücü planlamasına duyulan ihtiyaç ilk başta net bir şekilde anlaşılabilir. Eğer bir işletme yeni kişilere ihtiyaç duyar ise neden onları kolayca işe almaz? Oysa, bir işletmenin insangücü ihtiyacı bu soruda sorulduğu gibi kolay ve çabuk karşılanamaz. Çünkü; insangücü ihtiyacı için plan yapmayan bir işletme görecektir ki ne personel ihtiyacını giderebiliyor, ne de genel amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebiliyor. (Stoner-Freeman 1986: 330)

İşletmenin bünyesine dahil etmek istediği her düzeydeki personel için ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa koşulları ve işletmenin personel politikası arasında uyum sağlaması gerekir. Zamanla işletmenin organizasyonel değişimi nasıl olacaktır, işletmelerdeki değişimlerin yönü ne olacaktır? Bu değişim doğrultusunda gerekli olacak ek yetenek ve özelliğe ihtiyaç nedir? İşletmenin gelecekte alacağı yapı, alınacak personelin yaş, cinsiyet ve temel eğitim gibi özelliklerini ne yönde etkileyecektir? gibi soruların cevabının bulunması gerekir.

İnsangücü planlaması yukarıdaki soruların yanısıra, aşağıdaki sorulara da cevap aranmalıdır;

İşletme, gelecekte ayakta kalabilmek, yaşamını devam ettirebilmek, hatta amaçlarına ulaşabilmek için hangi yeteneklerde kaç kişiye ihtiyaç duyacaktır? Şu an işe alınmış olan kişilerden kaçının işletmede kalması beklenebilir? İşletme ihtiyaç duyduğu kişileri nasıl yerleştirecektir?

Yukarıdaki sorulara cevap bulabilmek amacıyla insangücü planlaması ile uğraşan yetkililerin aşağıdaki faktörleri gözden kaçırmamaları gerekir;

Öncelikle, işletmenin stratejik planı gözönünde bulundurulmalıdır. İşletmenin temel strateji ve detaylı amaçları, hedefleri

ve bu stratejiyi gerçekleştirmek için oluşturduğu taktikleri kurumun personel ihtiyacını belirleyecektir. Örneğin; örgütsel büyümeye yönelik bir strateji, yeni bireylerin işe alınması demektir. Başka bir kurumun ele geçirilmesine yönelik bir strateji ise, işletmenin personel sayısında bir azaltma planını gerektirecektir.

İnsangücü planlaması yapacak kişilerin gözönünde bulundurmaları gereken diğer bir faktör ise işletmenin çevresindeki potansiyel değişimdir. Bu potansiyel değişim, teknolojik, toplumsal değişimler olabileceği gibi, pazardaki değişiklikler, işgücü arzındaki değişiklikler, sermaye piyasasındaki değişiklikler de olabilir. Kısacası, işletmenin iç çevresi kadar dış çevresi de yöneticilerine insangücü planlamasının hangi sınırlar içinde işlemesi gerektiğini genel olarak belirler.

Bir kez genel sınırlar belirlendi mi, yöneticiler gelecekteki değişim, işe alım ve eğitim yöntemlerini belirlemek için artık mevcut personel ile gelecekteki personel ihtiyacını karşılaştırmaya başlayabilirler.

1.1.1.2.1- İnsangücü Planlamasında İzlenmesi Gereken Aşamalar

İnsangücü planlamasının örgüt planlaması ile bütünleştirilmesi konusu üzerinde son zamanlarda oldukça çok durulmaktadır. İnsangücü planlamasının örgüt planlaması ile bağdaştırılması yaklaşımına göre, planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında görmekle başlamalıdır. Örgüt şeması, örgütün yapısını, örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukları ve dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştıklarını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük olarak hazırlandığında, yalnız şu anda çalışan personelin durumunu göstermekle kalmayıp, gelecekte oluşacak personel değişikliklerini de gözönüne serer. (Timur 1989: 131)

Bu yaklaşım gözönüne alındığında, aşağıda sıralanan çalışmaların herbirinin ayrıntılı olarak gerçekleştirilmesi gerekir; (Timur 1989: 131-132)

- İşletmenin mevcut ve ileriye dönük amaçlarının açık ve net olarak saptanması,

- Saptanan amaç ya da amaçlar doğrultusunda örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi,

- Oluşturulan yeni örgütsel yapıda yer alan tüm pozisyonların iş analizleri sonucu elde edilen bilgilerin ışığı altında görev tanımlarının yapılması,

- Her göreve atanacak personelde öğrenim, deneyim, eğitim dahil gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi (iş gereklerinin saptanması),

- Mevcut personelin envanterinin çıkarılması,

- Mevcut personel ile işletmenin öngördüğü amaçlar doğrultusunda yeniden dizayn edilen organizasyon şemasının gerektirdiği personel arasındaki farkın işe alma ve hizmet içi eğitim programları aracılığı ile giderilmesi,

- İş ölçümü yöntemlerinden yararlanmak suretiyle her bir birim için gerekli personel sayısının saptanması (norm kadronun saptanması).

İnsangücü planlamasının başarıya ulaşabilmesi için işletmede orta vadede oluşacak aşağıdaki değişikliklerin tahmin edilebilmesi gerekir;

- a- İşletmenin mali kaynaklarında olabilecek değişimler,
- b- İşletmenin personel politikasında olabilecek değişimler,
- c- İşletmenin genel planında olabilecek değişimler,
- d- İşletmeyi ve özellikle personeli etkileyebilecek yasal değişimler,
- e- İşletmede olabilecek büyümeler, küçülmeler,
- f- İşletmenin yenileşme ihtiyaçları.

1.1.1.3- Personel Kaynaklarının Belirlenmesi (Identification of Recruiting Sources)

İşe alma (recruiting), bir işletmede doldurulacak pozisyonlara insanların ilgisini uyandırma ve bulma sürecidir. (Jewell ve Siegel 1990: 123)

İşe alma, belirlenen zaman aralığında ihtiyaç duyulan yeni personelin nitelik ve sayıları ile personel gereksinmelerinin kurulması ile başlar.

Aday toplama, aday havuzunu oluşturma olarak da anılan işe alma işlemi, potansiyel personeli belirlemek demektir.

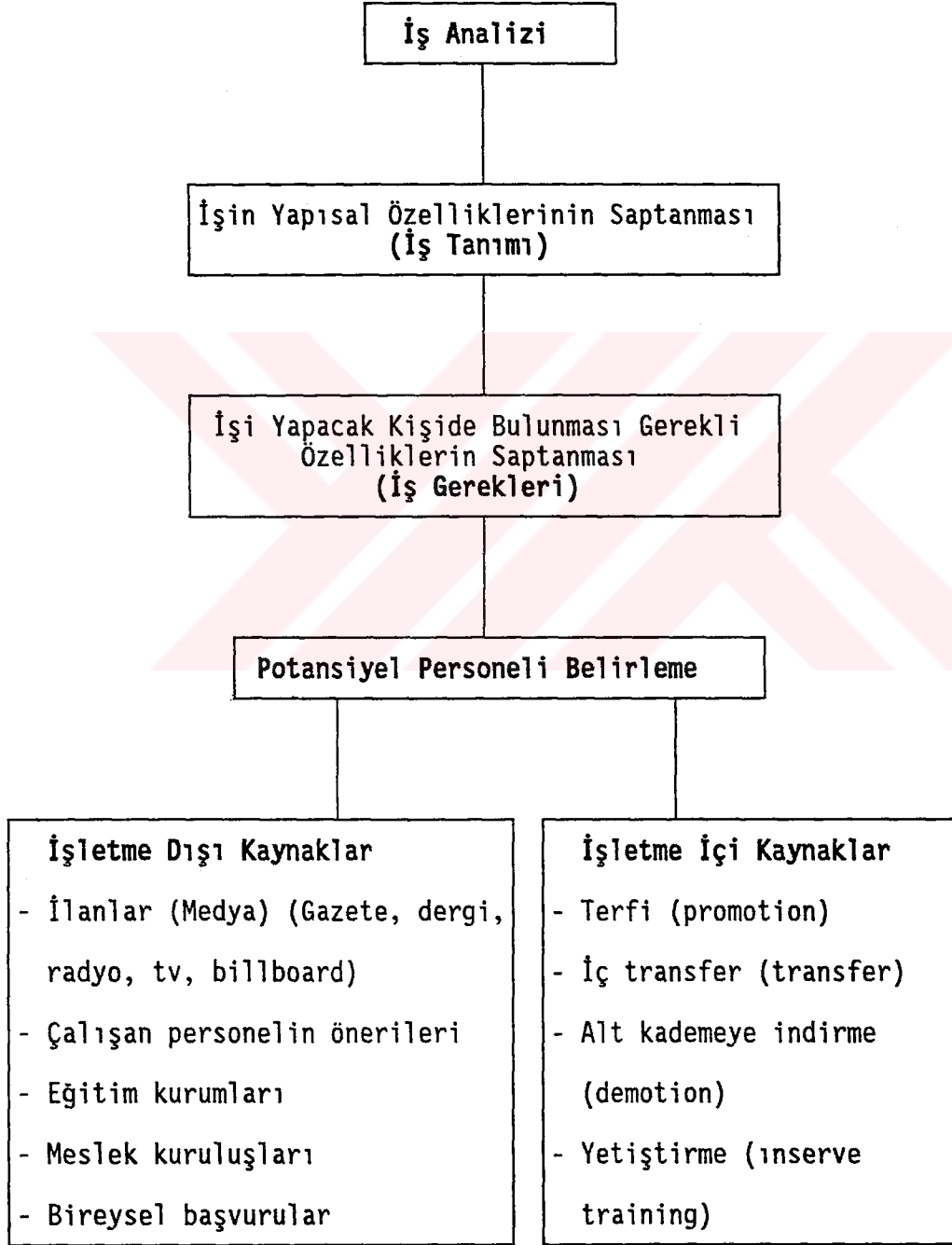
Aday toplamanın amacı, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıdaki personeli seçmek için bir aday grubu oluşturmaktır. (Stoner ve Freeman 1986: 332) Başka bir anlatımla aday toplama, işletmeye gerekli olan insangücünün belirlenmesi işlemidir. Aday toplama, personel seçim çalışmasının aktif bir dilimidir ve aday toplama ve personel seçme kapalı bir ilişki içerisindedirler.

Aday toplama ya da işe almada karşımıza çıkan sorun, işletmenin yapısına ya da bünyesine dahil edilmek istenilen personelin, işletmenin içindeki kaynaklardan mı yoksa işletme dışındaki kaynaklardan mı sağlanacağıdır. Adayların hangi kaynaklardan sağlanacağı, işletmenin personel politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Ayrıca, işletmenin parasal kaynaklarının güçlülüğü de adayların sağlanmasında rol oynayabilir. Bu faktörlere bağlı olarak işletmeler;

- 1- İşletme içi kaynaklar (internal sources)
- 2- İşletme dışı kaynaklar (external sources)

olmak üzere iki kaynaktan faydalanırlar. İşe alma süreci Şekil-1'de görüldüğü gibidir.

Şekil-1: Personel Seçimi Ön Hazırlıkları ve Personel Kaynakları



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

1.1.1.3.1- İşletme İçi Kaynaklar (Internal Sources)

İşletme, ihtiyaç duyduğu personeli terfi, iç transfer, alt pozisyonlara düşürme ve yetiştirme yoluyla bünyesinden sağlayabilir. İşletmenin verimliliği ve bireylerin işlerine bağlılığı açısından ideal bir yöntemdir. Bu nedenle işletmeler ihtiyaç duyduğu personeli öncelikle bünyesinden karşılama yoluna gitmelidir.

Halihazırdaki personel içerisinde ihtiyaç duyulan personelin seçilmesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Öncelikle, personelin işletme içerisinde sağlanmasının maliyetinin işletme dışından sağlanmasından daha düşük olması önemli bir avantajdır. Hem personel, hem de işletme birbirleri hakkında birinci el bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda, işletme içinden personel sağlamanın motivasyonel bir avantajı da sözkonusudur. (Jewell ve Siegel 1990: 124) İhtiyaç duyulan açık pozisyonun işletme içerisinde doldurulması diğer personel içerisinde de olumlu bir hava yaratacak, onları gelecekte daha da yükselebilecekleri konusunda tatmin edecek ve daha çok çalışmaya motive ederek, işletmeye bağlanmalarını sağlayacaktır. İhtiyaç duyulan personelin işletme içinden karşılanmasının avantajlarının yanı sıra dezavantajları da sözkonusudur. Bir görev için işletme içinden yükseltilerek seçim yapılması, yükselemeyenlerde moral bozukluğu yaratabilecek ve yükselemeyen personel, yükselebilmek için siyasi baskıları devreye sokabilecektir. Ayrıca, işletme içinden personel seçme işlemi, olaylara aynı görüş açısından bakarak aynı tür personelin oluşmasına da neden olabilir. Bu yöntemi benimseyen işletmelerin güçlü bir yönetim geliştirme programına gereksinimleri vardır. Boş pozisyonların işletme içerisinde doldurulabilmesi için, personel biriminin sağlıklı bir personel değerlendirme ve kayıt sistemi kurmuş olması gerekir.

1.1.1.3.2- İşletme Dışı Kaynaklar (External Sources)

İşletmede oluşan boş pozisyonun işletme içerisinden doldurulması her zaman olanaklı olmayabilir ya da boş pozisyonların tamamının işletme içi kaynaklardan karşılanması mümkün olmayabilir. Bu durumda işletme, ihtiyaç duyduğu elemanı işletme dışı kaynaklardan sağlama yoluna gidecektir. Personelin işletme içerisinden sağlanmasında olduğu gibi, işletme dışından sağlanmasının da birtakım avantaj ve dezavantajları vardır.

İhtiyaç duyulan personelin işletme dışı kaynaklardan sağlanması, işletmeye taze ve yeni bir bakış açısı kazandırır. Özellikle yöneticilerin dışarıdan alınması işletmenin havasında önemli değişiklikler oluşturabilir. Dışarıdan, yetişmiş bir insanı işletmeye kazandırmak, profesyonel bir eğitimden daha ucuzdur. Ancak, seçim sırasında isabetli olunmayabilir ve uygun kişi seçilmeyebilir. İşletme dışından kişilerin alınması, işletme içindeki kişilerin (adayların) moralini bozar, motivasyonunu ve verimliliğini düşürür. Dışarıdan alınan kişinin işletmeye adapte olması uzun süre alabilir. Bu da işletme için bir kayıptır.

Şekil-2'de personeli işletme içi ve dışı kaynaklardan sağlamanın avantaj ve dezavantajları sıralanmıştır.

Şekil-2: İşletme İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının
Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
İşletme İçi Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> * Moralin yükselmesi * Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi * Daha iyi performans için teşvik edilmesi * Yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> * Tek tür personel yetiştirilir * Yükselmeyen kişi(ler)de moral bozukluğu olabilir * Yükselmeler için siyasi mücadeleler devreye girer * Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır * Eğitim harcamaları artabilir
İşletme Dışı Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> * Taze kan, yeni bir bakış açısı * Bir profesyoneli eğitmekten (yetiştirmekten daha ucuzdur * Yeni bir endüstri görüşü getirebilir 	<ul style="list-style-type: none"> * Uygun kişi seçilmeyebilir * İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olurlar * Zaman ve parasal kayıp söz konusu olabilir

(Kaynak: Mathis-Jackson 1991: 191)'den uyarlanmıştır.

İşletme dışı personel kaynaklarını aşağıdaki biçimde sıralamak olasıdır;

1.1.1.3.2.1- Medya Kaynakları (İlanlar, Gazete, Dergi, Radyo, Tv., Billboard):

İlan yoluyla personel sağlama, işletmelerin en çok kullandığı bir yöntemdir. İlanlar, tüm medya kanalı ile verilebilir. Ancak, gazete ve mesleki dergilerin personel sağlama kaynağı olarak kullanılması daha yaygındır. Temel amacı, personel havuzuna yeterli aday çekmek olan ilanların verilmesinde birtakım noktalara dikkat edilmesi gerekir. Aksi takdirde verilen ilanların etkili olması mümkün değildir. Bu da işletmenin para ve zaman kaybına neden olabileceği gibi, istenilen nitelikte personel bulunamamasına da yol açabilir. Bunu sonucunda işletmenin zararı söz konusu olacaktır. Verilen ilan metinlerinin açık, anlaşılır ve karışıklığa meydan vermeyecek nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Gerek içerik, gerekse şekil açısından ilanların aşağıda açıklanan özelliklere sahip olması gerekir; (Erdoğan 1991: 37-40)

a- İlanların İçerik Olarak Taşınması Gereken Özellikler:

- **İşletmenin Unvanı ve Çalışma Alanı:** Verilecek ilanda işletmenin unvanı ve çalışma alanı belirtilmelidir. Eğer işletme, ülkede çok tanınmış ise çalışma alanının verilmesi gerekmez. Bazı durumlarda, örneğin dış baskının azaltılması amacıyla işletmenin unvanı belirtilmeden yalnızca çalışma alanı belirtilerek gizli ilanlar verilmektedir. Ancak, bu yöntem tüm adayların ilgisini çekme yönünden yetersiz kalmaktadır.

- **Görev Unvanı:** Açık pozisyonun görev unvanının ilanda mutlaka yer alması gerekir. Görev unvanı kamuoyunca fazla tanınmıyor ise birkaç cümle ile kısaca açıklanmalıdır.

- **Adayda Bulunması Gereken Özellikler:** Adaylarda bulunması gereken öğrenim, deneyim, bedensel ve zihinsel özellikler ile yaş, cinsiyet gibi özelliklerin sıralanması gerekir. Ayrıca, sayılanlar dışında, adaylarda bulunması istenilen birtakım diğer özellikler de sıralanabilir. Örneğin, ikamet koşulu gibi.

- **Başvuru Biçimi ve Koşulları:** Başvurunun şahsen ya da posta ile mi yapılacağı, randevu alınmasının gerekli olup olmadığı gibi bilgiler ilanda yer almalıdır. Başvuruda, bonservis, fotoğraf gibi özel istekler ile başvuru formunun ya da dilekçesinin el yazısı ya da daktilo ile yazılması gerekliliği gibi istekler de belirtilmelidir.

- **Son Başvuru Tarihi:** Son başvuru tarihinin tatil günlerine denk gelmemesine dikkat edilmelidir.

- **Gizlilik Güvencesi:** Bir başka işe başvuran ve halen bir başka işte çalışan adaylar, başvurularının gizli kalmasını isteyebilirler. Bu nedenle, ilanda başvuranlara gizlilik güvencesi verilmeli ve bu güvence yerine getirilmelidir.

- **Başvuru Adresi:** İlanda adayların başvuracakları adres ya da posta kutusu açıkça belirtilmelidir. Eğer başvurular randevu alınarak, şahsen yapılacaksa telefon numarası kodu ile birlikte verilmelidir.

- **Diğer İçerik Özellikleri:** Çalışacak kişiye sağlanacak haklar (lojman, makam arabası, prim, temettü v.b.) gerekiyorsa ilanda yer almalıdır. Adayların yabancı dil bilmesi gerekiyorsa, ilan yabancı dilde verilebilir. İlanlar tamamen gerçekleri içermeli, abartılmamalıdır. Ayrıca, tüm başvurular cevaplandırılmaktadır.

b- İlanların Şekil Olarak Taşınması Gereken Özellikler:

İlanın etkili olmasında şekil olarak iyi düzenlenmesinin de önemi büyüktür. İlan, yorucu olmayan tarzda, iyi bir başlık altında, çerçeveye alınmış ve belirgin bir biçimde verilmelidir.

Varsa, işletme logosunun koyu olarak metin içinde uygun bir yere yerleştirilmesi gerekir. Ayrıca, içerik başlıkları da koyu olarak belirtilebilir.

İlan, tirajı yüksek ve hedef kitleye kolayca ulaşabilecek bir yayın organında yer almalıdır. Günlük yayınlanan gazetelerde ilan verilmesi daha etkili olacaktır. Pazar günleri verilen ilanların daha çok kişiye ulaşabileceği de gözardı edilmemelidir. Ayrıca, ilanlar, gazete ya da dergide ilgililerin dikkatini çekecek sayfalarda yer almalıdır.

1.1.1.3.2.2- Resmî ya da Özel Eleman Bulma Kuruluşları:

Aranan eleman resmi ya da özel personel bulma kuruluşları aracılığı ile sağlanabilir. Ülkemizde resmi eleman bulma kuruluşu 1946 yılında kurulan İş ve İşçi Bulma Kurumudur. Bu kurum, kendisine bildirilen açık işler ve iş başvurularını toplayarak, iş ve işçinin en iyi koşullarda biraraya gelmesini amaç edinmiştir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli yayınlar ve rehberler hazırlamaktadır.

Kuruluşlar için eleman bulan ve seçen özel kuruluşlar da Ülkemizde faaliyet göstermektedirler. Personel danışma kuruluşları adı verilen bu tip örgütler, işletmelerin ihtiyacı olan nitelik ve sayıda eleman bulmakta ve bunları çeşitli yöntemlerle seçerek, alınması için işletmelere önermektedirler. Ancak, bunların bir iş için birden fazla kişi önermeleri yasa gereğidir. Başka bir anlatımla, Ülkemizde personel bulmaya yalnızca İş ve İşçi Bulma Kurumu yetkili olduğundan, özel kuruluşların seçme işlemi sonunda danışmanlığını yaptığı işletmeye iş için bir kişiyi önermeleri yasaktır.

1.1.1.3.2.3- Çalışan Personelin Önerileri:

Kuruluştaki halen çalışan personel, ihtiyaç duyulan yeni personelin bulunmasında yardımcı olabilir. Çalışan kişilerin hem

kuruluşu, hem de önereceği kişiyi iyi tanınması bir avantaj oluşturabilir.

1.1.1.3.2.4- Eğitim Kurumları:

Gelişmiş sanayi ülkelerinde oldukça yaygın kullanılan bir yöntemdir. Ülkemizde de son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Eleman ihtiyacı içerisinde olan kuruluşların, eğitim kuruluşları ile etkin bir iletişim içerisinde girmeleri durumunda bu kaynaktan oldukça fazla yararlanma olanağı doğacaktır. Ders yılı içinde ya da sonunda son sınıf öğrencileri ile işletme temsilcileri eğitim kurumu ile işletmenin organizasyonunda bir araya gelip görüşme yapmaktadırlar. Ayrıca, işletmelerde staj yapan öğrencilerin daha sonra bu kuruluşta çalışmaya başladığı da görülmektedir.

1.1.1.3.2.5- Meslek Kuruluşları:

Çeşitli meslek kuruluşları da konuları ile ilgili kuruluşlara personel sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadırlar.

1.1.1.3.2.6- Bireysel Başvurular:

İş arayan kişi, bazen hiç bir kaynağa başvurmadan, doğrudan işletmeye başvurabilmektedir. Bireysel başvurular da önemli bir personel sağlama kaynağıdır.

Tüm bu kaynakların yanısıra, işletmede çalışanların akraba ve yakınlarının işe alınması, sakat, eski hükümlü çalıştırma, geçici personel alma, sendikalarla iletişim gibi yöntem ve kaynaklar da personel almada etkili olmaktadır.

1.2- PERSONEL SEÇİM SÜRECİ (PERSONNEL SELECTION PROCESS)

Personel seçme işleminin iki yönlü olduğu, bu işleminde hem personel adayını alacak işletmenin, hem de personel adayının karşılıklı karar vermeleri gerektiği daha önce belirtilmişti. Ancak, bazı durumlarda seçim yöntemi tek yönlü olabilir. Örneğin;

iş arzının çok düşük olduğu bir ortamda, açık her pozisyon için işletmeye pek çok kişi başvurabilir. İşletme, çeşitli elemelerden geçirerek, en uygun gördüğü kişiyi işe alacaktır. Aynı şekilde, eğer aday uzmanlaşmış bir yönetici ya da bir profesyonel ise seçim yine tek yönlü olacaktır; çünkü aday pek çok işletme tarafından istenebilir.

Seçim işlemi olumsuz bir işlemdir. Bu olumsuzluğun başlıca nedeni, insanı tanımanın zorluğudur. İnsanı zor tanıma, işe ve işyerine en uygun adayın (adayların) seçilmesine olumsuz etki yapar. Diğer taraftan, işletmenin, başvuran kişilerden uygun gördüğü birisini seçmesi, seçilmeyenleri üzecektir.

1.2.1- Personel Seçim Aşamaları (Steps by Selection)

Personel seçiminde basamaklar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda, bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir. Örneğin; alt düzeyde bir görev için yapılacak görüşme ile üst düzeyde bir görev için yapılacak görüşme hem içerik, hem de süre açısından farklılıklar gösterir.

Personel seçim basamaklarının işletmeler arasında farklılıklar göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır. (Mathis-Jackson 1991: 212)

Seçim süresindeki temel basamaklar Şekil-3'de görüldüğü gibidir. Ancak, bazı işletmeler zamanı ve maliyeti azaltmak için, bu basamaklardan birkaçını atlayabilmektedirler. Bu basamaklar;

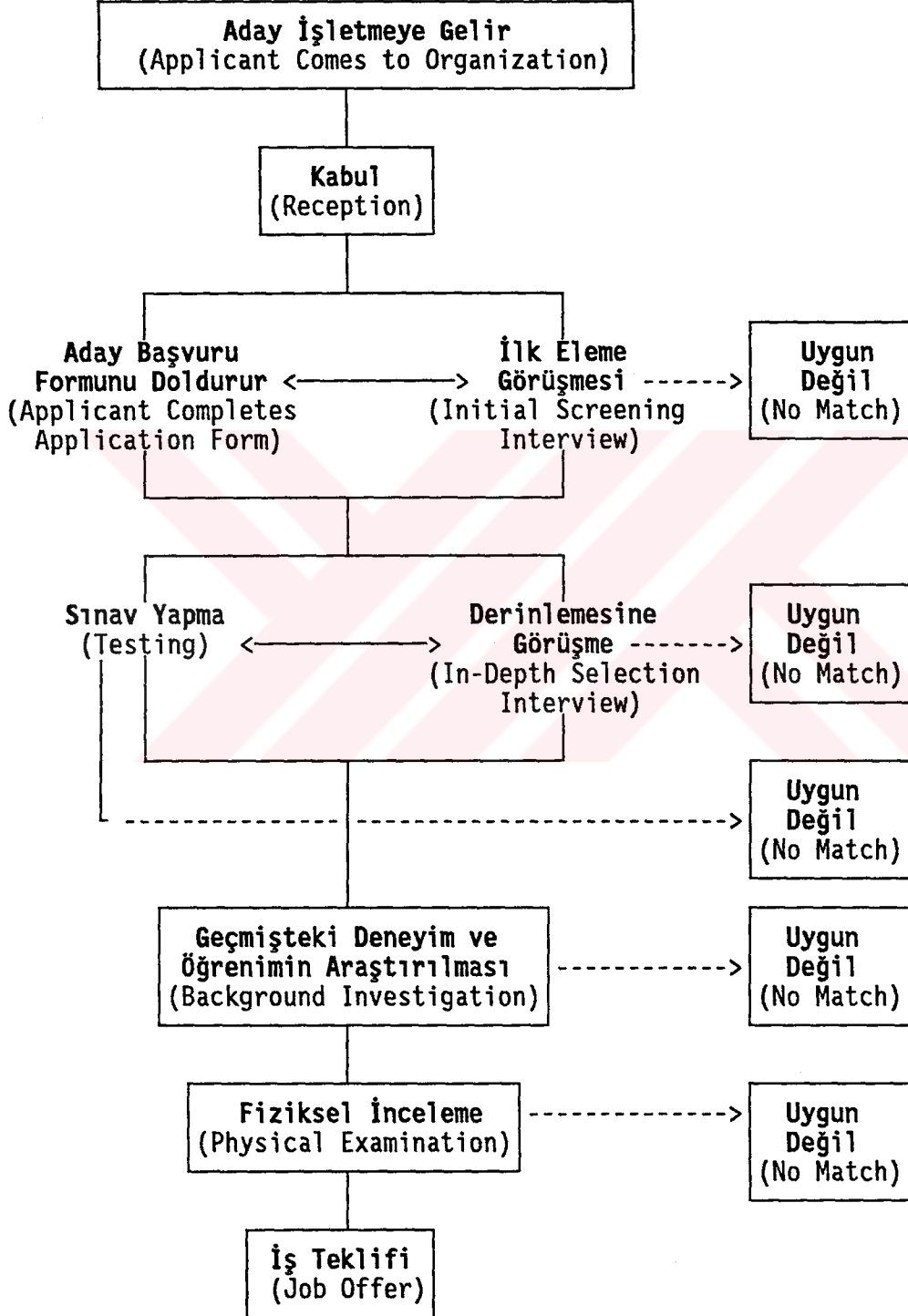
- Adayın kabulü (Reception),
- Başvuru formlarının doldurulması (Completion of application form),
- İlk eleme görüşmesi (Initial screening interview),
- Sınav yapma (Testing),

- Derinlemesine görüşme (In depth selection interview),
- Geçmişteki deneyim ve öğrenimin araştırılması (Background investigation),
- Fiziksel inceleme (Physical examination),
- İş teklifi (Job offer),

Seçim sürecindeki basamakları sayfa 38'deki şekilde olduğu gibi göstermek olasıdır.



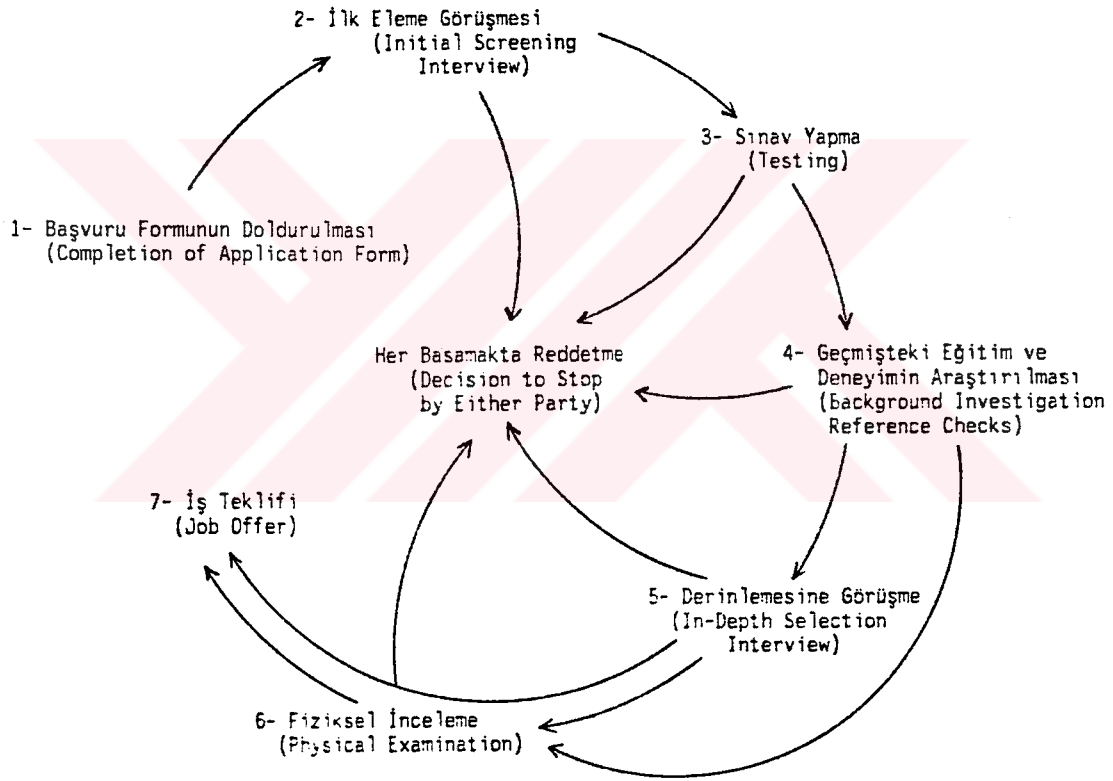
Şekil-3: Personel Seçim Basamakları



(Kaynak: Mathis-Jackson 1991: 213)

Şekil-3'te izlenen aşamalar işletmenin büyüklüğüne, yapısına, mali kaynaklarına, zamana, aday sayısına ve dış baskılara göre azalabildiği gibi, basamakların sıralarının yer değiştirmesi de söz konusu olabilir. Bu farklılıkları Şekil-4'te görmek olasıdır.

Şekil-4: Personel Seçim Süreci Basamakları



(Kaynak: Stoner 1982: 536)

1.2.1.1- Adayın Kabulü (Reception):

Aday, açık pozisyona başvurmak için işletmeye geldiğinde, dış görünüşü ve hakkında edinilen ilk intiba (olumlu ya da olumsuz) kendisine hissettirilmemelidir. Adayın, başvuru sıra-

sında, işletme hakkında edindiği ilk intiba ise işletmeye girip girmemesi kararında etkili olabilir. Adayı işletmede karşılayan kişi nazik olmalı ve ona dostça davranarak yardım etmelidir. Eğer, kişi için uygun mevcut bir pozisyon yoksa, kişi bu noktada bilgilendirilmeli, istihdam imkanları dürüstçe ve açıkça sunulmalıdır. Kabul aşaması gerektiği gibi uygulandığında işletme hakkında olumlu bir imaj yaratılacaktır.

1.2.1.2- Başvuru Formlarının Doldurulması (Completion of Job Application):

Adayın işletmedeki açık pozisyon için başvurması uygun görüldükten sonra, başvuran kişinin konumu hakkında daha çok bilgi sahibi olmak üzere başvuru formu doldurtulur. Küçük ya da büyük, özel ya da kamuya ait hemen tüm işletmeler başvuru formu kullanırlar. Başvuru formları sayesinde aday hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olunabilir. İş istek formu olarak da adlandırılan başvuru formları adayın eğitimi, deneyimi gibi bilgilerin edinilmesine yardımcı oldukları gibi, uygun niteliklere sahip olmayanların belirlenmesine ve elenmesine de kolaylık sağlar. Ek-1'de örneği görülen başvuru formlarında adaya ait aşağıdaki bilgilerin olması gerekir; (Erdoğan 1991: 45)

- **Kişisel Bilgiler:** Adayın adı-soyadı, yaşı, adresi, telefon numarası, medeni durumu, ev adresi gibi bilgiler formda yer almalı ve formda adayın fotoğrafını yapıştıracığı bir yer bulunmalıdır.

- **Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler:** Adayın, başvurduğu açık pozisyon ile ilgili olsun ya da olmasın, daha önce çalıştığı işletmeler ve yaptığı görevler ile o işletmelerin ücret uygulaması hakkında bilgi veren bir bölüm olmalıdır.

- **Adayın Eğitimine İlişkin Bilgiler:** Başvuru formlarında adayların eğitim durumlarını sistemli olarak belirtebileceği bir bölüm bulunmalıdır. Çünkü; adayların eğitim durumu ilk değerlendirme çalışmalarında oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

- **Üye Olduğu Kuruluşlar ve Hobileri:** Aday hakkında bir ön bilgi edinmek için başvuru formunda bulunması gerekli bir bölümdür. Özellikle yönetim kademesinde işe alınacak kişilerin, üyesi olduğu kuruluşların nitelikleri ve hobileri işletmeye uyumu ve örgütün havası açısından oldukça önem taşımaktadır.

- **Askerlik Durumu:** Erkek adayların askerliklerini yapıp yapmadıkları, askerlikteki rütbesi ve üstlendiği görevler bu bölümde belirtilmelidir.

- **Referans Verecek Kişiler:** Bu bölümde aday hakkında bilgi ve referans verebilecek kişilerin ad ve adreslerinin belirtilmesi gereklidir. Referans verecek kişilerin akraba olmaması gerekir.

- **İmza:** Adayın, başvuru formunda istenen bilgilerin doğru olduğunu belirterek imzalayacağı bir bölümdür.

1.2.1.3- İlk Eleme Görüşmesi (Initial Screening Interview):

İlk eleme görüşmesi, adayların işletmeye şahsen başvurduklarında yapılır. Amacı, işletmeye başvuran adayların gerek fiziksel, gerekse diğer özellikler açısından uygun olup olmadığının saptanmasıdır. İlk eleme görüşmesi, genellikle bedensel yapının önemli olduğu pozisyonlar için yapılır.

Adayın başvuru formunu doldurmasından sonra, formda belirtilen özelliklere ilişkin daha detaylı sorular sorularak bilgilerin forma tam yazılıp yazılmadığı kontrol edilir.

Bu görüşmede, adaya işletmede yapacağı işler ve işletme hakkında bilgiler verilir ve adayın boy, kilo, konuşma yeteneği gibi fiziksel özellikleri değerlendirilir. Özellikleri iş için uygun olmayanlar bu basamakta elenirler.

İlk eleme görüşmesinde adayın, işletmeyi tanıması sağlanır ve yapacağı işin varsa görev tanımı kendisine okutturulur. Böylelikle kişinin kendisini değerlendirmesi sağlanır ve kişi

bunun sonucunda işe başvurmaktan vazgeçebilir ya da başvurma konusunda kararlılığını belirtir.

İlk eleme görüşmesi, gerek işletmenin, gerekse adayın gereksiz zaman kaybetmesini ve işletme açısından personel seçme maliyetlerinin yükselmesini önlemesi bakımından yararlı bir yöntemdir.

Başvuru formu doldurulmaksızın posta yolu ile yapılan başvurular da ilk eleme yapılabilir. Adayın posta yolu ile yolladığı özgeçmişinden, adayın, eğitim, deneyim ve diğer özellikleri belirtildiği ölçüde incelenir ve aday sınava alınmaya kabul veya reddedilir.

1.2.1.4- Sınav Yapma (Testing):

Personel seçimi bir engeller serisidir. Başvuru sırasında, adayın işe uygun olup olmadığı belirlenerek, ilk eleme görüşmesi yapmaya gerek kalmadan aday elenebilir. Bu aşamada elenemeyen adayın ilk eleme görüşmesi sunucunda elenmesi sözkonusu olabilir. Bu aşamada da elenemeyen adayın bilgi ve yeteneklerinin belirlenmesi gereklidir. Bu da adaya uygulanacak testler sonucu ortaya çıkarılacaktır. Personel seçiminde bu süreci her işletmenin uygulaması sözkonusu olmayacağı gibi, aynı işletmenin doldurulacak her pozisyon için aynı sırayı izlemesi de gerekemeyebilir. Ancak, personelini tutarlı verilere göre seçmek isteyen ve belli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerin bu sıralamayı ve personel seçim sürecini tam olarak uyguladıkları görülmektedir.

Personel seçiminin ön çalışmalarında hazırlanan iş gereklerinde saptanan ve seçim sırasında adaylarda aranması gereken bilgisel, zihinsel ve bedensel özelliklerin analizi için bazı işletmeler doğrudan seçim sınavına giderken, bazıları eleyici bir sınav yerine mülakat yapmaktadırlar. Bunların yanısıra, personel seçimini daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler ise işletmenin ve işin özelliğine göre test uygulaması yapmakta ve test bilgile-

rini mülakatla tamamlayarak seçimin özellik ve yetenek değerlendirme kısmını tamamlamaktadırlar. (Erdoğan 1991: 49-50)

Adayların bilgilerini, bedensel ve zihinsel yeteneklerini analiz eden testler, Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2.1.5- Derinlemesine Görüşme (In-Depth Selection Interview):

Seçim sürecindeki bir başka basamak, iş görüşmesidir. Görüşmenin personel seçim sürecinde en çok kullanılan evrensel araç olduğu yaygın olarak kabul edilir. (Famularo 1986: 14-1)

Görüşme, adayın niteliklerini belirleme ve yapacağı işle ilgili başarısını tahmin etmeye yönelik olarak yapılır. Her kademedeki personelin seçiminde önemli bir seçim aracı durumunda olan görüşme, işletmenin iş teklifi yapmak konusunda karar vermesi ve adayın işi kabul ya da reddetme konusundaki kararı için çok önemlidir.

Derinlemesine görüşme yöntemi, personel seçme yöntemleri kısmında daha ayrıntılı inceleneceğinden, burada üzerinde durulmayacaktır.

1.2.1.6- Geçmişteki Deneyim ve Öğrenimin Araştırılması ve Referansların Kontrolü (Background Investigation and Reference Check):

İşletme, bu basamağa kadar gelen adayın geçmiş deneyimleri, kişiliği ve daha önce çalıştığı işyerindeki başarısı hakkında bilgi edinmek isteyecektir. Aday, deneyimi, öğrenimi, geçmişteki işyerleri ve yaptığı işler konusunda gerek başvuru formlarında, gerekse yapılan görüşmede çeşitli bilgiler vermiştir. Ancak, bu görüşme ve başvuru formlarından sağlanan bilgilerin doğrulanması esastır. (Famularo 1986: 13-21)

Bu nedenle, işletme aday hakkında bu bilgilerin doğrulanması amacıyla adayın geçmiş iş yaşantısını ve öğrenimini araştıracaktır.

İşletme, adayın geçmiş iş yaşantısı ve öğrenimi hakkında çeşitli kaynaklardan bilgi sağlayabilir. Bunlar; (Mathis-Jackson 1990: 230)

- Akademik referanslar,
- Önceki çalıştığı işyeri(leri),
- Adayın belirttiği kişiler,
- Kanuni kayıtlar.

1.2.1.6.1- Akademik Referanslar:

Bu tür referanslardan adayın başvuru formunda ve görüşmede belirttiği öğrenim ile ilgili bilgiler kontrol edilir ve adayın öğrencilik yaşamındaki başarı durumu hakkında bilgi alınır.

1.2.1.6.2- Önceki Çalıştığı İşyeri:

Kişinin geçmişteki iş başarıları ve iş konusundaki deneyimi işe alınmasında tecih nedenidir. Bu da adayın geçmişte çalışmış olduğu işyeri ve birlikte çalıştığı yöneticilerden elde edilecek bilgilerle olur.

1.2.1.6.3- Adayın Belirttiği Kişiler:

Başvuru formlarında adaydan, akraba ve yakın arkadaş olmaması koşuluyla, kendisi hakkında bilgi alınabilecek kişileri belirtmesi istenir. Adayın belirtmiş olduğu kişilerden aday hakkında birtakım bilgiler almak mümkündür.

1.2.1.6.4- Kanuni Kayıtlar:

Kanuni kayıtlar incelenerek, adayın daha önce işe alınmasında sakınca oluşturacak bir suç işleyip işlemediği araştırılabilir. Bu, Ülkemizde "*İyi Hal Kağıdı*" olarak bilinmektedir.

İşletmeler tarafından, adayın geçmiş iş yaşantısı ve öğrenim durumu hakkında bilgi sağlamada aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir;

Öncelikle aday hakkında bilgi verecek kişilere güvenerek karar verilmemelidir. Çünkü; adayın referans olarak verdiği isimler, tanıdığı kişilerdir. Bu nedenle böyle bir kaynağa başvurulduğunda aday hakkında genellikle olumlu cevaplar alınacaktır.

Adayın geçmiş iş yaşantısı hakkında bilgi alınırken, eski yöneticileri ile görüşmeler yapılmalı, fakat, eski yöneticilerin görüşleri tek başına belirleyici olmamalıdır. Aday eski işyerinden sorunlu olarak ayrılmış ise ya da eski yönetici de adayın sorunlu olduğunu belirtmişse, yalnızca eski yöneticinin bu görüşleri dikkate alınmamalı, bu konuda daha derin bir araştırma yapılmalıdır. Çünkü; sorunun kaynağı aday olmayabilir. Ayrıca, eski yöneticilerin işyerinden ayrılanlar için genellikle olumlu görüş bildirmeleri de doğru karar vermeye engeldir.

Bu tür referansların objektifliği tartışılrsa da okulu yeni bitiren adaylar için öğretmenlerinden ve adayların eski yöneticilerinden alınan bilgilerin adayın belirtmiş olduğu referanslardan alınan bilgilere göre daha yararlı olacağı söylenebilir.

Adayın iş ve özel yaşamı hakkında daha sağlıklı bilgi sahibi olmak için, eski işyerine ve evine yapılan ani ziyaretler yoluyla adayın arkadaşları, amirleri ile ilişkileri, çalışma ortamındaki davranışları belirlenebilir. Ziyaret sırasında adayın yöneticisi ile de yüz yüze bir görüşme yapılabilir. Bu görüşmede, adayın işe devam durumu, işinden ayrılma isteğinin nedeni, işine geri dönmek isterse tekrar işe alınıp alınmayacağı, arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gibi bilgiler edinilebilir. Adayın evine yapılacak bir ziyaret ise, onun aile yaşantısı hakkında bilgi verecektir.

Bazı işletmeler, aday hakkında bilgi sağlarken telefon ve mektup yöntemlerinden de faydalanmaktadırlar. Ancak, gerek telefon görüşmesi, gerekse mektupla bilgi sağlama yöntemlerinde soruların çok iyi belirlenmiş olması gerekir.

1.2.1.7- Fiziksel İnceleme (Physical Examination)

Personel seçmede, karardan önceki basamak, fiziksel incelemedir. Son karar verilmeden önce, tüm seçim safhalarından başarı ile geçen adayın mutlaka sağlık kontrolünden geçirilmesi zorunludur. Çünkü; adayın sağlık durumu ya da fiziksel yapısı o işin yapılması için uygun olmayabilir. Bu nedenle, aday işe alınmadan önce, kendisinden bir sağlık ve kaza raporu istenmeli ve fiziksel incelemeye tabi tutulmalıdır. Bu işlem, aday hakkında daha derin bilgi edinilerek yerinde bir seçim kararı vermeyi sağlayabileceği gibi, diğer çalışanları hastalıklardan ve işletmeyi de ileride doğabilecek haksız tazminat taleplerinden kurtarır. Aynı zamanda, bir sağlık raporuna sahip olmak, daha sonra olumsuz bir olay meydana geldiğinde, kişinin işe alındığında sağlıklı olduğu hususunda üçüncü şahıslara karşı bir kanıt teşkil edecektir. Ayrıca, adayın sağlığının ya da fiziksel durumunun çalışma sırasında bozulduğuna ilişkin bir belge niteliği taşıyacağından, adayın çıkarlarını da koruyacaktır. Sağlık kontrolü ve fiziksel muayenenin varsa işletmenin doktoru tarafından yapılması daha uygundur.

1.2.1.8- İş Teklifi (Job Offer)

Seçim sürecindeki tüm basamaklardan başarı ile geçmiş adaya iş teklifi yapılır. Bu teklifle birlikte, kişinin alacağı ücret yanında varsa ek gelirler, diğer sosyal haklar da belirtilir.

İşletmenin genel politikası çerçevesinde yeni seçilen personelin işe alıştırmaya eğitimlerinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.2.2- Personel Seçim Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler ve Personel Seçim Yöntemleri

Personel seçimi pahalı, uzun ve zor bir süreç olmasına rağmen, işletmeye uygun olmayan bir personelin alınmasından her zaman daha ucuzdur. Çünkü; işe ve işletmeye uygun olmayan bir

personel seçildiğinde, personele uzun süre ücret ödemek ve çeşitli giderleri (sigorta, sağlık v.b.) karşılanmak zorunda kalınacaktır. Bu da kısa ve uzun vadede işletmeyi zarara sokacaktır. Özellikle kamu yönetiminde, işe uygun olmasa da kişi işe girdikten sonra çıkarmanın çok güç olması seçimin maliyetini daha da yükseltmektedir. Bir personel seçimi için yapılan harcamaların o kişiye ödenen bir yıllık ücret tutarından çok düşük olduğu ortaya çıkarılmıştır. (Bkz: Pickle-Abrahamson 1980: 164-165) Bu sonuç, personel seçimi harcamalarından kaçınılması, uygun personelin seçilebilmesi için gerekli tüm seçim yöntemlerinin uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.2.2.1- Personel Seçim Yöntemlerinde Bulunması Gereken Özellikler

Seçim işlemi birtakım kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Bu kısıtlamalar mali, sosyal ve süre kısıtlaması olabilir. Ancak, tüm kısıtlamalara karşın, seçim işleminin etkin olabilmesi için beş ana ölçütün bulunması gerekir.

Bunlar;

- Geçerlilik,
- Güvenirlilik,
- Maliyet Etkinliği,
- Kabul Edilebilirlik,
- Nesnellik (Objektiflik)'tir.

1.2.2.1.1- Geçerlilik

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

Geçerliliğin daha spesifik bir yapısı vardır. Bir sınav yöntemi bir amaç için geçerli, ancak başka bir amaç için geçersiz olabilir. Örneğin; iş analizi yardımıyla bir işin belli düzeyde bir zeka gerektirdiğine karar verilerek, tanınmış ve geçerli bir zeka testi seçilir. Daha önceki uygulamada seçilen testin yalnızca zekayı ölçme amacı için geçerli olduğuna karar verilmiştir. Fakat, amaç bir işteki başarıyı ölçme olarak değiştirildiğinde, iş başarısını zekanın yanında birçok başka değişken de etkilediğinden, bu spesifik amaç için testin geçerlilik derecesi genellikle düşüktür.

Geçerlilik yalnızca amaca göre değil, aynı zamanda iş durumlarına (işletmenin yapısına) göre de spesifiktir. Şöyle ki; bir işletmedeki gelecekteki iş performansının tahmin edilmesi için kullanılan belirli bir testin, aynı sorunların yaşandığı bir başka işletme tarafından da kullanılması durumunda geçerlilik açısından farklılıklar ortaya çıkabilir. Çünkü, her işletmenin kendine özgü bir örgütsel yapısı vardır.

Geçerlilik üç biçimde incelenebilir.

a- **İçerik Geçerliliği:** Bir seçim yönteminin (aracının) içeriğinin, iş için gerekli olan davranış tipini ölçüp ölçmediğinin görülmesi için analiz edilmesidir. Örneğin; bir iş çok fazla stres içerdiği için, seçim sürecine bir stres görüşmesi eklenebilir ya da seçim aracına kişinin strese olan yatkınlığını test edebilecek sorular dahil edilebilir.

b- **Sürekli Geçerlilik:** Yeni bir seçim yönteminin hangi nitelikleri ölçtüğüne karar verme ve yöntemin sonuçlarının geçerliliği kanıtlanmış daha önceki bir seçme yönteminin sonuçlarına benzeyip benzemediğinin kontrol edilerek değerlendirilmesidir.

c- **Tahmini Geçerlilik:** Bu yöntemde bir deneme uygulaması yapılır. Bu uygulamada, tüm adaylar hazırlanan sınav aracına tabi tutulur ve sonuçlarına göre bazı adayların durumu özel olarak

incelenir. Sınav sonuçlarına göre işe alınan kişilerin işteki başarıları ile sınav sonuçları zamanla karşılaştırılır. Bu yöntemde, bazen adayların bir bölümü sınavda başarı gösterenlerden seçilir, adayların diğer bölümünün seçiminde ise sınav sonuçları rol oynamaz. Zamanla, işe alınan bu iki grup arasında bir karşılaştırma yapılır. Sınavla seçilen grubun, sınav sonuçlarına bakılmadan seçilen gruba göre daha başarılı olduklarının gözlemlenmesi seçme sınavının geçerli olduğunu gösterecektir.

1.2.2.1.2- Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir tahmin edicinin aynı başarı derecesiyle tahmin etmeyi sürdürdüğü tutarlık ölçüsüdür. Başka bir anlatımla, seçim yöntemi adayların günlük yapılarını veya özelliklerini değil, genel yapı ve özelliklerini değerlemelidir. Seçim yöntemi, belli aralıklarla aynı birey ya da bireylere uygulandığında benzer sonuçlar verdiği ölçüde güvenilir olabilir. Aksi takdirde, seçim yönteminin güvenilir olduğu söylenemez. Ancak, burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta, seçim yönteminin belli aralıklarla ve aynı koşullarda uygulanmasıdır. Güvenirliliği değerlemede yaygın olarak kullanılan üç yöntem vardır;

a- **Test-Yeniden Test Yöntemi:** Aynı test denek gruplara belli zaman aralığından sonra tekrar verilir ve sonuçlar karşılaştırılır.

b- **İkiye Bölme Yöntemi (Split-Half):** Kırık yarı olarak da adlandırılan bu yöntemde; test iki yarıya bölünür, bir yarıdan elde edilen puanlar, diğer yarıdan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılır.

c- **Eşit Form Yöntemi:** Sayısal olarak eşit, ancak içerik olarak farklı test uygulanır ve sonuçlar karşılaştırılır.

İstihdam koşulları zamanla değiştiği için, seçim yöntemlerinin güvenirliliğini zaman zaman kontrol etmek önemlidir. Bazı yıllar için geçerli olan bir seçim yöntemi, başvuranların nite-

liklerinin değişmesi gibi değişik koşullarda geçerliliğini yitirebilir.

1.2.2.1.3- Maliyet Etkinliği

İşletmeler, güvenilir ve geçerli olmasa bile yapmış olduğu personel seçimleri için oldukça yüklü harcamalar yapmak zorundadır. Gelişmiş seçim yöntemlerine yapılan harcamalar, sonuçta işletmeye olumlu katkılar yapacağından, tutar fazla da olsa işletme için pahalı olmayacaktır.

1.2.2.1.4- Kabul Edilebilirlik

Bazen seçim yöntemleri geçerlilik, güvenilirlik ve maliyet etkinliği gibi niteliklere sahip olsalar bile kabul edilebilir olmayabilirler. Bunun nedeni, yasalar olabileceği gibi, bireyin kişilik özelliklerinin ayrıntıları ile incelenmesinin adayları rahatsız etmesi de olabilir.

1.2.2.1.5- Nesnellik (Objektiflik)

Sınav konularının saptanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde öznel (subjektif) koşullar yerine nesnel (objektif) koşulların egemen olmasıdır. Ölçme işlemi değişik kişilerin yapmasıyla elde edilen sonucun değişmemesi gerekir, aynı sonuçlar alınmalıdır.

İşletmelerde, işe alma sürecinde karar verme aşamasını oluşturan personel seçimi aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilir.

- 1- Sınav Yöntemi
 - a- Yazılı Sınav
 - b- Sözlü Sınav
 - c- Hem Yazılı, Hem Sözlü Sınav
 - d- Uygulamalı Sınav
- 2- Görüşme Yöntemi
- 3- Değerleme Merkezleri Yöntemi

1.2.2.2- Personel Seçim Yöntemleri

1.2.2.2.1- Sınav Yöntemi

Bu yöntemde adayların bilgi, beceri, deneyim, kişilik, zeka v.b. konularda işe uygun olup olmadığı ölçülmeye çalışılır. Adayların nitelik ve özelliklerinin işe uygun olup olmadığını ölçen sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere gruplandırılabilir.

1.2.2.2.1.1- Yazılı Sınav Yöntemi

Adayın, doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine uygun olan sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırılması istenir. Yazılı sınavlar yarışma ve yeterlik sınavları olabileceği gibi, yetenek sınavları da olabilir. Hemen her görev için bu tür sınavların uygulanması mümkündür. Ancak, bedensel ağırlık isteyen ve teknik özellikteki görevler için diğer yöntemlerle birlikte uygulanabilir. Bu tür işlere tek olarak uygulandığında sonuçların fazla sağlıklı olacağı söylenemez.

Yazılı sınav yönteminin klasik sınav yöntemi ve test yöntemi olmak üzere iki biçimde uygulanması mümkündür.

a- **Klasik Sınav Yöntemi:** Bu yöntemde, adayın başvuruda bulunduğu işin gereklerine uygun olarak hem işle ilgili, hem de sözkonusu kişinin genel kültürünü ölçebilecek türde sorular sorulur. Ayrıca, adaya bir konuda kompozisyon yazdırılarak adayın yazma gücü ve ifade yeteneği de ölçülmeye çalışılır. Değerlendirmenin güç oluşu bu yöntemin sakıncasını oluşturur.

b- **Test Yöntemi:** Bu yöntem, her kademedeki personelin işe alınmasında kullanılabilir. Ancak, bu yöntemin faydalı olabilmesi için diğer seçme yöntemlerinde olduğu gibi görevlere ilişkin iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulmuş olması gerekir. Böylelikle, açık pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olu-

nararak, hangi pozisyon için hangi yetenek ve özellikteki kişilerin seçileceği belirlenir ve testler yardımıyla bu yetenek ve özelliklerin adaylarda olup olmadığı araştırılmaya çalışılır. Test yönteminde, uygulanan testlerle, adayın zihinsel ve bedensel yetenekleri, bilgisi, becerileri, kişiliği, ilgileri, tutum ve davranışları ölçülebilir.

Test yöntemi ve testler üzerinde bir sonraki bölümde daha ayrıntılı durulacaktır.

1.2.2.2.1.2- Sözlü Sınav Yöntemi

Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak hemen cevaplandırılması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği karmaşık değilse (vasıfsız işçilikte olduğu gibi) bu yöntemin tek başına kullanılması yeterlidir.

Sınavı yapanla, adayın karşı karşıya gelmesi suretiyle gerçekleştirilen bu sınav yönteminde, aday ya tek olarak sınava alınır ya da birden fazla aday sınava alınarak sorular sorulur ve birinin sınavı yapılırken diğerlerinin düşünmesi sağlanır.

Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak, uzun zaman alması, sınav sırasında adayların psikolojik gerginlik nedeniyle istedikleri gibi cevap verememeleri gibi dezavantajları vardır.

1.2.2.2.1.3.- Karma Yöntem

Hem yazılı, hem de sözlü sınav yöntemlerinin birlikte uygulanmasıdır. İlk iki sınav yöntemine göre daha sağlıklı bir yöntemdir. Kamu sektöründe oldukça sık kullanılır. Özel sektörde ise alt düzey yöneticilerin ve yönetici olmayan personelin seçiminde sık kullanılır.

1.2.2.2.1.4- Uygulamalı Sınav

Uygulamalı sınav, duruma göre tek başına ya da yazılı ve sözlü sınavlarla birlikte yapılabilir. Örneğin; işletmeye sekreter alımında bu üç sınavın hepsinin uygulanması mümkün olabilir.

Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı görevler için yapılır.

1.2.2.2.2- Görüşme Yöntemi

Personel seçiminde en çok kullanılan görüşme yöntemi, her düzey ve nitelikteki presonelin seçiminde uygulanabilir. Bu yöntem, seçim kararı için tek başına kullanılabilirdiği gibi, diğer yöntemleri tamamlayıcısı olarak da kullanılabilir.

Genellikle, adayın kişiliği üzerine kapsamlı bilgi edinmede görüşme yönteminin diğer yöntemlerden daha yararlı olduğuna inanılır. Kuşkusuz, görünüş düzgünlüğü, diğer insanlar üzerinde kısa zamanda iyi izlenim bırakma yeteneği gibi öyle özellikler vardır ki ancak bu yöntemle değerlendirilebilir. Görüşmeyi yapan kişi iyi eğitilmiş ise, aynı zamanda karşısındakinin zeka düzeyini, ilgi alanının genişliğini ve yaşam ve iş felsefesini, birlikte çalışacaklarsa, çalışmalarının nasıl yürütülebileceğini bu arada anlayabilir. (Ernest 1981: 260-261)

Görüşme, bazı işletmeler tarafından personel seçmede bir basamak olarak kullanıldığı halde, bir kısım işletmelerde ise tek başına bir personel seçim yöntemi olarak kullanılabilir. İş görüşmesinin nesnel ve öznel yönleri vardır. Adayın geçmişi ile ilgili olarak görüşme sırasında bir yandan belirli bilgiler elde edilirken, bir yandan da adayın kişiliğine ilişkin değerlemeler yapılmaktadır.

Ülkemizde personel seçiminde kullanılan yöntemler arasında küçük ve büyük işletmelerin % 92'sinin sadece görüşme yöntemini kullandıkları ortaya çıkmıştır. (Erdoğan 1991: 65)

Görüşme, adaylarla tek tek yapılabileceği gibi, bir grup adayla toplu olarak da yürütülebilir. Ayrıca, görüşmeyi bir kişi yapabileceği gibi, özel olarak hazırlanmış bir görüşme grubu tarafından yapılması da olasıdır.

1.2.2.2.1- Görüşme Yönteminin Amaçları

a- **Aday Hakkında Bilgi Elde Etme:** Diğer seçme yöntemlerinde tam ve açık olmayan bilgiler elde etme olasılığına rağmen, görüşme yönteminde aday hakkında açıklanabilen ve yorumlanabilen bilgiler elde etme olasılığı vardır.

Görüşmeyi yapan kişi ya da kişiler, adayların işletmeye ve belirli bir işe uygun olup olmadıklarını belirleyebilmek için adaylar hakkında yeterli bilgi elde etmeyi amaçlar. Hatta bir çok kişi görüşme yönteminin en önemli amacının aday hakkında yeterli bilgiyi sağlamak olduğunu kabul etmektedir.

b- **İşletmeyi Benimsetme:** Görüşme yöntemi, görüşmeciye işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu konusunda adayı ikna etmesi için mükemmel bir olanak sağlar. (Cherrington 1983: 220) Bu yöntemin çift yönlü bir nitelik taşıması nedeniyle, bu olanak oldukça önemlidir. Çünkü, yalnızca işveren, adayı değil, aday da işletmeyi ve işi seçmektedir. (Beach 1985: 164)

c- **İşletme Hakkında Bilgi Verme:** Görüşme yöntemindeki tek amaç yalnızca aday hakkında bilgi toplamak olmamalı, bunun yanı sıra adayın işletme hakkında bilgi elde etmesi de sağlanmalıdır. Adaya işletmenin yapısı, hizmetleri, politikaları, iş olanakları, yapılacak iş hakkında bilgi verilmelidir.

1.2.2.2.2- Görüşme Teknikleri

Personel seçiminde adayların yetenek ve özelliklerini analiz etmede kullanılan görüşmede temel yaklaşım, görüşmeyi yapan kişinin adaya sorular sorması ve elde edilen bilgilerle adayın iş yapabilme gücünün ölçülmesidir. Görüşme, uygulanış biçilerine

göre birtakım farklılıklar gösterebilir. Görüşme yöntemleri;

- Planlı Görüşme (Structured Interview),
- Plansız (Serbest) Görüşme (Unstructured Interview),
- Karma Görüşme (Semistructured Interview),
- Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme,
- Bireysel ve Grup Görüşmesi,
- Diğer Görüşme Yöntemleri,

olarak gruplandırılabilir.

a- **Planlı Görüşme:** Planlı görüşmede, önceden uzmanlar tarafından hazırlanmış bir dizi sorudan oluşan formlar kullanılır. (Hudgets-Kuratgo 1990: 323) Kalıplı görüşme olarak da anılan bu görüşme yöntemi, iş gereklerine dayalı olarak hazırlanmış sorular listesidir. (Flippo 1986: 156) Görüşmeci, adaya bu sorular dışında herhangi bir soru yöneltmez. Listede yer alan sorular tüm adaylara sorulur. Alınan yanıtlar özel olarak hazırlanmış görüşme formuna kaydedilir.

Bu yöntemde, adaylar arasında objektif karşılaştırmalar yapmak olasıdır. Ancak, soruların standard olması, adayların yaratıcı ve özel yönlerinin analiz edilmesini engelleyebilir. Ayrıca, görüşmeden sonra diğer adaylarla karşılaşan adayın soruları diğerlerine söyleme olasılığı olduğundan, tüm adaylardan alınan cevaplarda bir benzerlik oluşturabilir. Bu da değerlemede güçlükler yaratabilir. Herşeye rağmen, planlı görüşme adaylar arasında değerlendirme ve karşılaştırma yapmaya daha müsaittir.

b- **Plansız (Serbest) Görüşme (Unstructured Interview):** Bu görüşme yönteminde, görüşmecilerin adaya soracakları sorular önceden belirlenmez. Bu yöntemde, görüşmeciler soracakları sorularla adayın konuşma biçimini, olaylara bakış açısını, yorumlarını, fikirlerini ve kendini savunma biçimini saptamaya çalışırlar.

Serbest görüşmenin yönü adayın vereceği cevaplara göre değişebilir. Görüşmeciler, soracakları soruları görüşmenin havasına göre ya kendileri saptarlar ya da uzmanların hazırladıkları sorulardan esinlenirler. Görüşmenin değerlendirilmesi görüşme sonunda yapılır.

Bu görüşme yönteminde her adaya farklı sorular sorulması olasılığı yüksektir. Sorularda belli bir standardın olmaması değerlendirmeyi güçleştirecektir. Sonuçta bu görüşme yöntemi ile aday hakkında elde edilen bilgilerin geçerliliği çok yüksek olmayacaktır. Adayın verdiği cevaplara göre yeni soruların ortaya çıkması, bundan sonraki cevapların kaydını güçleştirecek, bu da değerlendirmeye olumsuz etkide bulunacaktır. Serbest görüşmede, görüşmecinin aday hakkındaki kanısı önemlidir.

c- Karma Görüşme (Semistructured Interview): Planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulandığı bu yöntem yarı planlanmış görüşme de denilmektedir. Bu yöntemde, önceden sadece sorulacak temel sorular hazırlanır ve görüşmeci, görüşmenin seyrine göre bu soruları ya genişletir ya da yeni tartışma alanları yaratacak sorular sorar.

Bu yöntemde, önceden belirlenmiş (planlanmış) sorularla adaylar arasında karşılaştırma yapılabilir. Aynı zamanda önceden belirlenmemiş sorularla, başka bir anlatımla planlanmamış yöntemle görüşmenin derinleştirilmesi, adaylar hakkında daha ayrıntılı bilgi elde edilmesi olasıdır.

Personel seçiminde görüşmeyi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler çoğu zaman karma yöntemi tercih etmektedirler.

Karma görüşme yöntemine göre adaylar hakkında daha fazla bilgi sahibi olunması mümkün olmasına rağmen, görüşme sırasında görüşmecilerin ilgi alanlarına göre soruları yönlendirmesi, önceden belirlenen sorular dışında sorular sorarak görüşmeyi yalnızca plansız hale getirmeleri riski her zaman mevcuttur.

d- **Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme:** Bu yöntemde, adaylara konularına ilişkin bir sorun verilir ve sorunun çözümü için adayların görüşleri alınır. Çoğu zaman, "*Siz olsaydınız ne yapardınız?*" gibi varsayımlı sorular sorulur ve adayların bu varsayımlara göre cevaplar vermesi istenir. (Werther-Davis 1985: 188) Adayların vermiş oldukları cevaplar ile sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımları bir bütün halinde ele alınarak, adayların sorunları çözmedeki tutarlılıkları, bilgileri, sorun karşısındaki davranışları, fikirlerini savunmaları gibi yönleri değerlendirilir.

Ancak, bu yöntemde çözüm oluşturmaları için adaylara verilecek sorunlar çok iyi belirlenmeli ve sorunun mutlaka adayın konusu ile ilgili olmasına özen gösterilmelidir. Bu görüşme sonunda elde edilecek bilginin geçerliği adaylara verilen sorunlar ile iş yaşamında karşılaşılabileceği konuların uyumlu olmasına bağlıdır. Bu yöntemle gerçekleştirilen görüşmede adayların çok dar açıdan değerlendirilmesi, bu yöntemin zayıf yönünü oluşturmaktadır.

e- **Bireysel veya Grup Görüşmesi:** Görüşmenin bireysel ya da grup görüşmesi yöntemiyle yapılmasını aday sayısı belirler. Görüşmeci sayısının birden fazla olması, buna karşılık adayın tek olması görüşmenin bireysel olduğunu gösterir. Görüşmeye adayların grup halinde alınması grup görüşme yönteminin izlenmesi demektir.

Grup görüşmesi yöntemi ile sorun çözmeye yönelik görüşme yönteminin birarada uygulanması mümkündür. Böyle bir yolun benimsenmesi durumunda, bir görüşmeci grubun karşısına birden fazla aday gelir ve kendilerine verilen sorunu ortaklaşa çözümlenmeleri istenir.

Bu yöntemde, adayların liderlik özelliği, fikrini savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları ve benzeri özelliklerin analizine çalışılır.

Ancak, adayın çok sayıda olması, tüm adaylara uygun sorun bulunması zorluğunu beraberinde getirir. Ayrıca, değerlemenin gruplara göre standard duruma getirilmesi sorunu da vardır.

f- **Diğer Görüşme Yöntemleri:** Yukarıda belirtilen görüşme yöntemlerinin dışında işletmeler değişik yöntemler de uygulamaktadırlar. Örneğin; adayın dengesini koruma, uyarılama yeteneği ve kendisini ne kadar çabuk toparladığını ölçmeye yönelik **Baskıya Dayalı Görüşme (Stress Interview)** bunlardan birisidir. Bu yöntemde, adaya kısa bir zaman dilimi içerisinde çok sayıda soru sorulur ve ani cevaplar istenir. Böylece adaylar çeşitli yönleri ile zorlanır ve tepkileri ölçülmeye çalışılır. Görüşmeci, aday üzerinde baskı ve stres yapan durumu, arkadaşça rollerden, düşmanca davranışlara kadar değişen bir tutum çeşitliliği içinde uygular. Bu nedenle, eğer ustalıkla ynetilemezse, görüşme hemen çığırından çıkabilir. Görüşmenin yarıda kesilmeden tamamlanmasında görüşmecinin deneyimi, ustalığı, gösterdiği titizlik ve dikkat büyük rol oynamaktadır. Koruma, güvenlik veya danışmada çalışacak personelin seçiminde bu yöntemin kullanılması iyi sonuçlar verebilir.

Başka bir görüşme yöntemi ise **Yoğunlaştırılmış Grşmedir**. Bu yöntemde, adayın yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmeye çalışılır. İşe neden başvurdu, neden bu işi yapıyor, hobileri nelerdir ve bu hobilere neden sahip? gibi, adayı belirli konularda derinlemesine analiz edecek sorular sorulur.

1.2.2.2.2.3- Görüşme Süreci

Personel seçiminde kullanılan yöntemlerden en eskisi olmasına rağmen görüşme, işletmeler tarafından yeteri kadar anlaşılamamakta ve gereği gibi uygulanmamaktadır. Oysa, görüşmenin etkin ve amaca uygun olabilmesi için birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Görüşmeciler gelişigüzel belirlenmemeli, gerekirse eğitilmeli, görüşme yöntemi işin konusuna ve görev unvanına göre

iyi saptanmalı, görüşmede aranacak ölçütlerin sınırı çizilmeli ve sonuçlar rapora bağlanmalıdır.

Görüşmenin sonuçlarının etkin olabilmesi için, görüşmenin aşağıda belirtilen safhalardan oluşması gerekmektedir. (Flippo 1986: 157-158) ve (Erdoğan 1991: 72-74)

a- **Görüşme Amaçlarının Saptanması ve Görüşmenin Hazırlanması:** Yapılacak her görüşmenin mutlaka bir hazırlık safhasının olması gerekir. Hazırlık safhasında öncelikle görüşmenin amacı belirlenmelidir. Adayların hangi özelliklerinin görüşme yoluyla belirleneceği ve bunun için adaya hangi soruların sorulacağı saptanmalı ve başvuru formunda cevaplanmış soruların yeniden sorulmamasına dikkat edilmelidir. İşletmenin, görüşmenin amacını önceden belirlemesi, görüşmecilerin daha sağlıklı bir görüşme yapmalarını sağlayabilir.

Görüşme hazırlıklarının bir başka safhası ise görüşme yönteminin saptanmasıdır. Görüşme tekniklerinden hepsinin ya da hangilerinin kullanılacağını belirlemek görüşmecilerin önceden hazırlıklı olmalarını sağlar. Görüşme formları ve içeriği buna göre hazırlanır. Böylelikle görüşme daha sistematik ve sağlıklı olur.

Yine, görüşme öncesinde görüşmecilerin aday ya da adaylar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları gerekir. Bunun için, adayın doldurmuş olduğu başvuru formları görüşmeciler tarafından incelenmeli ve daha fazla bilgi gerekirse görüşme formuna buna yönelik sorular konulmalıdır.

b- **Uygulama:** Görüşme, gerekli hazırlıkların sonrasında uygulamaya konulur. Ancak, bu aşama bir önceki aşama ile iç içedir.

Görüşme uygulamaya konulurken, bazı noktaların üzerinde özen gösterilmelidir. Öncelikli görüşme ortamının sağlıklı bir görüşme yapılacak biçimde olması, adayın rahatça ve çekinmeksizin konuşmasının sağlanması gerekir. Görüşme ortamı denilince, fiziksel ve düşünsel ortam akla gelmelidir.

Görüşmenin sağlıklı bir fiziksel ortamda yapılması, görüşmenin sonuçlarının etkinliğinde ve isabetli kararların alınmasında oldukça önemli bir rol oynar. Adayın, gürültülü, konuşmasının sık sık kesildiği, iyi düzenlenmemiş, iç karartan bir ortamda rahat olması mümkün değildir. Görüşme sırasında görüşmenin sık sık aranması, adayın oturduğu koltuğun rahatsız olması da görüşmeyi etkileyen olumsuz etkenlerdir. Ayrıca, aday, görüşme sırasında yalnızca görüşmeci ya da görüşmeciler tarafından dinlendiğine, başkaları tarafından dinlenmediğine emin olmalıdır. Görüşmecilerin oturuş biçimleri ve aday ile görüşmeciler arasındaki oturma uzaklığı da görüşmenin sağlıklı geçmesi açısından önemlidir.

Adaya, görüşme sırasında, görüşlerini rahatlıkla belirtebileceği, kendini ve fikirlerini rahatlıkla savunabileceği bir düşünsel ortam yaratılmalıdır. Bunu sağlamak için de gerekirse görüşmeci doğrudan iş konularına girmemeli, havayı yumuşatmak, adayı havaya sokmak için güncel konulardan sözetmeli ve adayın bu konuda konuşmasına olanak sağlamalıdır.

c- **Görüşmenin Yürütülmesi:** Görüşme sırasında, aday konuşmaya teşvik edilmeli, adaya rahat konuşabileceği, isteklerini rahat anlatabileceği sorular sorulmalı, sorular "evet" ya da "hayır" biçiminde cevaplandırılacak nitelikte olmamalıdır. Kesin tutumları belirlemeyen nitelikte sorular sormak yerine, belirli konuları açıcı nitelikte sorular sorulmalıdır. Böylelikle istenilen bilgilerin daha ayrıntılı elde edilmesi sağlanabilir.

Görüşmeci ya da görüşmecilerin, görüşme sırasında insanlara saygı ve sevgi duyduklarını sezdirmeleri gerekir. Bu, adayın rahat olmasını sağlayacaktır.

Görüşme sırasında, görüşmeci, adayı ilgi ve dikkatle dinlemelidir. Adayı dikkatle dinlemek hem ona saygı duyulduğunun bir ifadesi olacak, hem de adayın söylediklerinin daha doğru anlaşılmasını sağlayarak doğru karar alınmasına yardımcı olacaktır.

d- **Görüşmenin Bitirilmesi:** Görüşmenin sona erdiği görüşmeci tarafından adaya belirtilmelidir. Bu, sözle olabileceği gibi, görüşmecinin elindeki kalemi masaya bırakması, sandalyeyi geriye çekmesi ya da ayağa kalkması biçimindeki davranışlarla da belirtilebilir. Görüşme sonunda adaya teşekkür edilmeli, sonucun ne zaman açıklanacağı konusunda kendisine bilgi verilmelidir. Sonuç aday açısından olumsuz ise nazik bir mektupla bildirmek daha uygun olacaktır.

e- **Değerlendirme ve Rapor Yazma:** Görüşme sonrasında görüşmeci ya da görüşmecilerin aday hakkında edindikleri bilgi ve izlenimleri, unutulmaya meydan verilmeden önerileriyle birlikte rapor haline getirilmeli ve yönetime sunulmalıdır.

1.2.2.2.2.4- Görüşmenin Başarı Koşulları

Her işletmenin amacı kendisi için en uygun pesoneli işe almaktır. Ancak, günümüzde gerek özel, gerekse kamuya ait bir çok kurum ve kuruluşun yetersiz personel politikası ve uygun olmayan seçim sistemleri nedeniyle en uygun personelin seçilmesi mümkün olamamaktadır.

Personel seçiminde görüşme yöntemi, genelde geçerliği düşük olmasına rağmen, bazı işletme ya da kurumlarda tek başına seçim aracı olarak kullanılırken, bazılarında seçim sürecinin önemli bir dilimi olarak kullanılmaktadır. Ancak, her ikisinde de görüşmecinin niteliğinden kaynaklanan birtakım sorunluluklar, hatalar sözkonusu olmaktadır. Görüşmenin, etkin sonuçlar vermesi, hataların en aza indirilmesi ve bazı kuralların uygulanması ile mümkündür.

Görüşmede genel olarak yapılan hatalar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir;

- Görüşmede sıkça görülen hatalardan birisi, tanıdık hatasıdır. Görüşmeci, adayı az ya da çok tanıyorsa, önyargılı olabilmekte, bu da adayın lehine ya da aleyhine işlemektedir.

- Görüşme yöntemi subjektif olduğundan, görüşmecilerin önyargıları ve duyguları yanlı davranmalarına ve yanlış kararlara neden olabilmektedir.

- Yöneticilik pozisyonlarının daha çok erkeklere özgü olarak düşünülmesi, kadınlara karşı hatalı kararlar alınmasına neden olabilmektedir.

- Görüşmecinin değer yargısı ve inanç sistemi de yanlı ve hatalı karar verilmesine yol açabilmektedir.

- Görüşmede yapılan bir başka hata da görüşmecilerin değerlemeyi kendi bireysel eğilimlerine göre yapmalarıdır. Bazı görüşmeciler adaylarda kendilerini ararlar, bulurlarsa çok mutlu olurlar ve hatalı seçim yapılmasına neden olurlar.

Tüm bu açıklamalardan sonra, görüşmenin başarılı olabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerektiği söylenebilir;

- Görüşmeden ne elde edileceği ve görüşme yoluyla hangi özelliklerin saptanacağı çok iyi belirlenmeli, görüşmeci, adayda kendisini aramamalıdır.

- Görüşme ortamı sağlıklı karar almayı engelleyecek etkilerden arınmalı, adaya davranış serbestliği tanınmalı, gerektiğinde ikramlarda bulunarak onun rahatlaması sağlanmalıdır.

- Görüşme soruları çok iyi belirlenmeli, planlı ve kronolojik sorulardan oluşan bir form hazırlanmalıdır.

- Görüşmecinin önyargısı kararlarda etkili olmamalıdır.

- Görüşmeci, adayı dikkatli bir biçimde dinlemeli, adaya dostça davranmalı, adayın vermiş olduğu cevaplardan kendisini ilgilendirenleri sağlıklı bir biçimde kaydetmelidir.

- Görünüş ve tavırlardan hemen sonuç çıkarma eğilimine girilmemeli, adayı dinledikten sonra karar verilmelidir.

- Görüşmeci, çok sayıda kişi ile görüşme yapacaksa, görüşme sırasında gerekli bilgileri kaydetmeli, aday görüşmeden ayrılır ayrılmaz onun hakkındaki kanısını belirlemelidir.

- Adayın da soru sormasına imkan verilmeli, "*sizin öğrenmek istediğiniz bir şey var mı?*" diyerek ona fırsat tanınmalıdır.

- İkinci bir görüşme gerekiyorsa, bunun adaya bildirilmesi gerekmektedir.

- Görüşme sırasında kesinlikle bir sınav havası yaratılmamalı, kişi sorguya çekilir gibi sorular sorulmamalıdır.

- Görüşmeci karısındaki dinleyip, yorumlayabilme konusunda yetersiz kalabilir. Oysa, adayın ne söylediğinin, nasıl davrandığının da dikkatli bir biçimde yorumlanması gerekir. Çünkü; adayın konuşurken yapacağı bazı mimikler, nefes alması, vurgulamaları, sesini azaltıp şiddetlendirmesi bazı ipuçları verecektir. (Lewis 1984: 15)

Sonuç olarak, yalnızca görüşmeden sağlanan bilgilerle personel seçimine karar verilmemeli, görüşmeden elde edilen bilgiler, diğer seçim yöntemleri aracılığı ile elde edilen sonuçlarla tutarlı olduğunda sağlıklı kararlar verilebileceği gözden kaçırılmamalıdır.

1.2.2.2.3- Değerleme Merkezleri Yöntemi (Assessment Centers)

Değerleme merkezleri yönteminin amacı, işletme için en uygun ve en fazla potansiyele sahip adayları tanımlamaktadır. (Hodgest-Kuratgo 1990: 325)

Bu yöntemin diğer personel seçim yöntemlerinden önemli bir farklılığı vardır. O da kullanım amacındaki farklılıktır. Testler, görüşme yöntemi ve sınav yöntemi hemen her nitelik ve düzeydeki personelin işe alınmasında rahatlıkla uygulanabilir. Oysa değerlendirme merkezleri yöntemi daha çok, yönetim düzeyindeki

personelin işe alınmasında uygulanmakta ve kendi içinde test ve görüşme yöntemini de kapsamaktadır.

Değerleme merkezleri yöntemi ilk olarak İkinci Dünya Savaşı sırasında Alman askeri psikologları tarafından kullanılmıştır. Fakat, endüstride ilk kullanımı ise 1956'da Amerikan Telefon Telgraf (ATT Comp.) İşletmesi tarafından gerçekleştirilmiştir. (Hodgest 1990: 325) O günden sonra değerlendirme merkezleri yöntemini kullanan işletmelerin sayısı hızla artmıştır. Örneğin; 1972'de yaklaşık 12 büyük işletme bu yöntemi işletirken, bu sayı ertesi yıl 150'ye ve günümüzde ise 4000 dolayında işletmeye ulaşmıştır. (Flippo 1986: 180)

Değerleme merkezleri başarıyı tahmin etmede, eğitimsel altyapıdan, görüşmelerden, kağıt-kalem testlerinden ve performans değerlendiricilerden daha doğru ve fazla bilgi alabilecek şekilde düzenlenmişlerdir. Adayların her faaliyetteki katılımları ve performansları, onları gözlemleyen bir grup eğitilmiş uzman tarafından not edilir. Birçok farklı faaliyette gözlemlenen katılımlardan sonra, değerlemeyi yapan kişiler kendi gözlemlerini değerlendirme yapan kişilerle tartışarak her adayın gelişme potansiyeli ve yeterliği konusunda fikir birliğine varmaya çalışırlar. (Huse-Bowditch 1973: 221)

Değerleme merkezleri yöntemi hem personel seçim fonksiyonuna büyük oranda gerçekçilik getirmiş, hem de adayların ve onları değerleyenlerin sonuçlara güvenerek memnun olmalarını sağlamıştır.

Yapılan araştırmalar değerlendirme merkezlerinin tahminleriyle, işe başladıktan sonraki performans arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermiştir. (Straus-Sayles 1992: 434) Bu başarının nedeni ise bu yöntemde aynı zamanda görüşme ve test yöntemlerinin de uygulanmasıdır. Ancak, maliyetinin yüksek olması, uygulanmasının fazla zaman alması, değerlemeyi yapan kişilerin genellikle iyi yetişmemiş olmaları bu yöntemin eksilerini oluşturmaktadır.

Ayrıca, yönetsel görevler için daha uygun bir yöntem olması nedeniyle diğer görevler için yeterince uygulanamaması da yöntem için bir eksi puan oluşturmaktadır.

Aday hakkında geçerli, geniş ve ayrıntılı bilgi sağlamak amacıyla değerlendirme merkezleri yöntemi içerisinde belli başlı beş teknik kullanılır.

1.2.2.2.3.1- Lidersiz Grup Tartışması Tekniği (Leaderless Group Discussion Technique) (LGD)

Değerleme merkezine katılan adaylar bir ya da bir kaç kez grup tartışmalarına katılırlar. Bu teknikte, gruba çözmeleri ve sonuçta grup kararına varmaları için bir sorun verilir. Bu sorunlar herhangi bir yükselme kararı, ürün geliştirme, yer seçimi, disiplin v.b. konularda olabilir. Bu arada değerlemeyi yapanlar, hangi adayın gruba daha çok hakim olduğunu, gruba yol gösterdiğini, liderlik ettiğini ve grubun bu kişinin liderliğini benimseyip benimsemediklerini gözlemlemeye çalışırlar. (Beach 1985: 172 ve Cherrington 1983: 232) Bu teknik, adayların ikna yeteneğini, enerjisini, bilgi ve becerisini, soğukkanlı olup olmadığını, konuşma ve dinleme yeteneklerini saptamada oldukça başarılıdır.

1.2.2.2.3.2- Bekleyen Sorunlar Tekniği (In-Basket Technique)

Bu teknikte, adayın bir yönetici olduğu varsayılır. İşletmede önceden belirlenmiş mevcut sorunları tanımlaması, çözümlemesi ve buna bağlı olarak diğer işleri düzenlemesi istenir. Burada en önemli nokta, adayın işletmede varolan sorunları bir öncelik sırasına koyabilmesinin ölçülmesidir.

Ayrıca, bir-iki saatlik bir süre içerisinde adayın bir dizi mektup, kısa not, rapor, telefon, faks mesajı v.b. faaliyetleri okuması ve cevaplandırması beklenir. Bu uygulamanın sonuçları adayın kısa bir süre içinde bir iş çevresini ne kadar iyi anlaya-

bildiği, olaylara bakış açısı ve yönetsel kararları ne ölçüde tutarlı ve dikkatli bir şekilde verdiğini saptamayı sağlar.

1.2.2.2.3.3- Görüşme Tekniği (Interview Technique)

Görüşme tekniğinde, adaylarla en az bir kez, bir ya da daha fazla sayıdaki kişi tarafından görüşme yapılır. Görüşmenin konusu genellikle mesleksi konular üzerinde yoğunlaşırsa da bunun yanı sıra adayın eğitimi, gelecekte beklenenleri, ilgi alanları, hobileri hakkında da bilgi edinilmeye çalışılır.

1.2.2.2.3.4- İşletme Oyunları Tekniği (Business Games Technique)

Bu teknikte adaylar, personel ihtiyacı olan görevin düzeyine ve özelliğine uygun oyunlara katılırlar. Bu oyunlar, üretimle ilgili sorunları çözme ya da deneyim gerektiren uygulamaları yerine getirme gibi işletme oyun türleridir. Bu teknikle, adayların örgütlenme yeteneği, düşünme hızı, uyum sağlama ve liderlik yeteneği, gerilim altındaki etkinliği gözlemlenerek değerlendirilir.

1.2.2.2.3.5- Bireysel Testler Tekniği (Individual Tests Technique)

Bu teknikte, adaylara değişik nitelikteki bireysel testler uygulanır. Bu testler sayesinde adayın, yönetim ve denetimle ilgili yetenek ve tutumları ile kişilik, zeka gibi özellikleri saptanmaya çalışılır.

Değerleme merkezleri yönteminde tüm bu teknikler uygulanarak aday çok yönlü değerlemeye alınır ve değişik nitelik ve özellikleri ortaya çıkarılır.

B Ö L Ü M II

PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

2.1- PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN ÖNEMİ

Teknolojik alandaki hızlı değişmeler, rekabetin ülke sınırları dışına taşması, işletmeleri yeni pazarlar bulmaya, yeni ve daha nitelikli mal ve hizmet üretmeye, daha verimli çalışmaya zorlamaktadır.

1920'lerde başlayan Hawthorne araştırmaları ile işletmelerin başarı ve verimliliğinde doğrudan etkili olan insan unsuru üzerinde daha çok durulmaya başlanmış ve insanın psiko-sosyal bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır.

İnsanın psiko-sosyal bir yapıya sahip olması onu daha çok tanımak, onun yetenek ve özelliklerini belirlemek gereğini doğurmuştur.

Çok geniş bir rekabet ortamında çalışan işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve büyümeleri için gerekli verimlilik ve karlılığa ulaşmalarında diğer etmenlerin yanısıra insan unsurunun da önemi büyüktür. Bu nedenle işletmeler, çalıştıracığı personeli değişik özellikleri ile çok iyi tanımalı ve onu işletme ile bütünleştirebilmelidirler.

Psikoteknik yöntem, insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin birtakım kişisel özelliklerinin yanısıra, zihinsel ve bedensel yetenekleri saptanmaya ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.

Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması, hem kişinin daha çok çalışmasını, hem de işinden daha fazla tatmin duymasını sağlayacaktır. İşte, psikoteknik yöntemin temel yaklaşımı bireyi işine ve işyerine uydurmaktır. Bu yöntemin en önemli araçları psikolojik testlerdir. Psikolojik testler işletmelerde değişik alanlarda farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Bunlar; (Tiffin-Cormick 1965: 115)

- Yeni personelin seçiminde,
- Personelin işe yerleştirilmesinde,
- Personelin atama, nakil ve yer değiştirme işlemlerinde,
- Eğitim programlarının geçerlik ve etkinliklerini değerlemede,
- Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında,
- Mesleğe yöneltmede,
- Personel danışmanlığında.

Modern yönetimde, kişilerin sahip olduğu özellik ve yeteneklerinin bilinmesinin yanısıra gelecekteki kapasite ve özelliklerinin de bilinmesi oldukça önemlidir. Psikoteknik yöntemle bireyin o anda sahip olduğu bilgi, beceri, kişilik ve diğer özellikleri saptanabildiği gibi, belirli bir güven sınırında bireydeki geleceğe yönelik gelişmeleri ve değişimleri de saptamak mümkündür.

Psikoteknik yöntemle birey bir bütün olarak değerlendirilir. Bunun mantığı ise bireyde oluşan bir yetenek ya da özelliğin başka yetenek ve özelliklerin yardımıyla olacağıdır. Başka bir anlatımla, bireylerin yetenek ve özellikleri bir makinenin dişlileri gibidir. Bir dişlinin sağlıklı çalışması diğer dişlilerin de sağlam ve sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle, psikoteknik yöntem bireyi bir bütün olarak değerlendirir.

Bireylerin kişiliği ve diğer birtakım özellikleri çevreden etkilenecek, bulunduğu çevreye göre değişiklik gösterebilir. Yani

bireylerin çevreleri deðiřtikçe bazı özellikleri de deðiřebilir. (Erdoğan 1980: 50) Psikoteknik yöntem kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik olduğundan, iş ortamı analiz edilerek bireyin işte başarılı olabilmesi için gerekli olan özellikler saptanmalıdır. Böylelikle bireyin bulunduğu ortama göre değerlendirilmesi olanaklı olacaktır.

Psikoteknik yöntemle, soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, birleştirme, ilişki kurabilme gibi birtakım özellikler ölçülebilir duruma getirilir. Soyut ve değerlenmesi zor olan bu tür özellikler psikoteknik yöntemle analiz edilebilmekte ve sayısal-laştırılabilmektedir.

Psikoteknik yöntem, bireyleri daha kolay ve kısa sürede tanımayı sağlar. Testlerle bireylerin birtakım yönlerinin öğrenilip, bunlardan analize gidilmeyi ve nihayet bireyin işe uyumunu sağlayan objektif ve bilimsel bir yöntemdir. (Kepir 1980: 12)

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin temel amacı, kişi-iş, kişi-işyeri uyumunu sağlamak, bireye en iyi yapabileceği işi yaptırmaktır. Ayrıca, işin ve işyerinin gelecekte değişiklik gösterecek nitelik ve yapısına uyum gösterecek bireyleri seçmekle seçim işlemine objektif bir yapı kazandırmak da psikoteknik yöntemle personel seçiminin amaçlarındandır.

Psikoteknik yöntemle personel seçmede, öncelikle işlerin gerektirdiği özellikler saptanarak sonra adayların özellikleri belirlenecek ve adaylardaki kişisel farklılıklar ortaya çıkarılacaktır. Kişisel farklılıkların ortaya çıkarılması adayların daha iyi tanınmasını sağlayacağından, personel seçim işlemi daha tutarlı, bilimsel ve etkili olacaktır. Bu yöntemle seçilecek elemanların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da olacağından, iş-personel gelişmesi de dengede tutulabilecektir. Başka bir anlatımla, belirli bir işi devamlı yapmak üzere alınan kişi, işletmedeki teknolojik ve işlevsel değişmelere ayak uydurabilecektir.

Psikoteknik yöntemle kişinin öz olarak ve bir gruba bağlı olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Psikoteknik yöntem, bireysel farklılıkları saptamaya yönelik testlerle gerçekleştirilir.

2.2- PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEST TÜRLERİ

Psikoteknik yöntemle personel seçiminde kullanılan testlere geçmeden önce, test kavramı ve psikoteknik test türleri hakkında açıklama yapmakta yarar görüyoruz.

Çok karmaşık bir yapıya sahip olan insanı anlamada kullanılan gözlem, anket, deney ve testlerin ayrı ayrı uygulanması ile, bireylerin ne tür bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmak olanaklıdır. Ancak, bu yöntemlerin herbirinin kendine özgü eksik yanları vardır. Bu yöntemler içerisinde gerek kısa zamanda sonuç vermesi, gerekse verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle testler, diğerlerine oranla daha kullanışlı ve sağlıklıdır. (Paksoy 1984: 1)

Test sözcüğü günümüzde farklı anlamları içermektedir. Bunlar; (Çağlar 1970: 1)

- **Tıp alanında;** muayene, analiz etme anlamında kullanılmaktadır. Üre testi, kan testi, idrar testi gibi.

- **Teknoloji alanında;** üretilen ürünlerin denenmesinde deneme anlamında kullanılmaktadır. Motor testi, mamül testi gibi.

- **Eğitim ve öğretim alanında;** sınav anlamında kullanılmaktadır. Yabancı dil testi gibi.

Psikoteknik testler ise endüstrideki kullanımı ile birçok bilim adamları tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmışlardır.

Cansever (1963: 12). "Psikolojik Testler" adlı kitabında psikolojik testi; "İki ya da daha fazla sayıda bireyin davranışını karşılaştırmak için kullanılan sistematik bir yöntem" olarak tanımlamıştır. Yine Cansever (1978: 27), psikolojik testin, kişinin davranışını standard koşullar altında gözlemek ve tanımlamak için kullanılan bir yöntem olduğunu da vurgulamaktadır.

Bir başka yazar ise testleri "seçilmiş psikolojik faktörleri ölçmek için düzenlenmiş araçlar" olarak tanımlamaktadır. (Flippo 1986: 165)

Cronbach'a göre ise testler; "iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını karşılaştırmada kullanılan sistematik bir süreçtir." (Beach 1985: 148)

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, psikolojik testler bireyler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktadırlar. Psikolojik testlerle ölçülmek istenen nitelik, bireysel davranış veya özelliğin tümü değil, bir örneği ya da bir kesitidir. Psikolojik testler hazırlanışından, değerlendirilmesine kadar belli bir sıra izlenerek uygulanırlar. Bu da psikolojik testlerin sistematik olduğunu göstermektedir.

Psikolojik testlerin değerlemesinde kişisel değer yargıları ve inançların etken olmaması, bu testlerin objektif olduğuna ilişkin yeterli bir göstergedir.

İnsanı çeşitli yönleri ile tanımaya yarayan psikoteknik testler, işletmelerde başlıca üç amaç için kullanılır; (Lawshe 1966: 3)

- 1- Yetenek ve yeterliliklerin değerlendirilmesi,
- 2- İş başarımı konusunda tatmin edici bilgi toplama,
- 3- Kişilik analizi yapma.

Yetenek ve yeterliliklerin değerlendirilmesi, ölçülen bilgi veya becerinin işin gereklerine uygun olup olmadığının saptanmasıdır.

İş yapma düzeyi ve iş başarısının tahmininde, test puanı ile iş başarısı arasındaki istatistiksel ilişki sözkonusudur. Teste bakıldığında işin gerekleriyle doğrudan ilişkili sorular bulunmayabilir. Fakat soruların iş başarısını sağlayacak yeteneklerle ilgisi olabilir. Örneğin; bir çıraklık eğitim programında öğrenme yeteneği oldukça önemlidir. Dolayısıyla bir genel zihinsel yetenek testi çıraklık işindeki başarı ile istatistiksel olarak ilişkili olabilir. Böyle bir durumda genel zihinsel yetenek testi ve mekanik yetenek testinin birarada kullanılması daha güvenilir ve tatmin edici bilgi verebilir. (Kepir 1984: 8)

Kişilik analizinde ise bir bireyin kişiliği hakkında bilgi edinebilmek için testlerle birlikte diğer yöntem ve bilgilerden de (görüşme, bireyin özgeçmişine ilişkin bilgiler) yararlanır.

Psikoteknik yöntem, kişisel özelliklerin yanısıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini tesbit ederken ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahminler yapmaya çalışırken birtakım testlerden faydalanır.

Testler, kişisel özellikleri saptamada önemli bir araçtır. İnsan davranışının sayısız boyutlarını ölçmek amacıyla yüzlerce test geliştirilmiştir. Testler kişilerin zihinsel, fiziksel yeteneklerini, bilgisini, becerilerini, kişiliğini, ilgilerini ve diğer tutum ve davranışlarını ölçerler. (Beach 1985: 148)

Psikoteknik testler, hazırlanışları, uygulama biçimleri, cevaplama biçimleri gibi birtakım ortak özellikleri yönünden gruplandırılabilirler. Buna göre testleri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

2.2.1- Kullanılan Malzemeye Göre Testler

Testlerin, kullanılan malzemeye göre gruplandırılması oldukça yaygındır. Kullanılan malzemeye göre testler;

- Kağıt kalem testleri
- Aletli testler olarak sınıflandırılabilir.

2.2.1.1.- Kağıt Kalem Testleri

Kağıt kalem testleri, testin yazılı olarak bireylere verilmesi ve cevapların denekler tarafından test üzerine veya özel cevap föyüne yazılarak bildirilmesi biçiminde uygulanan testlerdir. (Erdoğan 1980: 106) Başka bir anlatımla kağıt kalem testleri, teste tabi olan bireyin verilen problemler hakkında düşünüp, sonuçları yazılı olarak verdiği testlerdir. (Paksoy 1984: 24) Kağıt kalem testlerinde sorular sözlü olarak da sorulabilir ve sözlü cevaplar istenebilir.

Kağıt kalem testlerinin cevaplanması için okuma yazma bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu testler okuma yazma bilmeyenlere uygulanamazlar. Bu testler, gerektiğinde çoğaltılabildiğinden aynı anda geniş gruplara uygulanabilirler. Üniversite giriş sınavları, ÖSYM'nin kuruluşlar için düzenlediği işe giriş sınavları kağıt kalem testlerinin iyi birer örnekleridirler.

2.2.1.2- Aletli Testler

Aletli testler, bazı araç-gereç ve objelere dayanılarak uygulanan testlerdir. Belirli özellikleri taşıyan çeşitli araç-gereç ve objeler bireylere verilir. Bireylerden bunları kullanarak bazı işlemleri gerçekleştirmeleri, birtakım parçaları birleştirmeleri istenir. Onların istenilenleri ne şekilde yaptıkları gözlemlenerek, davranış ve tepkileri saptanır.

Aletli testler, bireylerin bedensel özellik ve yeteneklerinin saptanmasının yanında, genel zeka ölçümünde de kullanılabilir. Bu testleri okuma yazma bilmeyenlere de uygulamak mümkündür. Bu nedenle, eğitim düzeyleri düşük olan bireylere daha çok uygulanır. Bu testler, bireylere tek tek uygulanması, bireylerin davranışlarının sağlıklı izlenebilmesi ve okuma yazma bilmeyenlere de uygulanabilmeleri açılarından avantajlı görünmelerine

rağmen, ekonomik açıdan kağıt kalem testlerine göre daha pahalı olması, uygulanmasının zor ve uzun zaman alması bakımından dezavantajlıdır.

2.2.2- Uygulama Biçimine Göre Testler

Uygulama biçimine göre testler;

- Bireysel testler
- Grup testleri olmak üzere iki bölüme ayrılır.

2.2.2.1- Bireysel Testler

Bireylere belli bir zaman diliminde tek tek uygulanan testlerdir. Bu tür testlerde birey ile testi yöneten kişi arasında daha olumlu ve yakın bir ilişki oluşmaktadır. Bu tür testlerde, testi uygulayan kişinin dikkatinin fazla dağılması önlenir. (Tiffin-Cormick 1965: 117)

Bireysel testler, grup testlerine göre daha güvenilir, fakat daha pahalı testlerdir. (Clifford 1981: 290) Bunda testin uygulanması sırasında, testi uygulayan ile teste tabi olan kişinin karşı karşıya gelerek birbirlerine yakın olmaları ve daha çok çeşitte gözlem ve ölçme yapılması olanağının bulunması önemli etkidir. Ancak, bireysel testlerin grup testlerine göre daha güvenilir olması, grup testlerinin güvenilir olmadığı biçiminde anlaşılmalıdır.

Aletli testler ve kişilik testleri, bireysel test örnekleridir.

2.2.2.2- Grup Testleri

Aynı anda, birden fazla kişiye uygulanan testlerdir. Bireysel testlere nazaran daha ucuzdur ve kıza zamanda birçok kişi teste tabi tutulabilir. Bu tür avantajlarından ötürü, endüstride grup testleri oldukça fazla kullanılmakta, hatta bireysel testlerle ölçülen özelliklerin grup testleriyle ölçülmesi çalışmaları da yapılmaktadır. Grup testleri, genellikle özel bir test orta-

mında ve belirli bir gözetmen grubunun denetiminde yapılır. Ancak, gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, yeterli kapasitede salon ve yeterli sayıda gözetmen bulunması her zaman mümkün olmayabilir. Bu da testin sınırlılığını oluşturur.

2.2.3- Değerleme Biçimine Göre Testler

Değerleme biçimine göre testleri Nesnel (Objektif) ve Öznel (Subjektif) testler olarak ikiye ayırabiliriz.

2.2.3.1- Nesnel (Objektif) Testler

Farklı kişiler tarafından değerlendirildiği halde sonuçta aynı puan elde edilmişse ya da teste tabi tutulan birey hakkında verilen kararın doğruluğuna herkes inanıyorsa bu teste nesnel test denir. (Cansever 1963: 19)

2.2.3.2- Öznel (Subjektif) Testler

Bu tür testlerde, testi değerleyen kişilerin, değerlemede kişisel yargı, tutum, inanç ve düşünceleri etken olur. Bu yüzden, bu tür testlerde, aynı teste değişik kişiler değişik puan verebilirler. Bazı kişilik testleri bu tür testlerdendir.

2.2.4- Uygulama Amaçlarına Göre Testler

2.2.4.1- Öngörü (Tahmin) Testleri

Bireyin gelecekteki başarısını tahmin amacıyla hazırlanan ve uygulanan testlerdir. Bu tür testlerle bireyin hangi tür işlerde daha başarılı olabileceği ya da belli bir işte gelecekte başarılı olup olamayacağı önceden saptanmaya çalışılır.

2.2.4.2- Hız Testleri

Bireylerin işteki hızlarının ölçülmesi amacıyla uygulanan bu testlerde, bireyin belli bir süre içerisinde yaptığı soru sayısına göre puanlama yapılır. Bu tür testlerde, testin her safhasındaki sorular hemen hemen aynı zorluktadır.

2.2.4.3- Teşhis Testleri

Kişinin teste tabi tutulduğu zamandaki zihinsel ve bedensel yetenekleri, kişiliği ve ilgilerinin analizi biçiminde yapılan bu testlerin amacı, bireyin yetenek ve özelliklerindeki eksiklikleri ortaya çıkarmaktır.

2.2.4.4- Güç Testleri

Güç testlerinde sorular gittikçe zorlaşır. Herhangi bir zaman limiti yoktur. Bireyin cevapladığı zor soruların çokluğu önemlidir. Toplam puan bireyin cevapladığı ya da çözdüğü problemlerin ayrı ayrı toplanmasıyla elde edilir.

2.2.5- Değerleme Zamanına Göre Testler

Değerleme zamanına göre testlerin birincisini Genel Değerleme Testleri oluşturmaktadır. Bu tür testler, bireyleri uygulama anındaki özellikleriyle değerlendirir. Değerleme zamanına göre uygulanan testlerin ikincisi ise İz Düşümlü (Projektive) Testlerdir. Bu testler, bireylerin gelecekteki kişilik değişmelerini, neler öğrenebileceklerini ve özelliklerinde ne gibi gelişme ve değişmeler göstereceklerini ölçerler. Bu yönüyle iz düşümlü testler bir tür öngörü (tahmin) testleridir.

2.2.6- Kültürel Yapıya Göre Testler

Testleri kültürel yapıya bağlılığına göre;

- Kültüre bağlı olmayan testler
- Kültüre bağlı olan testler olarak sınıflandırmak olasıdır. (Erdoğan 1980: 115)

2.2.6.1- Kültüre Bağlı Olmayan Testler (Culture-Free Tests)

Bu tür testler evrensel niteliklidir. Başka bir anlatımla bu testler, geliştirildiği kültür dışında da rahatlıkla uygulanabilen testlerdir. Yalnızca geliştirildiği kültürde değil, uygulan-

dığı her kültürde etkindirler. Kültüre bağlı olmayan testler, genellikle yetenek testleri ve sözel olmayan zeka ve kişilik testleridir.

Bu tür testlerin sözel olmaması koşulu, tercüme edilip değişik yorumlama riskini ve teste tabi olanların eğitim düzeylerinin farklılığının doğurduğu sorunları ortadan kaldırmak içindir.

Testin kültüre bağlı olmaması uygulandığı her ülkede aynı sonuçları vereceği anlamına gelmemelidir. Bu tür testlere örnek olarak Raven tarafından geliştirilmiş olan **Progressive Matrices Test** verilebilir. Bu test, bir zeka testidir.

2.2.6.2- Kültüre Bağlı Testler (Culture Fair Tests)

Bu tür testler geliştirildiği kültür ya da aynı özellikteki kültürler için geçerlidir.

Bu testlere örnek olarak sözel testler verilebilir. Sözel testlerin büyük bir bölümü kültüre bağlıdır. Genel kültür testleri de kültüre bağlı testlerdir. Ayrıca, sözel olmayan bazı kişilik testleri de kültüre bağlı olabilir. Testteki desen veya resimler (klise, yel değirmeni gibi) kültürel özellikler gösterebilir.

2.2.7- Değerlediği Bireysel Özelliklere Göre Testler

Kişilikleri özelliklerine göre ölçen testleri beş grupta toplamak mümkündür.

2.2.7.1- Zeka Testleri (Intelligence Tests)

Zeka testleri endüstride kullanılan en yaygın testlerden biridir. Zeka testlerine geçmeden önce, zeka kavramı üzerinde durmakta yarar görülmektedir.

Zeka, bilim adamları tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Zekayı öğrenme hızı, öğrenme yeteneği olarak tanımlayanların yanısıra, pratik problem çözme özelliği, çevreye uyum yeteneği, çevreyle denge kurma olarak tanımlayan bilim adamları da vardır. Ayrıca, zeka, genel bir zihinsel yetenek olarak da düşünülmüştür. (Guion 1965: 218)

Bir başka bilim adamı ise zekayı, "*Bireyin beynindeki karmaşık bir yetenek ya da zihnin birçok yeteneğinin ahenkli bir biçimde çalışması sonucu oluşan bir yetenekler bileşimi*" biçiminde tanımlamıştır. (Yörükoğlu 1980: 77) Bireyin çevresine uyabilmesi, sorunlara çözüm yolu bularak sonuca gitmesi bu yetenekler bileşimi sayesinde olmaktadır.

Zeka, ilişkileri kavrama yeteneği olarak da tanımlanabilir. İnsan zekası duygusal ve kavramsaldır. Zekanın kavramsal yönü ile ilişkilerini düzenleyen insan akıl yürütebilir, bilgi edinir, tahminde bulunur ve karar verebilir.

Zekanın, somut, soyut ve sosyal olmak üzere üç boyutuna değinilen bir başka tanımda ise "Zeka yeni karşılaşılan durumlara uyum sağlama yeteneği" olarak belirtilmektedir. (Koptagel 1982: 213)

Tanımda yer alan soyut Zeka; fikirleri, sembolleri anlama ve kullanma yeteneğidir. Soyut zeka bireyin yeni problemlerini gidebilmesine yardımcı olur. İnsanları diğer canlılardan ayıran, daha yüksek düzeyde düşünmeyi gerektiren soyut zekaya örnek olarak alınan yasal kararlar ve bilimsel ilkeleri göstermek mümkündür.

Somut Zeka ise cisimleri anlama ve yönetme yeteneğinin yanında, belirli bir mekanizmanın işleyişini de anlama yeteneğidir. Çeşitli karmaşık aygıtları kullanabilme bu tür zekaya örnek olarak verilebilir.

İnsanları anlama ve onları yönetme, iyi ilişkiler kurma yeteneğine **Sosyal Zeka** denilmektedir. Diğer kişilere uyum sağlama yeteneği olarak da tanımlanabilecek sosyal zekaya en çok yöneticilerin ihtiyacı vardır.

Zeka, bireyin çevresiyle rasyonel ve mantıklı bir biçimde ilişki kurmasını ve çevresine uyum sağlamasını kolaylaştıran bir kapasitedir. (Drake-Smith 1978: 242)

Zeka genelde doğuştan gelen bir yetenektir. Büyük ölçüde kalıtımın etkisi ile şekillenir. (Yörükoğlu 1980: 78) Ancak, kalıtım dışındaki bazı etmenlerin de zekayı belirledikleri açık biçimde ortaya konmuştur. Bu etmenlerin zeka üzerinde ne oranda etkili olduğu konusunda kesin bir görüş yoktur. (Paksoy 1984: 62)

Zeka yaşı ve zeka bölümü, zeka testlerinin yorumlanmasını kolaylaştıran kavramlardır.

Zeka yaşı, zeka testindeki belirli bir yaş grubu ya da zeka düzeyi için (genellikle belirli bir yaş için çoğunluğun ya da o yaştakilerin % 60'ının cevaplandığı test birimleri sözkonusu yaş için uygun sayılıyor) geçerli olan birimlerin doğru olarak yapılmasına göre hesaplanan yaştır. Zeka yaşı şu biçimde hesaplanır; (Paksoy 1984: 66)

Belirli yaş dilimlerine göre düzenlenmiş olan testlerde, her yaş dilimi için altı soru vardır. Her doğru çözülen soru bireye iki aylık bir yaş ya da kredi kazandırmaktadır. Test edilen bireye kendi doğum yaşından bir ya da iki yaş aşağısının testleri verilerek işe başlanır. Deneğin bütün sorularını yapacağı yaş dilimine kadar olan testler verilmeye devam edilir. En son hangi yaş dilimi birimlerinin hepsini yapmışsa o yaşa **temel yaş** denir. Daha sonra aynı deneğe daha yukarıdaki yaş dilimlerinin testleri verilir ve her yaş diliminden yapabildiği soruların sayıları belirlenir. Bireyin hiç bir sorusunu yapamadığı testin gösterdiği yaş

dilimine çatı yaşı denir. Sonuçta deneğin temel yaşına ilave olarak daha yukarıdaki yaş dilimlerinden yaptığı birimler aya çevrilerek hesaplanır. Toplanan yaş bireyin zeka yaşını oluşturur.

Anlatımın daha açıklık kazanması için bir örnek verecek olursak; doğum yaşı 9 olan bir çocuğa 7, 8 ve 9 yaş dilimleri ile ilgili zeka testlerini sıra ile uygulayalım. Bu üç testteki soruların tamamını cevaplandırmış olsun. Sonra kendisine 10. yaş diliminden bir test verilsin ve bu testte 3 soru yaptığını varsayalım. 11. yaş dilimine ait testten ise iki soru yapsın, daha sonra verilen 12. yaş dilimine ait testten ise hiç bir soru yapmadığını varsayalım. Bu durumda çocuğun temel yaşı; 9, (tüm sorularını cevapladığı en son test) çocuk 10. yaş dilimine ait testten 3 soru yapıyor. Her soru iki aylık kredi olduğuna göre 10. yaş diliminden $3 \times 2 = 6$ aylık kredi alıyor. 11 yaş diliminde ise $2 \times 2 = 4$ aylık kredi alıyor. Çocuğun zeka yaşı = temel yaş + krediler toplamı = 9 yıl + 10 ay. Bu hesaplamayı daha ayrıntılı olarak günleri de katarak yapmak mümkündür.

Bu hesaplamalar sonucunda zeka yaşı doğum yaşından yüksek olan bireylerin zeki, buna karşılık zeka yaşı doğum yaşından küçük olan bireylerin daha az zeki olduğu söylenebilir.

Bir bireyin zeka yaşının doğum yaşına bölünmesi ile bireyin zeka bölümü (IQ) hesaplanır. Oransal olarak çıkan sonucu kesirli durumdan kurtarmak için 100 ile çarpmak gerekir. Bu durumda zeka bölümünü aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür.

$$\text{Zeka Bölümü} = \frac{\text{Zeka Yaşı}}{\text{Doğum Yaşı}} \times 100$$

Biraz önce zeka yaşı hesaplanan çocuğun zeka bölümü hesaplanırsa; (IQ) = $\frac{9 \text{ yıl} + 10 \text{ ay}}{9} \times 100 = 107.2$ 'dir.

Zekanın belli bir yaşa kadar arttığı, bu yaştan sonra uzun bir süre belli bir düzeyde kaldığı ve yaş ilerledikçe azalmaya başladığı kabul edilmektedir. Ancak, zekanın hangi yaşta maksimuma ulaştığı tartışma konusudur. Bu nedenle yetişkinlerin zeka bölümünün hesaplanmasında belirsizlikler söz konusudur.

Zeka bölümleri ya da düzeyleri dikkate alınarak, bireyler zekaları yönünden değişik sınıflamalara tabi tutulmuşlardır. Aşağıda yaygın olan sınıflama biçimi verilmektedir.

BİREYLERİN ZEKA BÖLÜMÜ YÖNÜNDEN SINIFLANDIRILMASI

ZEKA BÖLÜMÜ (IQ) (Binet Formülüne Göre)	ZEKA BÖLÜMÜ KARŞILIĞI KULLANILAN DEYİM
20 veya aşağısı	Aptal
20-39	Budala
40-59	Ahmak
60-69	Hafif Zeka Geriliği
70-79	Sınır
80-89	Normal Altı
90-109	Normal
110-119	Normal Üstü
120-127	Yüksek
128 ve üstü	Çok Yüksek

Ancak, bir insanın zihinsel başarısında yalnızca IQ'sunun denk geldiği terimi kullanmak hatalıdır. Çünkü; öyle insanlar vardır ki IQ'ları 100, yani normal olmakla birlikte, IQ'su 140, yani çok yüksek olan bir kimseden çevreleri için daha faydalıdır. (Cansever 1963: 83) Bu nedenle, bireylerin zeka düzeylerini bilmekle işin bırakılmaması, zeka bölümü yüksek olan bir kimsenin, toplum açısından iyi yöne yönlendirilmesi, düşük olanların ise yetiştirilmesi gerekmektedir.

Zeka bölümü puanları kişilerin zeka durumu hakkında global olarak bir fikir verebilir. Ancak, kişinin zekasının hangi yönlerden iyi, hangi yönlerden zayıf olduğunu veremez. Zeka bölümleri eşit olan iki kişinin tüm zihinsel yetenekler (algılama hızı, sayısal yetenek, sözel akıcılık, sözel kavrama, uzay ilişkileri (mekan), hafıza (bellek) muhakeme gibi) açısından eşit kabul etmek mümkün değildir. Çünkü; bu iki bireyden biri hafıza açısından çok yüksek durumda iken, muhakeme bakımından normal düzeyde olabilir. Uzay ilişkileri (mekan) açısından ise normalin altında kalabilir. Diğer birey ise bu kişiye göre daha değişik durumda olabilir. Bu nedenle toplam puanların eşitliğine bakarak bu iki bireyi aynı düzeyde kabul etmek hatalı olabilir.

Kişilerin genel zeka düzeylerini analiz etmek veya zekanın çeşitli yönlerini değerlemek amacıyla geliştirilen zeka testlerinin en çok kullanılanlarını aşağıdaki gibi saymak mümkündür;

a- **Stanford-Binet Zeka Ölçeği (Stanford Binet Intelligence Scale):** Sözcük anlama, sayısal yetenek, muhakeme ve uzaysal ilişkiler gibi testlerin biraraya getirilerek bir batarya oluşturulmasında bu test ortaya çıkmıştır. Başlıca zihinsel özellikleri ölçen ilk testlerden biridir.

b- **Weschler Yetişkinler Zeka Ölçeği (Weschler Adult Intelligence Scale):** Bu test, II. Dünya Savaşı sırasında geliştirilmiştir. Sözel ve performans olarak iki alt testten oluşan bu

test, bireysel olarak uygulanan bir testtir. Sözel ve performans testleri de kendi içlerinde daha küçük test dilimlerinden oluşur. Performans bölümü; sayısal semboller, resim düzenleme (Bazı şekilleri anlamlı bir biçimde bir araya getirme), resim tamamlama, blok dizaynı (çok renkli blokları belirgin bir düzende yeniden birleştirip bir şekil oluşturma) testlerinden oluşmaktadır.

Sözel test bölümü ise, algı-anlayış, aritmetik (temel sayısal işlemler), benzerlikler (benzer ilişkiler, sözel benzerlikler), sayısal alan, sözcükler gibi testlerden oluşur.

Weschler Yetişkinler Zeka Ölçeği de Stanford-Binet Testi gibi yaygın biçimde kullanılmaktadır. Testin maliyeti çok yüksektir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin seçiminde kullanılması isabetlidir. (Wexley : 236)

- **Thurstone Zihni Yetenek Testi:** Thurstone, temel zihinsel yetenekler adını verdiği başlıca yedi faktör saptamıştır. Bunlar;

- **Sayısal Yetenek (Number Ability):** Basit aritmetik işlemleri doğru ve çabuk yapabilme yeteneğidir. Özellikle muhasebeci ve veznedarların bu tür yeteneğe ihtiyaçları vardır.

- **Sözel Akıcılık (Word Fluency):** İsimlendirme ve sözcükler bulma, kafiye tutturma yeteneğidir. Belli bir süre içerisinde mümkün olduğu kadar fazla kelime söyleyebilme yeteneğidir. Yüzyüze kişisel satıcılar, gazeteciler ile sunucuların sahip olması gereken bir yetenektir.

- **Sözlü Kavrama (Verbal Comprehension):** Sözcüklerin anlamlarını ve birbirleriyle ilişkilerini anlama, sırası bozulmuş cümleleri düzenleme gibi nitelikleri ifade etme yeteneğidir. Yabancı dil öğreniminde, tarih ve bilimde, stenoda önemli bir yetenektir.

- **Uzay (Mekan) İlişkileri Yeteneği (Spatid Aptitude):** Çeşitli şekiller arasında yer alan geometrik ilişkileri, doğru olarak algılayabilme ve bunların uzaydaki işleyişlerini gözönünde canlandırabilme yeteneğidir.

- **Algılama Hızı (Perceptual Speed):** Görsel ayrıntıları çabuk ve doğru algılama yeteneğidir. Denetim elemanları ve sürücülerin, stenografların bu tür yeteneğe ihtiyaçları çoktur.

- **Bellek-Hafıza (Memory):** Sözcükler ve sayı listelerini kısa zamanda ve doğru olarak ezberleme ve hatırlama yeteneğidir. İlginin bellek yeteneğine etkisi oldukça yüksektir. Yöneticilerde, sekreterlerde, santral memurlarında olması gerekli bir yetenektir.

- **Tüme Varımcı Muhakeme (Induction Reasoning):** Kural ya da ilkeleri keşfedebilme ve bunları bir problemin çözümünde uygulayabilme yeteneğidir. Başka bir anlatımla, ileriye önceden görebilme, mantıklı bir plan yapabilme yeteneğidir. Fen Bilimleri ve Matematikle uğraşan kişilerde ve yöneticilerde özellikle bulunması gereken bir yetenektir.

- **Kaliforniya Zihinsel Olgunluk Testi:** Bu testler grup olarak uygulanır. Sözel kavramlar, sayısal muhakeme, mantıki muhakeme, uzaysal ilişkiler, bellek, dil gibi testlerden oluşur. Puanlarını makine ile hesaplamak mümkündür. Elde edilen zeka puanı zeka yaşı ve zeka bölümüne çevrilebilir.

- **Otis Quick Zihinsel Yetenek Testi:** Aritmetik muhakeme, sözcük, algılama ile ilgili özellikler gibi zihinsel fonksiyonlardan oluşan bir bataryadır. Grup halinde uygulanır.

Tüm bu testlerle birlikte, Cattell Testi, SRA Temel Zihinsel Yetenekler Bataryası, Binet-Terman Testi, Alexander Testi, Porteus Testi, Vocabularire Testi, Goodenough Testi gibi zeka testleri de yaygın olarak kullanılır.

Zeka testleri, endüstride ilk olarak personel seçim işleminde kullanılmıştır. Zekanın, bireyin işteki başarısında önemli bir etken olduğu kabul edildiğinden, önceleri yalnızca zeka testlerinin sonuçları personel seçimi için yeterli iken, daha sonra bazı şüpheler sonucu özel yetenek testleri geliştirilmiştir.

Zeka testinin sonuçlarının kesin olamaması zeka testlerine güveni azaltmıştır. Örneğin; tasarım (planlama) işleriyle uğraşanlar ile sekreterlik işleriyle uğraşanlar zeka testlerinde genellikle birbirine yakın puan alırlar. Oysa, tasarım işi ile uğraşanlar uzaysal ilişkiler ve sayılarda yüksek puan alırken, sekreter pozisyonunda olanlar sözel kavrama hızı ve sözel akıcılık (akıcı konuşma) bölümlerinden yüksek puan alırlar. Bu nedenle, zeka testlerinin, nitelikleri tam olarak ayırmadığı kanısı hakimdir. (Flippo 1986: 172)

Ancak, bireylerin yeteneklerinin, eğitim düzeylerinin ve kişiliklerinin zeka düzeyleri ile yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Zihinsel fonksiyonun yaşamın her alanında önemi vardır. Ayrıca, bireyin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkilerden ötürü işe alınacak birey belirlenirken ya da personelin yükseltilmesinde zeka testlerinin uygulanmasında yarar vardır. Zeka testi puanları ile birçok iş türü arasında verimlilik yönünden yüksek korelasyon bulunmuştur. Özellikle akademik başarı ile zeka arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Özellikle zihinsel güç isteyen personelin seçiminde, yapılması gereken işlemlerden biri de zeka düzeyi yüksek olanlara şans vermektir.

Zekanın büro-yazım işleri, denetim işleri ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. (Paksoy 1984: 92) Daha çok soyut kavramlarla ilgili ve zihinsel güç isteyen yönetim ve mekanik gibi işlerde başarı ve zeka arasında olumlu ilişkiler vardır. (Krech-Crutchfield 1969: 653)

Zeka ile iş başarısı arasında olumsuz ilişkilerin saptandığı araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin, rutin olarak nitelenen montaj işinde çalışan kişiler üzerinde yapılan bir testte, test puanları ve üretim düzeyleri ve üstlerin bu kişiler hakkında yaptıkları başarı sıralaması arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Başka bir anlatımla, testte yüksek puan alan kişiler rutin işlerde başarılı olamamaktadırlar. Bundan da, zihinsel yetenek testinden yüksek puan alanların rutin ve kolay işe yerleştirilmemeleri, bu tür işlere, bu testlerden düşük puan alanların yerleştirilmelerinin daha yararlı olacağı sonucu çıkmaktadır.

Yine yapılan başka bir araştırmada, işinde uzun süre kalan kişilerin daha çok orta düzeyde zekaya sahip olan kişiler olduğu, çok yüksek zekaya sahip olan kişilerin ise kolay işlerde uzun süre çalışmadıkları gözlenmiştir. (Paksoy 1984: 95)

Her işin kendine özgü asgari bir zeka düzeyinin olduğu kuşkusuzdur. Bu nedenle, personel seçiminde her iş için ne düzeyde bir zekaya ihtiyaç olduğunun belirlenerek, o zeka düzeyine sahip bireylerin seçilmesi hem işletme yönünden, hem de birey açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır. Aksi halde, fazla zeka düzeyi gerektirmeyen işlere çok yüksek zekalı kişiler alınır ise bir süre sonra kişi yaptığı işten memnun olmayacak, bu da işletmenin verimliliğinde etkili olabilecektir. Bunun aksi bir durum da mümkündür.

2.2.7.2- Yetenek Testleri

Zeka, sık sık genel bir yetenek olarak tanımlanırken, yetenek; daha belirli (spesifik) bir kapasite ile ilgilidir. (Flippo 1986: 173) Yetenek testleri, eğer uygun eğitim verilirse, kişinin verilen işi öğrenecek gizli yeteneğe veya kapasiteye sahip olup olmadığını ölçer. (Tiffin-Cormick 1974: 137)

Her iş için gerekli birtakım yetenekler vardır. İşletmelerde hangi işin ne tür yetenekler gerektirdiği saptandıktan sonra,

personel adaylarının belirlenen yeteneklere ne ölçüde sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ya da tahmin edilmesi için yetenek testlerinin oluşturulması gerekir. Bu, psikoteknik yöntemle personel alacak her işletmenin yapması gereken bir işlemdir. (Erdoğan 1980: 108)

Biraz önce de belirtildiği gibi, yetenek testleri bireylerin belirli bir zaman içerisinde neyi yapabileceklerini veya bir eğitimden sonra neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmeye çalışır. Başka bir anlatımla; yetenek testleri, yerine göre kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerlendirirken, yerine göre bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını değerlendirme olanağı da verir. (Finnigan 1973: 57-58)

Yetenek testleri kağıt-kalem testleri biçiminde olabileceği gibi, aletli testler biçiminde de olabilir.

Zihinsel yetenekleri ölçen zeka testlerinin yanısıra, aşağıda belirtilen yetenekleri ölçen yetenek testleri de geliştirilmiştir.

a- **Mekanik Yetenekler:** Makina, araç ve gereçleri anlama ve kullanabilme yeteneğidir. Bu tür yetenekleri ölçen mekanik yetenek testlerine örnek olarak Bennett'in Mekanik Kavrama Testi (Bennetts Test of Mechanical Comprehension) ile Stenguist'in Mekanik Yatkınlık Testi (The Stenguist Mechanical Aptitude Test) verilebilir.

b- **Yazım-Çizim Yetenekleri:** Sistemli yazmanlık çalışmalarını doğru ve süratli başarabilme yeteneğidir. Bir diğer ifade ile büro yazım işleri yeteneğidir. Yatkınlık testleri ile ölçülen bu yeteneklere; heceleme, hesap işleri, karşılaştırma yapma, kopye etme-suret çıkarma ve kelimeleri anlamının örnek verilmesi mümkündür.

c- **Psikomotor Yeteneği:** El, parmak becerisi, el-göz ve el-göz-ayak koordinasyonunu gerektiren görevleri başarma yeteneğidir.

Psikomotor yetenekleri ölçmek için hazırlanan testler aynı zamanda araç ve gereçleri ustalıkla kullanabilme yeteneğini de ölçer. Operatörlük, paketlenme, ince el işlerini gerektiren montaj işleri için gerekli personelin seçiminde bu testler kullanılır. Purdue Pegboard Testi ve O'Connor'un Parmak Becerisi Testi (O'Connor Finger Dexterility Test) bu tür testlere örnektirler.

d- **Fiziksel-Duyusal Yetenekler:** Duyu organlarının duyarlılığına ilişkin testlerdir. İş başarımı ile yakından ilgili olan duyuşsal yetenek ve kapasiteyi ölçen testler geliştirilmiştir.

Görme kapasitesini ölçen teste örnek olarak Ortho-Rater Testi ile işitme kapasitesini ölçen Auidometerilm bu tür testlere örnek olarak verilebilir.

2.2.7.3- Kişilik Testleri (Personality Tests)

Kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlanabilir. (Erdoğan 1987: 255)

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, kişilik, bireylere göre farklılık gösteren bir özelliktir. Kişilik testleri, bireylerin bu farklılıklarının ortaya çıkarılması ve böylelikle işletme-kışı bütünleşmesinin sağlanması açısından etkin rol oynarlar. Bireyin bir işte başarılı olması, bilgi, zeka, yetenek gibi özelliklerin yanında kişilik özelliklerine de bağlıdır. Yetenekli, bilgili, deneyimli ve işin gerektirdiğı zeka düzeyine sahip olan bir kişi ast, üst ve arkadaşlık ilişkilerini iyi kuramıyorsa bu kişinin başarılı olması, işletmeye yararlı olması beklenemez. Oysa işletmelerin başarılı olmaları, işletmeye uygun kişilik özelliklerini belirleyip, bu özelliklere sahip bireyleri bünyelerinde toplamaları ile daha kolaylaşacaktır.

Kişilik ile ilgili yargılara varabilmek için gözlem yöntemi kullanılır. Buna yaşam-hayat sistemi de denilebilir. Bu yöntemde kişinin günlük yaşamı içerisindeki davranışları ile belirli bir zaman dilimi içerisindeki sosyal faaliyetleri, yaptığı hatalar gözlemlenir ve örneklem oluşturularak analiz edilmeye çalışılır.

Kişilik testleri, bu yöntemi objektif ve bilimsel bir tabana yerleştirme çabasının ürünüdür. Bu objektiflik sağlama çabalarında kağıt-kalem testleri kullanılır. Bu tip testler tam olarak doğru veya yanlış yanıtları olmayan anketler olarak tanımlanır. Bireye farklı durumlara nasıl tepki vereceği veya farklı durumlarda kendini nasıl hissedeceği sorulur.

Bu tip testlerde geçerli ve güvenilir davranış özellikleri oluşturmak ve verilen yanıtlardan kişilik profili elde etmek ile bir davranış özelliğinin iş başarısıyla diğerinden daha fazla ilgili olup olmadığına karar vermek sınırlılıkları oluşturur. (Cowling-Mailer: 1986) Ancak, daha önce de değinildiği gibi, kişinin başarılı olmasında diğer faktörlerle birlikte kişiliğinin de büyük önemi vardır.

Muhtemel kişiliği tanımlayan insan özelliğinin profilini çizme girişimlerinin en fazla bilineni Cattell'in 16 PF envanteri denilen onaltı kişilik faktörüdür. Raymond Cattell 1949 yılından itibaren çalışmalarına başladığı 16 PF envanterinde onaltı kişilik faktörünü biraraya getirmiştir. Objektif olarak puanlanabilen ve özel bir yanıt anahtarı bulunan bu testin değerlemesi kolaydır.

Bireylerin kişilik özelliklerinin çok yönlü analiz edildiği kişilik testleri başlıca iki grup içinde toparlanır. (Paksoy 1984: 34)

a- **Objektif Kişilik Testleri:** Objektif olarak değerlendirilebilen ve gruplara uygulanabildikleri için hemen tüm kişilik testleri bu tür testlerdir.

Bu tür testlerle kişilik testi yapılırken, bazen bireysel tepki dikkate alınır, bazen de kişiler dinamik ve laboratuvar ortamında değerlemeye alınır. Bu tür testlere örnek olarak; Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), Bernreuter Kişilik Envanteri (*Bernreuter Personality Inventory*), Guilford-Martin Personel Envanteri (*Guilford-Martin Personnel Inventory*)'ni vermek mümkündür.

b- **Projektif (Yansıtımlı) Kişilik Testleri:** Bu yöntemde bireye belirsiz uyarıcılar verilerek bunlara istediği biçimde tepkide bulunması istenir. Teste verilen yanıtlar genellikle sayısal bir değerle ifade edilemez. Birey testin amacından habersizdir. Bu nedenle, cevapların bilinç dışı istek ve duygularını, dış dünyayı algılama biçimini yansıtacağı kabul edilir. (Akkoyun 1983: 399)

Projektif (yansıtımlı) kişilik testlerine, *Rorschach Mürekkep Lekeleri Testi (1921)* ile *Konuyu Algılama Testi (The Thematic Apperception Test)* örnek olarak verilebilir.

Kişilik testleri ile işletmeye alınacak kişilerin gelecekteki davranışları da tahmin edilebilmekte, bu sayede yöneticilere büyük kolaylık sağlanmaktadır. Örneğin; güven gerektiren işlere personel alınırken bireyin ileride o göreve getirilip getirilmeyeceğinin saptanması, sağlıklı karar alınması açısından yöneticilere ve işletmeye ışık tutacaktır. Kişilik testi uygulamasında genellikle kişilik özellikleri ile iş gerekleri arasında birtakım bağlar kurulması amaçlanır. Örneğin; sempatik, girişken, ikna kabiliyeti yüksek, kararlı gibi kişilik özellikleri isteyen bir görev için bu özelliklere sahip bireylerin seçilmesi gerekir.

Ülkemizde psikoteknik yöntemle personel seçen işletmelerin uyguladığı test bataryalarında bulunan kişilik testlerinin yanı sıra, yalnızca insanın kişilik özelliklerini ölçen testlerle de personel seçimi yapılmaktadır.

1980 yılından bu yana 32 ülkede uygulanan ve "Kimin hangi işe, hangi işin kime göre" olduğunu belirleyen bir değerlendirme yöntemi olan PPA Kişisel Profil Analizi (Personal Profile Analysis) Ülkemizde de onlarca işletmenin personel seçiminde kullanılmaktadır. (Panorama: 10)

Kişilik Profil Analizinde, kişilik özelliklerini tanımlayan seçeneklerden oluşan toplam 24 soru mevcuttur. Doğru ya da yanlış diye bir değerlendirme sözkonusu değildir. Bu analize tabi tutulan birey her sorudaki dört kişilik özelliğinden kendisine "en yakın" ve "en uzak" olanını işaretler. Test tamamlandıktan sonra analizi bilgisayar ile gerçekleştirilebilmektedir. Analiz sonucunda kişiyi kişilik özellikleri ile tanımlayan üç grafik oluşur. Birinci grafik kişinin kendisini nasıl gördüğünü; ikincisi, kişinin işyeri davranışlarını; üçüncüsü ise kişinin baskı altında ne yaptığını (baskı altındaki kişiliğini) gösterir. Ayrıca bu grafikler, stres ve stresin kaynaklarını da gösterebilmektedir. Bu test, bireyi başkaları ile karşılaştırma amacını değil, kişinin kendini değerlemesi amacını güder. Bu işlemler sonucunda bireyin kişilik yapısı ile ilgili bir rapor elde edilmektedir. Asıl amacı işletmeye hizmet etmek olan Kişilik Profil Analizi ABD'de 1920'lere kadar orduda, bürokraside ve birçok büyük işletmede uygulanmıştır.

1980 yılında İngiliz Thomas International Management Systems tarafından satın alınmış ve tüm dünyada uygulanmıştır. Kişilik Profil Analizi uygulanmadan önce, işletmenin bireyde aradığı görevle ilgili davranışlar belirlenir. Başka bir deyişle, bireyin yerine getirmesi beklenen görevin analizi oluşturulur. Bir örneğini Şekil-5'de görülen görev analizi oluşturulduktan sonra ilk yapılacak iş, adayların fiziksel yapılarının değerlendirilmesidir. Fiziksel durumu, öğrenimi, deneyimi ve bildiği dil uygun olan adaylar Kişilik Profil Analiz (Şekil-6) testine tabi tutulur. Kişilik Profil Analizinde kişinin kendisini değerlemesi istenir.

Bu nedenle kişisel Profil Analizi, projektif testler grubuna girmektedir.

Son yıllarda, kişilik testleri, etkin iş performansını araştıran kurumlar tarafından yaygın bir rağbet bulmuştur. (Culliford 1992: 69)

Ancak, iş-personel-işyeri uyumunu sağlamada etkin bir rol oynamalarına rağmen kişilik testlerinin gözardı edilemeyecek birtakım sınırlılıkları da vardır.

Öncelikle kişilik testlerinin insanların mahremiyetine tecavüz olduğu iddia edilmekte ve kişilik testlerinden rahatsız olanlar bulunmaktadır. Fakat, bu konuda farklı görüşler söz konusudur. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, kişilik testine tabi tutulan genç kadınların 361 sorununun 35'inden, aynı teste tabi tutulan orta yaş üzeri erkeklerin ise yalnızca dört sorudan rahatsız oldukları saptanmıştır. (Flippo 1986: 176)

Yine kişilik özelliklerini ölçmek için düzenlenmiş testlerin kendi başına kullanıldığında iş performansıyla ilgili tam ve güvenilir tahminleri henüz vermediği de iddia edilmektedir. (Cowling-Mailer 1986: 142)

Ancak, kişiliğin de bireyin başarısında etkili olduğu bir gerçektir. İnsanların, dışa ya da içe dönük, atılımcı, iyi ilişkiler kurabilen, pasif gibi özelliklerinin belirlenmesi bu tür özellik gerektiren ya da gerektirmeyen görevler için sağlıklı seçim olacaktır. Ayrıca, kişilik testleri diğer yetenekleri ve özellikleri ölçen testlerle ve yöntemlerle birlikte uygulandığında daha etkili olmaktadır.

Şekil-5 Personel Görev Analizi

PERSONEL GÖREV ANALİZİ											
ADI	:									
GÖREVI	:									
DEĞERLENDİREN	:									
TARİH	:									
(Bu analiz kişi ile görevi başdaştırır)											
Her sorunun karşısındaki kutuların sadece birinin içine, o görevle ilgili istenilen niteliklerin azlığı veya çokluğuna göre, bir nokta işareti koyunuz.											
			ÇOK AZ	AZ	BİRAZ	ÇOK	BEK ÇOK	D	I	S	C
1-	Detay gerektiren işleri kolaylıkla yapabilmeli										
2-	Görevi içinde ve gerektiğinde etrafa sevimsiz gelebilecek kararları alabilmeli										
3-	Rutin işleri sıkılmadan, devamlı yapabilecek nitelikte olmalı										
4-	Değişik kişilikteki personeli organize edebilecek nitelikte olmalı										
5-	Diplomatik ve işbirliğine yatkın olmalı										
6-	Eski uygulamalara bağlı olmadan hareket edebilmeli										
7-	Yeni fikirler geliştirecek yaratıcılıkta olmalı										
8-	Yabancılarla iletişim kurabilmeli										
9-	Mevcut iş düzeninin yürütülmesinde kurallara uyabilmeli										
10-	Direkt denetim altında çalışabilmeli										
11-	Kendisini ifade edişte stil ve anlatım gücüne sahip olabilmeli										
12-	İşle ilgili sistemleri en mükemmel şekilde uygulayabilmeli										
13-	Kişilere sorunlarının çözümünde yardımcı olabilmeli										
14-	Bir iş veya görev sahasıyla sıkılmadan kalabilmeli										
15-	Tekrar gerektiren bir işe uyum ve beceri sağlayabilmeli										
16-	İş akımının kesilmeleri veya değişiklikle rinin kaynaklanan sorunlarla baş edebilmeli										
17-	Görevi gereği alacağı riskleri değerlendirmeye dikkatli olabilmeli										
18-	Etrafındaki kişileri motive edebilmeli										
19-	Etrafından gelecek itirazlara karşı koyabilecek nitelikte olmalı										
20-	Büyük çapta ileriye dönük planlar yapabilecek öngörüye sahip olabilmeli										
21-	Etrafındakileri kendi fikri yönünde ilna edebilmeli										
22-	Kuruluş politikalarını uygulama konusunda dikkatli olabilmeli										
23-	Ayrıntılı direktifleri takip edebilecek sabıra sahip olabilmeli										
24-	Bulunduğu görev kademesinde kalmaktan tatmin olabilmeli										

(Kaynak: Ekonomik Panorama 14 Nisan 1991: 11)

Şekil-6: Kişisel Profil Analizi

KİŞİSEL PROFİL ANALİZİ																																																																																																			
TARİH :																																																																																																			
İSİM : SOYADI :																																																																																																			
ŞİMDİKİ SON GÖREV :																																																																																																			
ADRES :																																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">ÖRNEK : Yumuşak <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Inandırıcı <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Mitevazi <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Orijinal <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				ÖRNEK : Yumuşak <input type="checkbox"/>	Inandırıcı <input type="checkbox"/>	Mitevazi <input type="checkbox"/>	Orijinal <input type="checkbox"/>																																																																																												
ÖRNEK : Yumuşak <input type="checkbox"/>	Inandırıcı <input type="checkbox"/>	Mitevazi <input type="checkbox"/>	Orijinal <input type="checkbox"/>																																																																																																
<p>KİŞİSEL PROFİL ANALİZİ :</p> <p>AÇIKLAMA : Aşağıda her yatay dizide dört tanımlayıcı kelime bulunmaktadır. Örnek yatay dizide gösterildiği şekilde, siz karar vereceğiniz için, örneğin altındaki kutuya (M) ve en az uyan kelimenin sağındaki kutuya (L) işareti koyun. Unutmayın, her yatay dizide sadece bir (M) ve sadece bir (L) olacaktır. Lütfen koyacağınız işaretleri okunaklı ve bastırarak yapın.</p> <p>ÖNEMLİ HATIRLATMA :</p> <p>Bu analiz bir sınav olmadığı için, doğru veya yanlış diye bir değerlendirme yoktur.</p> <p>Bu form, yalnız başınıza ve rahatsız edilmeden doldurulacaktır.</p> <p>Formu doldururken lütfen kendinizi, şu anda çalışıyorsanız o ortama, yok eğer çalışmıyorsanız, bir önceki iş ortamınızda olduğunuzu düşünün. Eğer hiç çalışmadıysanız kendinizi evinizde farzedin.</p> <p>C 1972 Thomas Management Systems Inc.</p> <p>Revised 1981 Thomas International Management Systems (Europe) Ltd.</p>																																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Yumuşak <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Inandırıcı <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Mitevazi <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Orijinal <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dikkat Çekici <input type="checkbox"/></td> <td>Tanrıdan Korkan <input type="checkbox"/></td> <td>İnatçı <input type="checkbox"/></td> <td>Tatlı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kolayca Yönlendirilen <input type="checkbox"/></td> <td>Dobra <input type="checkbox"/></td> <td>Sadık <input type="checkbox"/></td> <td>Sevinli <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Açık Fikirli <input type="checkbox"/></td> <td>Uyum Sağlayan <input type="checkbox"/></td> <td>İradeli <input type="checkbox"/></td> <td>Neşeli <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Esprili <input type="checkbox"/></td> <td>Kesin Kararlı <input type="checkbox"/></td> <td>Yürekli <input type="checkbox"/></td> <td>Dengeli <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Rekabeti Seven <input type="checkbox"/></td> <td>Karşısındakini Düşünen <input type="checkbox"/></td> <td>Mutlu <input type="checkbox"/></td> <td>Zorluk Çıkarmayan <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dardırıcı <input type="checkbox"/></td> <td>İtaatkar <input type="checkbox"/></td> <td>Dağ Edilemeyen <input type="checkbox"/></td> <td>Şakacı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cesur <input type="checkbox"/></td> <td>İlham Veren <input type="checkbox"/></td> <td>Boynu Eğik <input type="checkbox"/></td> <td>Zayıf <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/></td> <td>Sabırlı <input type="checkbox"/></td> <td>Aynklara Üstünde Durabilen <input type="checkbox"/></td> <td>Yumuşak Tavırlı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Riske Girseyi Seven <input type="checkbox"/></td> <td>Algılayıcı <input type="checkbox"/></td> <td>Nazık <input type="checkbox"/></td> <td>Ağırlığa Kaçmayan <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Konuşkan <input type="checkbox"/></td> <td>Kendini Kontrol Edebilen <input type="checkbox"/></td> <td>Geleneksel <input type="checkbox"/></td> <td>Değilayıcı Kararlar Verebilen <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kafine <input type="checkbox"/></td> <td>Korkusuz <input type="checkbox"/></td> <td>Diplomatik <input type="checkbox"/></td> <td>Tatmin Olmaz <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Atılğan <input type="checkbox"/></td> <td>Grupun Göz Bebeği <input type="checkbox"/></td> <td>Yumuşak Yaklaşımlı <input type="checkbox"/></td> <td>Korkulu <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dikkatli <input type="checkbox"/></td> <td>Kararlı <input type="checkbox"/></td> <td>İkna Edici <input type="checkbox"/></td> <td>İyi Tabiiyetli <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>İstekli <input type="checkbox"/></td> <td>Arzulu <input type="checkbox"/></td> <td>İkna Edilebilir <input type="checkbox"/></td> <td>Yüksek Morale Sahip <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Güven İçinde <input type="checkbox"/></td> <td>Serpatik <input type="checkbox"/></td> <td>Toleranslı <input type="checkbox"/></td> <td>Zorlayıcı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Disiplin Sahibi <input type="checkbox"/></td> <td>Berköbr <input type="checkbox"/></td> <td>Canlı <input type="checkbox"/></td> <td>Tutarlı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Hayranlık Duyulan <input type="checkbox"/></td> <td>Mışık <input type="checkbox"/></td> <td>Köşesine Çekilmez <input type="checkbox"/></td> <td>Güçlü Kişilikli <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Saygılı <input type="checkbox"/></td> <td>Yeni Ufuklar Arayan <input type="checkbox"/></td> <td>İyimsiz <input type="checkbox"/></td> <td>Anlayışlı <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mihnekaçıcı <input type="checkbox"/></td> <td>Uyanık <input type="checkbox"/></td> <td>Soğukkanlı <input type="checkbox"/></td> <td>Sorumlu <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Güvenen <input type="checkbox"/></td> <td>Kendince Yeterli <input type="checkbox"/></td> <td>Olumlu <input type="checkbox"/></td> <td>Sakin <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/></td> <td>Kültürlü <input type="checkbox"/></td> <td>Canlı <input type="checkbox"/></td> <td>Affedic <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Arkadaş Canlısı <input type="checkbox"/></td> <td>Verilene Sadık <input type="checkbox"/></td> <td>Açık Sözlü <input type="checkbox"/></td> <td>Tutuk <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Yerinde Durmayan <input type="checkbox"/></td> <td>İyi Niyetli <input type="checkbox"/></td> <td>Herkeşce Tanınan <input type="checkbox"/></td> <td>İnanlı <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				Yumuşak <input type="checkbox"/>	Inandırıcı <input type="checkbox"/>	Mitevazi <input type="checkbox"/>	Orijinal <input type="checkbox"/>	Dikkat Çekici <input type="checkbox"/>	Tanrıdan Korkan <input type="checkbox"/>	İnatçı <input type="checkbox"/>	Tatlı <input type="checkbox"/>	Kolayca Yönlendirilen <input type="checkbox"/>	Dobra <input type="checkbox"/>	Sadık <input type="checkbox"/>	Sevinli <input type="checkbox"/>	Açık Fikirli <input type="checkbox"/>	Uyum Sağlayan <input type="checkbox"/>	İradeli <input type="checkbox"/>	Neşeli <input type="checkbox"/>	Esprili <input type="checkbox"/>	Kesin Kararlı <input type="checkbox"/>	Yürekli <input type="checkbox"/>	Dengeli <input type="checkbox"/>	Rekabeti Seven <input type="checkbox"/>	Karşısındakini Düşünen <input type="checkbox"/>	Mutlu <input type="checkbox"/>	Zorluk Çıkarmayan <input type="checkbox"/>	Dardırıcı <input type="checkbox"/>	İtaatkar <input type="checkbox"/>	Dağ Edilemeyen <input type="checkbox"/>	Şakacı <input type="checkbox"/>	Cesur <input type="checkbox"/>	İlham Veren <input type="checkbox"/>	Boynu Eğik <input type="checkbox"/>	Zayıf <input type="checkbox"/>	Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/>	Sabırlı <input type="checkbox"/>	Aynklara Üstünde Durabilen <input type="checkbox"/>	Yumuşak Tavırlı <input type="checkbox"/>	Riske Girseyi Seven <input type="checkbox"/>	Algılayıcı <input type="checkbox"/>	Nazık <input type="checkbox"/>	Ağırlığa Kaçmayan <input type="checkbox"/>	Konuşkan <input type="checkbox"/>	Kendini Kontrol Edebilen <input type="checkbox"/>	Geleneksel <input type="checkbox"/>	Değilayıcı Kararlar Verebilen <input type="checkbox"/>	Kafine <input type="checkbox"/>	Korkusuz <input type="checkbox"/>	Diplomatik <input type="checkbox"/>	Tatmin Olmaz <input type="checkbox"/>	Atılğan <input type="checkbox"/>	Grupun Göz Bebeği <input type="checkbox"/>	Yumuşak Yaklaşımlı <input type="checkbox"/>	Korkulu <input type="checkbox"/>	Dikkatli <input type="checkbox"/>	Kararlı <input type="checkbox"/>	İkna Edici <input type="checkbox"/>	İyi Tabiiyetli <input type="checkbox"/>	İstekli <input type="checkbox"/>	Arzulu <input type="checkbox"/>	İkna Edilebilir <input type="checkbox"/>	Yüksek Morale Sahip <input type="checkbox"/>	Güven İçinde <input type="checkbox"/>	Serpatik <input type="checkbox"/>	Toleranslı <input type="checkbox"/>	Zorlayıcı <input type="checkbox"/>	Disiplin Sahibi <input type="checkbox"/>	Berköbr <input type="checkbox"/>	Canlı <input type="checkbox"/>	Tutarlı <input type="checkbox"/>	Hayranlık Duyulan <input type="checkbox"/>	Mışık <input type="checkbox"/>	Köşesine Çekilmez <input type="checkbox"/>	Güçlü Kişilikli <input type="checkbox"/>	Saygılı <input type="checkbox"/>	Yeni Ufuklar Arayan <input type="checkbox"/>	İyimsiz <input type="checkbox"/>	Anlayışlı <input type="checkbox"/>	Mihnekaçıcı <input type="checkbox"/>	Uyanık <input type="checkbox"/>	Soğukkanlı <input type="checkbox"/>	Sorumlu <input type="checkbox"/>	Güvenen <input type="checkbox"/>	Kendince Yeterli <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Sakin <input type="checkbox"/>	Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/>	Kültürlü <input type="checkbox"/>	Canlı <input type="checkbox"/>	Affedic <input type="checkbox"/>	Arkadaş Canlısı <input type="checkbox"/>	Verilene Sadık <input type="checkbox"/>	Açık Sözlü <input type="checkbox"/>	Tutuk <input type="checkbox"/>	Yerinde Durmayan <input type="checkbox"/>	İyi Niyetli <input type="checkbox"/>	Herkeşce Tanınan <input type="checkbox"/>	İnanlı <input type="checkbox"/>
Yumuşak <input type="checkbox"/>	Inandırıcı <input type="checkbox"/>	Mitevazi <input type="checkbox"/>	Orijinal <input type="checkbox"/>																																																																																																
Dikkat Çekici <input type="checkbox"/>	Tanrıdan Korkan <input type="checkbox"/>	İnatçı <input type="checkbox"/>	Tatlı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Kolayca Yönlendirilen <input type="checkbox"/>	Dobra <input type="checkbox"/>	Sadık <input type="checkbox"/>	Sevinli <input type="checkbox"/>																																																																																																
Açık Fikirli <input type="checkbox"/>	Uyum Sağlayan <input type="checkbox"/>	İradeli <input type="checkbox"/>	Neşeli <input type="checkbox"/>																																																																																																
Esprili <input type="checkbox"/>	Kesin Kararlı <input type="checkbox"/>	Yürekli <input type="checkbox"/>	Dengeli <input type="checkbox"/>																																																																																																
Rekabeti Seven <input type="checkbox"/>	Karşısındakini Düşünen <input type="checkbox"/>	Mutlu <input type="checkbox"/>	Zorluk Çıkarmayan <input type="checkbox"/>																																																																																																
Dardırıcı <input type="checkbox"/>	İtaatkar <input type="checkbox"/>	Dağ Edilemeyen <input type="checkbox"/>	Şakacı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Cesur <input type="checkbox"/>	İlham Veren <input type="checkbox"/>	Boynu Eğik <input type="checkbox"/>	Zayıf <input type="checkbox"/>																																																																																																
Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/>	Sabırlı <input type="checkbox"/>	Aynklara Üstünde Durabilen <input type="checkbox"/>	Yumuşak Tavırlı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Riske Girseyi Seven <input type="checkbox"/>	Algılayıcı <input type="checkbox"/>	Nazık <input type="checkbox"/>	Ağırlığa Kaçmayan <input type="checkbox"/>																																																																																																
Konuşkan <input type="checkbox"/>	Kendini Kontrol Edebilen <input type="checkbox"/>	Geleneksel <input type="checkbox"/>	Değilayıcı Kararlar Verebilen <input type="checkbox"/>																																																																																																
Kafine <input type="checkbox"/>	Korkusuz <input type="checkbox"/>	Diplomatik <input type="checkbox"/>	Tatmin Olmaz <input type="checkbox"/>																																																																																																
Atılğan <input type="checkbox"/>	Grupun Göz Bebeği <input type="checkbox"/>	Yumuşak Yaklaşımlı <input type="checkbox"/>	Korkulu <input type="checkbox"/>																																																																																																
Dikkatli <input type="checkbox"/>	Kararlı <input type="checkbox"/>	İkna Edici <input type="checkbox"/>	İyi Tabiiyetli <input type="checkbox"/>																																																																																																
İstekli <input type="checkbox"/>	Arzulu <input type="checkbox"/>	İkna Edilebilir <input type="checkbox"/>	Yüksek Morale Sahip <input type="checkbox"/>																																																																																																
Güven İçinde <input type="checkbox"/>	Serpatik <input type="checkbox"/>	Toleranslı <input type="checkbox"/>	Zorlayıcı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Disiplin Sahibi <input type="checkbox"/>	Berköbr <input type="checkbox"/>	Canlı <input type="checkbox"/>	Tutarlı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Hayranlık Duyulan <input type="checkbox"/>	Mışık <input type="checkbox"/>	Köşesine Çekilmez <input type="checkbox"/>	Güçlü Kişilikli <input type="checkbox"/>																																																																																																
Saygılı <input type="checkbox"/>	Yeni Ufuklar Arayan <input type="checkbox"/>	İyimsiz <input type="checkbox"/>	Anlayışlı <input type="checkbox"/>																																																																																																
Mihnekaçıcı <input type="checkbox"/>	Uyanık <input type="checkbox"/>	Soğukkanlı <input type="checkbox"/>	Sorumlu <input type="checkbox"/>																																																																																																
Güvenen <input type="checkbox"/>	Kendince Yeterli <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Sakin <input type="checkbox"/>																																																																																																
Kolay Kaynağan <input type="checkbox"/>	Kültürlü <input type="checkbox"/>	Canlı <input type="checkbox"/>	Affedic <input type="checkbox"/>																																																																																																
Arkadaş Canlısı <input type="checkbox"/>	Verilene Sadık <input type="checkbox"/>	Açık Sözlü <input type="checkbox"/>	Tutuk <input type="checkbox"/>																																																																																																
Yerinde Durmayan <input type="checkbox"/>	İyi Niyetli <input type="checkbox"/>	Herkeşce Tanınan <input type="checkbox"/>	İnanlı <input type="checkbox"/>																																																																																																

(Kaynak: Ekonomik Panorama 14 Nisan 1991: 15)

2.2.7.4- İlgi Testleri (Interest Tests)

İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarırlar. (Paksoy 1990: 107)

İlgi testlerinde hareket noktası işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacaktır. İlgi testleri daha çok mesleğe yöneltme çalışmalarında kullanılır.

Strong Mesleki İlgi Testi (Fişi) (Strong Vocational Interests Blank) ile Kuder'in Tercih Kayıtları (The Kuder Preference Record) en yaygın kullanılan iki ilgi testidir.

2.2.7.5- Bilgi Testleri (Achievement Tests)

Hemen her işin yapılması belli bir düzeyde bilgi gerektirir. Başarı testleri olarak adlandırılan bilgi testleri teste tabi kişi ya da kişilerin o andaki durumları ile ilgilidir. Başka bir anlatımla; adaylar, bir işi bildiklerini iddia ettikleri zaman bilgi testleri aracılığı ile adayların o işi ne kadar iyi bildikleri saptanabilir. Bireyin başarısı için gerekli olan bilgi, kurumsal olarak ya da iş ile ilgili araç ve gereçlerin kullanımı ile ilgili ve uygulamalı olabilir. Yetenek testleri ile bilgi (başarı) testleri arasında karıştırılmaması gereken fark; yetenek testleri bireyin gelecekteki öğrenme kapasitesi ile ilgiliyken, bilgi testleri o andaki durumunu ortaya çıkarır. (Flippo 1986: 173)

İki bölümden oluşan bilgi testlerinin birinci bölümü, iş bilgisini sözlü veya yazılı olarak ölçer. İkinci bölümü ise, işi minyatürize edilmiş, örneklendirilmiş biçimde ölçmeye çalışır. Testlerin bu ikinci bölümüne iş örnek testi (**Work Sample Test**) denilir. İş Örnek Testleri, bir işin başarılı olarak yapılmasında

önemli olan davranışları örnekleyen bir testtir. Bu test de diğer testler gibi güvenilir ve geçerli olmalıdır. *Daktilo yazma ve stenografi iş örnek testleri* en çok kullanılan örnekleridir. (Jewell-Sregall 1990: 141)

2.3- PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN TESTLERİN TAŞIMASI GEREKEN NİTELİKLER

İnsan davranışının sayısız boyutlarını ölçmek amacıyla geliştirilen testlerin personel seçim işleminde rolü ve önemi büyüktür. Personel seçimi amacıyla oluşturulan ya da uyarlanan testlerin tutarlı ve güçlü ölçüm yapabilmeleri için birtakım nitelikler taşıması gereklidir.

Personel seçim yöntemleri bölümünde seçim işleminin;

- a- Geçerlilik
- b- Güvenirlilik
- c- Maliyet Etkinliği
- d- Kabul Edilebilirlik
- e- Nesnellik

ölçütlerine sahip olması gerektiği vurgulanmış ve bu ölçütler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Psikoteknik testlerin de sayılan bu nitelikleri taşımasının gerekliliği kuşkusuzdur. Ancak, testlerin etkin olabilmesi için sayılan bu özelliklerle beraber, birtakım başka özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özelliklerin aşağıdaki gibi sıralanması olasıdır;

- Kullanışlılık,
- Duyarlılık,
- Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık,
- Homojenlik,
- Standardlılık.

2.3.1- Kullanışlılık

Testlerde kullanılışlılık maliyet ve uygulama açısından gözönüne alınmalıdır.

Maliyet açısından kullanılışlılık denildiğinde, testler için yapılan harcamaların getirisinden düşük olması akla gelmektedir.

Ekonomiklik olarak da adlandırılabilecek olan maliyet bakımından kullanılışlılık, kullanlar açısından önem taşır. Maliyetin düşük olması işletme lehinedir. Ancak, maliyetin düşük olmasını sağlamak, bir başka anlatımla testlere ekonomiklik kazandırabilmek için, testlerin amaçtan uzak kalmasına izin verilmemesi gerekir. Testler, bireylerin özelliklerini ölçebilecek güvenilirlikte olmalı, fakat, aynı zamanda olanaklar ölçüsünde düşük maliyetli olmalıdır.

Ancak, bazı psikoteknik seçimlerde testlerin maliyetinin düşük olup olmadığına bakılmamalı, pahalı da olsa seçimin sağlıklı ve yerinde olması aranmalıdır. Örneğin; bir uçak pilotunun seçiminde psikoteknik seçim sistemi pahalı olabilir, ancak, sağlıklı bir analiz sonucunda yerinde bir seçim yapılmış ise amaca ulaşılmış demektir.

Uygulama açısından kullanılışlılık ise, testi uygulayanlar ve teste tabi tutulanlar bakımından düşünülebilir; (Paksoy 1984: 50)

Testi uygulayanlar açısından kullanılışlılıkta; uygulayıcıların uygulama sırasında herhangi bir zorlukla karşılaşmalarını gerekir. Testin kolay puanlanacak biçimde hazırlanmış olması bir anahtarının olması ve sonuçlarının kolaylıkla sayısallaştırılabilmesi gerekir.

Teste tabi olanlar bakımından kullanılışlılık ise; testin uygulanışında testi alanların sıkılmaması, testin çok uzun zaman almaması anlamındadır. Test, baskı ve dil yönünden düzgün olmalı, kolay anlaşılır biçimde düzenlenmelidir.

2.3.2- Duyarlılık

Testlerin amacı bireyler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, testler ölçülmek istenilen özellikleri çok iyi ölçebilecek nitelikte olmalıdırlar. Ölçülmesi istenilen özellikleri çok iyi ölçen ve uygulandığı gruptaki bireyleri "çok iyi", "iyi", "orta" olarak ayırdedebilen testler duyarlı testlerdir.

Testlerde duyarlılığı sağlamak amacıyla, testteki soruları zorluk derecelerine göre sıralamak ve testi zaman analizine tabi tutmak gerekir. Başka bir anlatımla, hazırlanan bir testin cevaplanması için optimum zamanın saptanması gerekir. Örneğin; süresi çok kısa olan bir testte süre uzatıldığında, teste tabi olan bireylerde, soruların hepsini doğru cevaplama oranı yükselecektir.

Oysa, önemli olan, bir işi en kısa sürede, en iyi biçimde yapmaktır. Bu yüzden, testlere en kısa sürede ya da optimum sürede en fazla doğru ile cevap vermek önemlidir.

2.3.3- Homojenlik

Test, ölçmek istediği özelliklerle ilgili sorulardan oluşmalıdır. Bir testle birden fazla özellik ölçülmeye çalışılmamalıdır.

2.3.4- Kültürel Bağımlılık ve Bağımsızlık

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

2.3.5- Standardlılık

Bireyin özelliklerinin ölçülerek sayısal olarak sonuçlandırılması yeterli değildir. Çıkan sonuçların mutlaka karşılaştırılacağı birtakım standartların bulunması gerekir. Çünkü, sayısal puanların genel durum içindeki yeri saptanmadıkça pek bir şey ifade etmezler. Standard ya da norm değeri olmayan testlerde bireyin özellikleri ile sonuçların karşılaştırılması olanaksızdır. Bu nedenle, testin uygulandığı grubun özellikleri göz önüne alınarak ve defalarca denenerek norm (standard) değerinin bulunması gerekir. Bulunan standard değer tutarlı olması için, standard değeri sağlanan grup ile testin daha sonra uygulanacağı gruplar arasında benzer özellikler aranmalıdır.

2.4- PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI

Psikoteknik yöntem, bireysel farklılıkları ortaya çıkararak, sonuçları sayısallaştırıp, farklılıkları karşılaştırma imkanı veren bir yöntemdir.

Psikoteknik yöntemle bireylerin birçok yönden farklılıkları ölçülebilir, saptanabilir. Bu yöntemle bireylerin yorulma oranları, bu anlamda bedensel güçleri, zihinsel yorgunlukları ölçülebilir. Bireylerin algı güçleri ve algılama biçimlerinin de psikoteknik yöntemle ölçülmesi mümkün olduğu gibi, özel olarak hazırlanmış bazı psikolojik testlerle bireylerin belirli değer yargılarına, inançlara ve sosyal olgulara karşı tutumları da olumlu ya da olumsuz değerlendirilebilecek biçimde ölçülebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, psikoteknik yöntemle bireylerin zeka, yaratıcılık, kişilik, yetenek, bilgi gibi bireysel farklılıklarının ölçülmesi mümkündür.

Tüm bu özelliklerin ölçülebilmesi ve bireyler hakkında birtakım yargılara varılabilmesi için, öncelikle psikoteknik yöntemle seçim sisteminin kurulması gerekmektedir.

Psikoteknik seçim sisteminin kurulabilmesi için birtakım ön çalışmaların yapılması zorunludur. Bu çalışmaların aşağıdaki gibi sıralanması olasıdır; (Erdoğan 1983: 143)

- a- İşin ve İşyerinin Tanınması
 - İşin Gerektirdiği Yetenekler
 - İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler
 - Değerleme Profilinin Oluşturulması
- b- Psikoteknik Test Bataryaları
- c- Geçerlik Çalışmaları

2.4.1- İşin ve İşyerinin Tanınması

Psikoteknik seçim sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle personelde aranacak özelliklerin saptanması gerekir. Personelde bulunması gereken özelliklerin saptanması için ise iş ve işyerinin tanınması, işin işyerinde gerektirdiği bilgisel özelliklerin, yeteneklerin belirlenmesi gerekir. İşletmedeki işler değerlendirilerek, işin diğer işlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Ayrıca, işyerindeki teknolojik ve sosyal yapı incelenmeli ve bu yapıya uygun insanlar seçilmelidir.

2.4.1.1- İşin Gerektirdiği Yetenekler

Psikoteknik yöntemle personel seçim sistemi kurmak, bir iş için gerekli olan zihinsel ve bedensel yeteneklerin saptanması ile olasıdır. Bir iş için gerekli olan zihinsel ve bedensel yeteneklerin belirlenmesinden sonra, işin gerektirdiği kişisel özellikler ve işletmenin personel politikası doğrultusunda istenen bilgiler belirlenerek, adaylarda aranacak özellikler saptanacaktır.

İşin gerektirdiği yeteneklerin saptanması için iş incelemesi ve halihazırda çalışanlarla özel görüşmeler yapılmalıdır.

İş incelemesi, personel seçiminde psikoteknik yöntemle veri oluşturmak üzere, bir iş için başarının ne olduğunu ve bu başarıya ulaşmak için ne tür davranışlar gerektiğini saptamaktır. İş incelemesi sırasında, işin yapılmasında gerekli olan ve analiz edilebilir tüm özelliklerin saptanması gerekir. (Erdoğan 1983: 145) Yeteneklerin belirlenmesi amacıyla yapılan iş incelemesi için bir örneği Şekil-7'de görüldüğü biçimde özel değerlendirme formları geliştirilmelidir. Gözlem yoluyla iş incelemesi yapılırken personelin el, kol ve parmaklarını nasıl ve hangi amaçla kullandığı, ne tür hareketler yaptığı ve iş araç ve gereçlerinin ne tür yetenekler gerektirdiği belirlenir. Ayrıca, gözlemden sonra halihazırda işletmede çalışanlarla görüşmeler yapılarak, işin yapılış biçimi, iş araçlarının neler olduğu, çalışma sırasında nelere dikkat edildiği konularında bilgi sahibi olunur.

İş incelemesi sonunda iş için gerekli olan yetenekler belirlenir ve listelenir. Sonra bu yetenekler arasında benzer nitelikler ya birleştirilir ya da aynı grupta toplanır. Örneğin; bedensel yetenek ve özellikler bir grupta, zihinsel yetenekler başka bir grupta toplanır. Yeteneklerin gruplandırılması çok sayıda iş grubunun ve buna bağlı olarak çok sayıda psikoteknik test bataryasının oluşmasını önleyecektir.

2.4.1.2- İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel ve Bilgisel Özellikler

İşletmeler, faaliyet konuları ve personel politikaları doğrultusunda, personelde arayacağı kişisel ve bilgisel özellikleri saptamalı ve bu yönde personel seçimi gerçekleştirmelidir. İşin yapılması için gerekli olan kişisel özelliklerin belirlenmesi ve buna göre personel alınması işletmeyi başarılı kılacaktır. İşin topluca mı, yoksa bireysel mi yapılacağı, sosyal ilişkilere açık olup olmadığı, düzenli bir çalışma gerektirip gerektirmeyeceği saptanmalı ve buna uygun kişilikte personel alınmalıdır.

Yine, işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bilgiler nelerdir? Bu bilgiler o işin başarılı bir biçimde yapılması için bireyde ne düzeyde bulunmalıdır? Bunlar belirlendikten sonra, gerekli bilgilere sahip bireylerin seçimi yapılmalıdır.



Şekil-7: İş İnceleme Formu

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

(Kaynak : Erdoğan 1993: 146)

2.4.1.3- Değerleme Profilinin Oluşturulması

İş için gerekli olan zihinsel ve bedensel yetenekler ile kişisel özelliklerin saptanması değerlendirme profilinin oluşturulması için gereklidir. Değerleme Profilinin oluşturulması; bir işin başarı ile yapılabilmesi için gerekli olan zihinsel, bedensel yetenekler ile kişisel özelliklerin gruplandırılması ve her yetenek ve özelliğin gerekli ağırlığının belirlenmesidir. Başka bir anlatımla Değerleme Profili işe göre gerekli olan özelliklerin gruplanmış ve değerlendirilmiş dökümüdür. (Erdoğan 1983: 149)

Değerleme profilinde gruplandırılan özellik ve yetenekler genellikle psikoteknik yöntemle ölçülebilen türdendir.

Şekil-8'de görülebilecek değerlendirme profilinde olduğu gibi, yetenek ve özellikler 1'den 10'a kadar puanlandırılmak suretiyle her yetenek ya da özelliğin iş için ağırlığı belirlenmeye çalışılmıştır. Değerleme profili üç bölümden oluşur; birinci bölümde iş için gerekli özellik ve yetenekler, ikinci bölümde bu özellik ve yeteneklerin psikoteknik yöntemle ölçülebilir yönleridir. Değerleme profilindeki üçüncü bölümde yer alan puanlar, o özellik ve yeteneğin bireyde ne düzeyde bulunması gerektiğini gösterirler. Burada yer alan her puanın bir anlamı ve önemi vardır.

Herhangi bir iş için değerlendirme profilinin oluşturulmuş olması personelin daha kolay değerlendirilmesini sağlar.

2.4.2- Psikoteknik Test Bataryaları

Değerleme profili ile bireyde bulunması gereken bilgi ve özellikler ile bu bilgi ve özelliklerin derecesi saptandıktan sonra, yine bu bilgi ve özelliklerin psikoteknik testlerle ölçümü yapılarak oranlarının belirlenmesi ve bu amaca yönelik testlerin hazırlanması gerekir. Ölçülecek özellikler birden fazla olduğu için testlerin de birden fazla olması ve bu testlerin biraraya getirilmesi gerekir. Psikoteknik test bataryaları, işi sembolize edecek biçimde oluşturulmuş psikoteknik testler topluluğudur.

Bir psikoteknik test bataryasında genellikle bilgi, zeka, kişilik, yetenek, ilgi ve uyum testleri bulunur. Hepsinin aynı anda birarada bulunması gerekmez. Bataryada hangi testlerin yer alacağına değerlendirme profiline bakılarak karar verilir.

Psikoteknik test bataryası, adayların işe göre değerlendirilmesinde en önemli eleme basamağı olarak yer alır. Psikoteknik test bataryasında başarılı olan bir adayın işe alınması çok yüksek bir olasılık olarak düşünülmelidir. (Erdoğan 1983: 160) Ancak, yalnızca psikoteknik testler sonucu işe alma kararının verilmesi yanıltıcı olabilir. O nedenle, psikoteknik testlerle değerlendirilen birey, testlerle değerlendirilemeyen (fiziksel görünüm, eğitim, yaş, deneyim, konuşma yeteneği v.b.) özellikler açısından da bir değerlemeye tabi tutulmalı ve her iki sonuç birleştirilerek karar verilmelidir. Başka bir anlatımla, psikoteknik test bataryasının da yer aldığı seçim sisteminde başvuru, ön eleme, psikoteknik yöntemin uygulanması, görüşme ve son eleme basamakları sağlıklı seçim yapılması bakımından faydalıdır.

Değerleme profilindeki özelliklere uygun olarak hazırlanan psikoteknik test bataryasının geçerli, güvenilir ve ayrıca ekonomik olması gereklidir.

Psikoteknik seçim sisteminde, diğer seçim sistemlerinde ağırlıklı olan hissi karar vermeyi azaltmak amaçlanmaktadır. Bu

nedenle, uygulanan psikoteknik test bataryasının geçerli olması gerekmektedir. Psikoteknik test bataryasının geçerli olması öncelikle bataryayı oluşturan testlerin geçerli olması ile mümkündür.

Psikoteknik test bataryasının geçerliliği üç şekilde kontrol edilebilir;

Bu yöntemlerden ilkinde test sonuçları ile işe alınan bireyin davranışları karşılaştırılarak, bu ikisi arasında bir bağ aranır. Eğer test sonuçları ve bireyin davranışları arasında bir benzerlik varsa test bataryasının geçerli olduğu söylenebilir. Genellikle çok karmaşık olmayan görevler için bu yöntem kolay uygulanır.

Bataryanın geçerliliğinin kontrol edilmesinin bir başka yöntemi ise tahmini geçerlilik sürecidir. Bu yöntem, daha karmaşık özellik ve yetenek gerektiren işler için hazırlanan psikoteknik test bataryalarının analizinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, hazırlanan psikoteknik test bataryası sonuçları işe almada etkili olmaz. Daha önce uygulanan bataryanın sonuçlarına göre birkaç kişi özel incelemeye alınır. Diğer yöntemlerle seçilerek işe alınan bu kişilerin işteki başarıları test sonuçları ile karşılaştırılarak bir bağ bulunmaya çalışılır. Bu yöntemde bir başka uygulama ise, işe alınan adayların bir bölümü test sonuçlarına göre, diğer bölümü test sonuçlarına bağlı kalınmadan seçilir. Daha sonra, bu iki grubun işteki davranışları ve başarıları gözlemlenir. Eğer test sonuçlarına göre alınan grubun başarısı diğer gruba göre önemli ölçüde farklı ise test bataryası geçerli demektir.

Psikoteknik test bataryalarının geçerliliğinin test edilmesinin bir diğer yöntemi ise deneysel geçerlilik yöntemidir. Bu yöntemde bataryanın uygulanacağı grubun içerisinde bir denek ve bir de kontrol grubu seçilir. Her iki gruba farklı zamanlarda aynı test uygulanır ve sonuçlar karşılaştırılır. Bu yöntem

farklılık esasına dayandırılmıştır. Her iki grubun davranış ve başarılarında bir farklılık olması beklenir. Ancak, beklenen bu farklılık daha önce uygulanan test bataryası sonucunda saptanan farklılıkla paralel olmalıdır. Testin geçerli olması yalnızca bu durumun varlığında sözkonusudur.

Psikoteknik test bataryasının sağlıklı sonuçlar verebilmesi onun güvenilir olmasına da bağlıdır. Test bataryası uygulanan kişinin en kısa zaman aralığında aldığı puanlar çok farklı ise o test bataryasının güvenilir olduğunu söylemek mümkün değildir. Bir başka anlatımla, test bataryasının güvenilir olması için, aynı test bataryasına benzer koşullarda ve kısa zaman aralıklarında tabi tutulan kişinin benzer puanlar alması gerekliliği vardır. Farklı puanlar alınmış olsa bile bu farklılığın adayın özelliklerinde de olması beklenir. Ayrıca, test bataryaları kişinin teste tabi tutulduğu gündeki durumunu değil, genel yapı ve özelliklerini belirlemelidir.

Ekonomiklik, işletme yönetiminin temel ilkesidir. Bu nedenle, psikoteknik test bataryalarının da ekonomik olması gerekir. Psikoteknik test bataryasının ekonomikliği bireylerin özellik ve yeteneklerini ölçme gücü ile doğru orantılıdır. Psikoteknik test bataryası ile seçilerek işe alınan bireylerin verimlilik ve başarılarının, diğer yöntemlerle seçilen bireylerin verimlilik ve başarılarından önemli ölçüde fazla olması halinde bataryanın ekonomikliğinden bahsedilebilir. Bu durumda, psikoteknik seçim yöntemi için yapılan harcamaların daha fazla getiri sağlaması mümkün olabilecektir.

Psikoteknik test bataryası için yapılan harcamaların amaca ulaşabilmesi, başka bir anlatımla psikoteknik test bataryasının etkin olabilmesi için birtakım faktörlerin sağlanması gerekir.

Öncelikle, hazırlanan test bataryalarının uygulama kılavuzlarının hazırlanması, aday birden fazla ise tüm adaylara aynı anda uygulanması, testlerin uygulanacağı fiziki ortamın sağlıklı

biçimde oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, test bataryasındaki testlerin benzer nitelikli olmasına da özen gösterilmelidir. Örneğin; kağıt kalem testlerinden oluşan bir bataryaya mümkünse aletli testler katılmamalıdır.

Psikoteknik test bataryalarının gizliliği ilkesi de psikoteknik seçim sisteminin etkinliğinde oldukça önemli bir etkidir. Adaylara uygulanacak testlerin hangi testler olduğunu, cevaplarının ne olduğunu adayların bilmemesi gerekir. Gizliliği sağlamak amacıyla testlere birtakım kodlar verilmeli ve üçüncü şahısların bu testleri tanımaları engellenmelidir. Testlerin gizliliği bir şekilde ortadan kalkmışsa bu testler iptal edilmelidir.

Toplumun, buna bağlı olarak da işletmenin hızla değişmesi, işletme bünyesindeki işlerin işlevi, niteliği, işleyişi ve işin yapılması sırasında kullanılan araç ve gereçleri de hızla değiştirmektedir. İşin yapısındaki bu değişmeler, işi yapacak kişilerde aranacak nitelikleri de değiştirmektedir. Bu nedenle, personel seçmeye yönelik olarak hazırlanmış test bataryalarının bu gelişme ve değişmelere paralel olarak değiştirilmesi gereklidir. Aksi halde, bataryanın ölçme gücü azalacak, bu da işletmenin sağlıklı personel seçim kararları almasını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.4.3- Geçerlilik Çalışmaları

Psikoteknik test bataryasının adaya uygulanması sonucu elde edilen puanlarla adayın iş yaşantısında gösterdiği başarı arasındaki bağlantı geçerlik çalışmaları ile test edilir. Geçerlilik çalışmaları, personel seçiminde test bataryasının kararları ne ölçüde etkileyeceğini belirler. Örneğin; testlerdeki başarı düzeyi ile iş başarısı arasında yüksek derecede olumlu bir korelasyon bulunursa, personel seçimini yalnızca test başarısına dayandırmak mümkündür. Testlerdeki başarı ile iş başarısı arasında olumlu bir korelasyon bulunamaz ise bunun nedenleri

araştırılmalıdır. Test başarısı ile iş başarısı arasında olumlu bir korelasyon olmamasının başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkün olabilir;

Nedenlerden birincisi, psikoteknik test bataryasında yer alan testlerin işin gerektirdiği özellikleri tam anlamıyla ölçecek nitelikte olmamasıdır. Burada belirtilmek istenen, gerekli testlerin biraraya getirilememiş olması ve testlerin herbirinin ölçmek istediği özellikleri ölçebilecek birimlerden (sorulardan) oluşmamasıdır.

Olumlu korelasyon olmamasının ikinci nedeni ise iş başarımı için bireysel yetenek ve özelliklerin gerekliliğinin yanısıra, çalışma koşulları, motive edici faktörlerin varlığı ya da derecesi, iş tatmini, haberleşme, iş ilişkileri gibi faktörlerin de önemli derecede etkili olması olarak sıralayabiliriz. Bu faktörlerle birlikte bireylerin iş deneyimleri, eğitim, yaş, cinsiyet, genel bilgi düzeyleri gibi faktörler de iş başarısında etkilidirler. Psikolojik testlerle doğrudan ölçülemeyen bu faktörlerin de değerlendirilerek geçerlilik çalışmalarında dikkate alınması gerekir.

Bu nedenlerle, işletmede personel seçiminde kullanılan psikoteknik test bataryasını oluşturan testlerin daha yüksek bir geçerlilik düzeyine ulaştırılmaları için işletmenin ve işin yapısına uygun olarak hazırlanmış olması gerekir. Ayrıca, iş başarısı için yalnızca test sonuçları dikkate alınmamalı, yukarıda belirtilen faktörler de gözönüne alınmalıdır.

Ancak, psikoteknik yöntemle personel seçiminde kullanılan psikoteknik test bataryasını oluşturan testlerin daha yüksek bir geçerlilik düzeyine ulaştırılmaları için işletmenin ve işin yapısına uygun olarak hazırlanması gerekir. Ayrıca, iş başarısı için yalnızca test sonuçları dikkate alınmamalı, yukarıda belirtilen faktörler de gözönüne alınmalıdır.

Ancak, psikoteknik yöntemle personel seçiminin başarıya ve amacına ulaşabilmesi için mutlaka geçerlilik çalışmaları yapılmalı ve duruma göre psikoteknik test bataryasında değişiklikler yapılmalıdır.

2.5- PSİKOTEKNİK SEÇİM YÖNTEMİ İLE KLASİK SEÇİM YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Psikoteknik yöntemle personel seçiminin daha önce değinilen ve aşağıda sıralanan sayısız yararlarına rağmen, bu yöntemin sorunlu yönlerinin olduğu da belirtilerek birtakım olumsuz eleştirilerde bulunmaktadır;

Psikoteknik seçim sistemine yapılan olumsuz eleştirilerin başında, bu yöntemin bireyi ölçülebilen, sınıflandırılabilen ve işletmedeki boş bir pozisyona yerleştirilebilen statik bir varlık gibi görme eğiliminin var olduğu iddiasıdır.

Bir başka olumsuz düşünce ise, psikoteknik test yönteminin tek amacının verimlilik ve karlılığı artırmak olduğu, bunun da yalnızca işverenin işine yaradığı, personele pek fazla birşey kazandırmadığıdır. Bu görüşü daha çok işçi sendikaları savunmaktadır.

Yine, psikoteknik yöntemle bireyin seçilmesinde karşılaşılabilecek ve eleştirilebilecek bir başka yönü ise, bazı testlerin kişilik mahremiyetlerine tecavüz olarak görülerek, bireyler tarafından testlerin reddedilmesi ihtimalidir.

Teste tabi olan bireylerin kendilerini farklı göstermeye çalışması psikoteknik yöntemin personel seçmedeki etkinliğini azaltmakta olduğu görüşü de bir diğer eleştiridir.

Psikoteknik seçim yöntemine tabi tutulan adaya "yetersizsiniz" demenin, bireyi psikolojik bir çöküntüye itmesi olasılığı da bu yöntemin olumsuz görünen bir başka yönüdür.

Ancak, tüm bu olumsuz görüşlere rağmen, psikoteknik yöntemle personel seçmenin, gerek işletme, gerekse birey açısından oldukça fazla yararları vardır. Bunlar;

- Psikoteknik yöntemle iş-birey-işyeri uyumu sağlanarak, bireyin doyumu ve verimliliği artırılmaktadır.

- Psikoteknik seçim yöntemi ile bireylerin yetenek ve özellikleri sıralandırılarak, sonuçlar sayısallaştırılabilmekte ve bireylerarası karşılaştırma yapma olanağı ortaya çıkmaktadır. Böylece, seçilen bireyin en fazla başarılı olabileceği bir pozisyona yerleştirilmesi sağlanabilmektedir.

- Bu yöntem işletme yöneticilerine de oldukça kolaylıklar sağlamaktadır. Yetenekleri, bilgileri, ilgileri, kişilik ve diğer özellikleri bu yöntemle objektif olarak belirlenmiş personelin yöneticiler tarafından yönlendirilmesi kolaylaşmaktadır.

- Psikoteknik seçim yöntemi, diğer yöntemlere nazaran daha objektif olduğundan, hem yöneticilerin sağlıklı karar alması sağlanmakta, hem de personel arasında herhangi bir haksızlığa uğramış olma kanısı oluşmamaktadır. Bu da işletmeye bağlılığı artırmaktadır.

- Psikoteknik yöntemle personel seçmenin bir başka yararı da seçim işleminde dış ve iç baskıları azaltmasıdır. Personelin seçiminde psikoteknik yöntemle başvurulursa, personel birimi yöneticileri daha az baskıya maruz kalacaklardır. Çünkü; bir sistemin var olduğunu belirtmek, baskıcı grupların daha çabuk ikna olmasını kolaylaştıracaktır.

Psikoteknik seçim yönteminin, yukarıda sayılan ve daha da çoğaltılabilecek yararlarıyla beraber, klasik seçim yöntemine göre oldukça fazla üstünlükleri de vardır. Bunlar;

- Psikoteknik yöntemle, adayın çok yönlü değerlendirilmesi yapılabilir. Klasik seçim sisteminde ise adayın yalnızca bilgileri ölçülebilir.

- Klasik seçim sistemi, adayın ne bildiği ile ilgilenir. Oysa, psikoteknik seçim sistemi, adayın bilgisini kullanma eğilimi ve gelişme yönü ile ilgilenir. (Erdoğan 1991: 63)

- Psikoteknik yöntemle, bireylerin işe alınıp alınmayacağına karar verilebildiği gibi, işe alınmasına karar verilenlerin eğitim ihtiyaçları ve yönlendirilmeleri açısından analizi de mümkündür. Bu sayede, eğitim ihtiyacının tesbiti için harcanan zamandan ve parasal kaynaklardan tasarruf sağlanacaktır. Oysa, klasik seçim sisteminde yalnızca işe kimlerin alınıp alınmayacağına karar verilir, daha derinlemesine bir analiz mümkün değildir.

- Klasik seçim sisteminde sürekli aynı soruların sorulması sakıncalı olacağından, her sınavda ayrı soruların hazırlanması gerekir. Bu da bilgi alanının sınırlı olması, parasal olarak fazla yük getirmesi bakımından zor ve pahalıdır. Psikoteknik seçim sistemi, genelde çok uzun süreler için kurulur. İyi korunur ve saklanırsa uzun süre uygulanabilir. İşin niteliğindeki değişmeye paralel olarak iş gereklerinde ortaya çıkacak değişiklikler sonucu test bataryasındaki testler ya da test soruları geliştirilerek, psikoteknik yöntemin devamı sağlanabilir.

- Klasik seçim sisteminde yapılan sınavlarda adayların verdikleri cevaplar, kağıtları okuyanlar tarafından değişik algılanıp, yorumlanabilirler. Bu durumda, bu seçim sisteminin yeterliği ve güvenilirliği konusunda kuşku duyulur. Oysa, psikoteknik seçim sisteminde, testler ve cevapları standard olduğundan, sınavı yapan kişilere göre farklılık göstermezler ve kolay sayısallaştırılırlar.

B Ö L Ü M III**KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ VE ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA
PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİNİ VE SORUNLARINI
SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA****3.1- ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve özel sektör kuruluşlarında personel seçmede kullanılan yöntemleri tesbit etmek ve karşılaşılan sorunları tanımaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

KİT'ler ve özel sektör kuruluşlarında işe ve işyerine uygun personel seçilebilmesi için;

1- Kuruluşta yapılan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizleri yapılmakta mıdır?

2- Kuruluşta eğitim, deneyim, zihinsel ve bedensel özellikler açısından personelin taşıması gereken nitelikleri içeren iş spesifikasyonları (gerekleri) var mıdır?

3- İş analizine bağlı olarak görev tanımları oluşturulmuş mudur?

4- İnsangücü planlaması yapılmakta mıdır?

5- Kuruluşta, işe alınacak adaylarda konumlarına göre hangi tür özellikler aranmaktadır?

6- Kuruluşta işe alınacak personelin kaynakları nelerdir?

7- Kuruluşta işe alınacak personel hangi yöntemlerle seçilmektedir?

8- Test yöntemi kullanılmakta mıdır? Kullanılmakta ise hangi tür testler uygulanmaktadır?

9- Psikoteknik seçim yöntemi uygulanmakta mıdır?

10- Personel seçiminde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

3.2- ÖNEM

Günümüzde, işletmeler devamlılıklarını sağlamak, büyüyebilmek ve toplum ihtiyaçlarını daha fazla karşılayabilmek için sürekli yatırım yapmakta, en ileri teknolojileri kazanmaya ve en etkin örgütsel yapıyı kurmaya çalışmaktadırlar. Ancak, işletmeler için en önemli unsur olan insan unsuru kuruluşa alınırken çeşitli ihmaller yapılabilmektedir. Gerek özel sektör, gerekse kamu sektörü kuruluşları birbirine benzer ya da farklı nedenlerle personel seçmede gerekli özeni gösterememekteler. Oysa, bir işletmeye ve işletmedeki işlere en uygun bireyin seçilerek işe alınması, işletmenin verimliliğini yükseltecek ve amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Bu araştırma, gerek kamu (KİT), gerekse özel sektör kuruluşlarında, kuruluşun en önemli unsuru olan personelin seçiminde karşılaşılan sorunların belirlenmesi açısından önemlidir.

Personel seçmedeki sorunların ortaya çıkarılması ve çözüm önerilerinin verilmesi KİT ve özel sektör kuruluşlarının personel seçmedeki zorluklarının ortadan kaldırılmasını da sağlayabilecektir.

Ayrıca bu araştırma, ileride daha derinlemesine aynı türden araştırmalara veri oluşturması açısından da önem taşımaktadır.

3.3- SINIRLILIKLAR

1- Araştırma, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlükleri ve İstanbul'da faaliyet gösteren, 200 ve daha fazla personel çalıştıran ve bünyesinde personel birimi müdürlük düzeyinde yapılandırılmış özel sektör kuruluşları ile sınırlandırılmıştır.

2- Araştırma, personel yönetiminin personel seçme (personnel selection) boyutu ile sınırlandırılmıştır.

3.4- VARSAYIMLAR

1- Araştırmada anketi cevaplayan personel yöneticilerinin soruları yansız, gerçekçi ve güvenilir olarak cevapladıkları,

2- Anketi cevaplayan kütlenin anakütleyi temsil yeteneğine sahip olduğu,

3- Devlet İstatistik Enstitüsü'nden alınan liste ile İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nden alınan kataloğun eksiksiz ve doğru olduğu

varsayılmaktadır.

3.5- YÖNTEM

3.5.1- Araştırma Modeli ve Hipotez

Kapsam ve sınırlılıkları daha önce belirtilen bu araştırmada, esas olarak bir durum saptaması amaçlandığından, tanımlayıcı bir araştırma modelinin kullanılması kararlaştırılmıştır.

Ülkemizde, işletmelerde personel seçimi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, personel seçim yöntemlerinin kamu ve özel sektör işletmeleri arasındaki farklılık ve benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırmanın yapılmamış olması, bizi bu tür bir araştırmaya yönlendirmiştir.

İlgili konuda daha önce araştırma yapılmamış olması nedeniyle araştırma hipotezleri bu konudaki beklentişimizi belirtmekten ibaret olacaktır.

Buna göre araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür;

Hipotez-1 (H_1) : Personel seçiminde kullanılan iş analizlerinin bulunması bakımından Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-2 (H_2) : KİT ve özel sektör kuruluşları iş gereklilerinin bulunması açısından farksızdır.

Hipotez-3 (H_3) : İnsangücü planlamasının bulunması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-4 (H_4) : Görev tanımlarının bulunması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-5 (H_5) : İşe alınacak adaylarda aranan özellikler bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-6 (H_6) : Personel seçiminde test yöntemi kullanılması bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark yoktur.

Hipotez-7 (H_7) : KİT ve özel sektör kuruluşları arasında personel seçiminde psikoteknik seçim yönteminin kullanılması bakımından bir fark yoktur.

3.5.2- Anakütle (Evren)

Araştırmanın anakütlesi olarak özel sektör kuruluşlarında İstanbul'da faaliyet gösteren, 200 ve daha fazla personel çalıştıran ve aynı zamanda personel müdürlükleri bulunan 253 işletme ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri genel müdürlükleri belirlenmiştir. Özel sektöre ilişkin anakütlenin saptanması amacıyla Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)'den İstanbul'da faaliyet gösteren ve 200 ve daha fazla personel çalıştıran 329 işletmenin tam listesi elde edilmiştir. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nden elde edilen katalogda ise bu 329 işletmenin müdürlük düzeyinde personel birimleri bulunan 253 işletme saptanmıştır. Böylelikle araştırmamızın anakütlesini

İstanbul'daki 200 ve daha üzeri personel çalıştıran ve örgütsel yapılarında müdürlük düzeyinde personel birimi bulunduran 253 işletme oluşturmuştur. Kamu işletmelerine ilişkin anakütleyi ise Ülkemizde faaliyet gösteren 33 KİT oluşturmuştur. Anakütle sınırlı ve ulaşılabilecek büyüklükte olduğu için, araştırmanın anakütlenin tamamını kapsamaya kararlaştırılmıştır.

3.5.3- Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırma için gerekli verilerin yansız ve istatistiksel analizlere uygulanabilecek şekilde toplanabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır.

Kamu ve özel sektör işletmelerindeki personel seçme yöntemi ve sorunları saptamaya yönelik bir anket geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayacak personel yöneticisine ilişkin kişisel bilgileri içeren on soru, ikinci bölümde ise kuruluştaki personel birimi ve işlevlerine ilişkin 27 soru bulunmaktadır.

Hazırlanan anketin içindeki soruların, cevaplayan kişiler tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların aynı biçimde yorumlanıp yorumlanmadığı, deneklerin ankete karşı genel olarak tutumlarını saptamak amacıyla, başka bir anlatımla, anket formunda sorulması düşünülen soruların ve cevap seçeneklerinin geçerlik, güvenilirlik, uygunluk ve cevaplanabilirliğini test etmek amacıyla, anket önce bazı KİT ve özel sektör personel yöneticilerine uygulanmış ve sonrasında gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Ayrıca, gerek anketin düzeni, gerekse ölçme özelliği açısından, uzman görüşü alınmıştır.

3.5.4- Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının (anketin) gerek kamu, gerekse özel sektör kuruluşlarına gidilerek yüzyüze (kişisel) görüşme yöntemiyle uygulanması düşünülmüş, ancak, uygulanan anketin aynı gün araştırmacıya iadesi mümkün olmadığından ve İstanbul'da faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları anakütle (evren) olarak seçildiğinden, kuruluşlara ulaşmasının çok zor ve oldukça yüksek maliyetli olacağı görüşü ile veri toplama aracının posta yolu ile uygulanmasına karar verilmiştir.

Anakütleye ulaşma oranının yüksek olma olasılığı ve daha ekonomik olması ve yansız cevaplar alma isteği de anketin posta yolu ile uygulanmasında etken olmuştur.

KİT Genel müdürlüklerinin çok büyük bölümünün (% 85) Ankara'da olması nedeniyle, Ankara'daki KİT personel yöneticilerine yüzyüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Personel yöneticilerine anket uygulanırken, aynı zamanda anket soruları dışındaki uygulamalar ve sorunlar hakkında da bilgi sahibi olunmuştur. Ankara dışındaki KİT Genel Müdürlüklerine posta yolu ile ulaşılmıştır. Ülkemizde faaliyet gösteren 33 KİT'e posta yolu ya da yüzyüze görüşme yöntemleri ile uygulanan anketlerin 31'i geri dönmüştür. Geri dönme oranı oldukça yüksektir (% 93.9).

Özel sektör kuruluşlarında anakütle olarak belirlenen, İstanbul'da faaliyet gösteren, bünyesinde 200 ve üzeri personel çalıştıran ve aynı zamanda personel müdürlüğü olan 253 kuruluşa posta yolu ile anketler gönderilmiştir. Anket gönderme işlemi Eylül 1993 ayında gerçekleştirilmiştir. Aralık 1993 sonuna kadar 253 kuruluşun 116'sından (% 46) cevap geldiği gözlemlenmiş ve sağlıklı sonuçlar alınması açısından anketlerin geri dönme oranı yeterli bulunmayarak, daha önce anket gönderilen kuruluşlardan 114'üne ikinci bir mektup yazılmıştır.

İkinci mektup sonucunda 19 kuruluştan daha cevap gelmiş, böylelikle anakütlenin % 53'üne (135) ulaşılmıştır. Anakütleyle ulaşma oranının % 53'le düşük kaldığı düşünülebilirse de daha önce yapılan benzer araştırmalarda da geri dönüşlerin yaklaşık oranlarda olduğu görülmüştür*. Kaldı ki, posta ile anket yönteminde cevaplama oranının % 10 düzeylerinde olduğu Ülkemizde % 53 oranının temsil yetkisinin yeterli olacağı söylenebilir.

3.5.5- Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada toplanan verilerin çözümü bilgisayarla yapılmıştır. Sınıflama ölçeği türünden olan soruların çözümlemesinde χ^2 (Kay-Kare) bağımsızlık testi kullanılmıştır.

Kay-Kare değerlerinin yorumunda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiş, ancak istatistiğinin .01 düzeyinde anlamlı olması durumunda bu düzey de belirtilmiştir.

Kay-Kare bağımsızlık testinin kullanılmadığı durumlarda bulguların yorumunda frekans ve yüzdelerden faydalanılmıştır.

Ayrıca, anketteki ikinci bölümün 26. sorusunda dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Verilerin bilgisayarla çözümlemesinde TMO Bilgi İşlem Merkezinden yararlanılmıştır.

3.6- BULGULAR VE YORUM

Bu kısımda, araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmuş ve tablolar biçiminde bu bulguların yorumu yapılmıştır.

-
- * - İstanbul Sanayi Odası, Kemal Kurtuluş: "300 Büyük Sanayi Kuruluşunda Yöneylem Araştırması Teknikleri ve Bilgisayar Kullanımı" - 1981,
- Nejla Kuru Tural: Kimya Petrol Plastik Sanayinde Eğitim, İnsangücü ve İstihdam İlişkileri ve Buna İlişkin Görüşleri - Doktora Tezi - 1993)

TABLO-1
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN İŞ UNVANLARINA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

İŞ UNVANI	f	%
Personel ve Eğitim Daire Başkanı	4	12.9
Personel ve İdari İşler Daire Başkanı	2	6.45
Personel Daire Başkanı	10	32.2
Personel ve Sosyal İşler Daire Başkanı	1	3.22
Personel Organizasyon ve Metod Daire Başkanı	1	3.22
Personel Eğitim ve İdari İşler Daire Başkanı	1	3.22
Personel ve İdari İşler Grup Başkanı	1	3.22
Personel ve İdari İşler Dai.Bşk.Yrd.	1	3.22
Personel Müdürü	7	22.5
Endüstriyel İlişkiler Müdürü	2	6.45
Personel Müdür Yardımcısı	1	3.22
TOPLAM	31	100

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde ankete cevap veren personel yöneticilerinin büyük bir bölümünü (% 64.5) daire başkanları oluşturmaktadır. Anketi cevaplayan personel yöneticilerinde, personel müdürü (% 22.5), endüstriyel ilişkiler müdürü (% 6.6), personel müdür yardımcısı (% 3.2) unvanlarına göre bir dağılım gözlemlenmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, KİT'lerde personel birimlerinin örgütsel yapı içerisindeki isim ve işlevlerinde farklılıklar olduğu, on ayrı yapıda örgütlendiği gözlemlenmektedir. Personel birimleri, personel yönetimine ilişkin işlevlerinin yanı sıra, kuruluştaki idari ve sosyal işlere ilişkin görevlerle de donatılmışlardır. Bu ise, personel birimlerinin personel yönetimi dışındaki işlevlerle de uğraşmalarını gerektirdiği ve personel yönetimine ilişkin iş ve hizmetlere gerekli özeni gösterememelerine neden olduğu görüşünü gündeme getirebilmektedir. Ayrıca, personel yönetimi dışındaki görevler yüklenen personel birimlerinin personel seçimi, yerleştirme, yükseltme, değerlendirme, geliştirme, ödeme gibi asli görevlerini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirecek bir yapının kurulmasını engelleyebileceği düşünülmektedir.

TABLO-1.a
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN İŞ UNVANLARINA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

İŞ UNVANI	f	%
Personel ve İdari İşler Müdürü	13	9.62
Personel Müdürü	44	32.6
Personel ve Sosyal İşler Müdürü	4	2.96
Personel Yöneticisi	4	2.96
Personel ve Haberleşme Müdürü	2	1.48
Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürü	10	7.40
Personel ve Dış İlişkiler Grup Müdürü	1	0.74
Personel ve Halkla İlişkiler Müdürü	1	0.74
Personel ve İdari İşler Amiri	1	0.74
Personel ve Organizasyon Müdürü	1	0.74
Personel ve Eğitim Müdürü	1	0.74
Personel Eğitim ve Mevzuat Müdürü	1	0.74
Personel Direktörü	5	3.70
Personel ve İdari İşler Şefi	1	0.74
Personel Grup Direktörü	1	0.74
Personel ve Endüstri İlişkileri Genel Müdürü	1	0.74
Personel Departmanı Sorumlusu	1	0.74
Personel Münasebetleri Müdürü	1	0.74
İnsan Kaynakları ve Personel Müdürü	1	0.74
Muhasebe ve Personel Müdürü	1	0.74
Planlama ve Personel Müdürü	1	0.74
Endüstri İlişkileri Müdürü	6	4.44
Endüstri ve Halkla İlişkiler Başkan Yardımcısı	1	0.74
Eğitim ve Halkla İlişkiler Danışmanı	1	0.74
Endüstri İlişkileri Yöneticisi	2	1.48
İnsan Kaynakları Şefi	1	0.74
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü	1	0.74
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	1	0.74
İnsan Kaynakları Uzmanı	3	2.22
İnsan Kaynakları Direktörü	2	1.48
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	1	0.74
İnsan Kaynakları Koordinatörü	1	0.74
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Koordinatörü	1	0.74
İnsan Kaynakları Müdürü	4	2.96
İnsan Kaynakları Yöneticisi	2	1.48
Genel Müdür Yardımcısı	2	1.48
Satış Geliştirme Grup Müdürü	1	0.74
Grup Müdürü	1	0.74
Eğitim Müdürü	1	0.74
İstihdam ve Sosyal Hizmetler Müdürü	3	2.22
Organizasyon ve Endüstri İlişkileri Müdürü	1	0.74
Mali ve İdari İşler Şube Müdürü	1	0.74
Beşeri Kaynaklar Müdürü	2	1.48
TOPLAM	135	100

KİT'lerde olduğu gibi, özel sektörde de personel yöneticilerinin unvanlarında oldukça fazla farklılıklar görülmektedir. Özel sektör personel yöneticilerinde 36 ayrı unvan tespit edilmiştir. Ayrıca, özel sektörde personel seçimi ile personel yöneticilerinin yanında eğitim müdürü, genel müdür yardımcısı, satış geliştirme müdürü gibi pozisyonlarda bulunan yöneticilerin de ilgilendikleri anlaşılmaktadır.

TABLO-2
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI

YAŞ BÖLÜMÜ	20-25 Yaş		26-30 Yaş		31-35 Yaş		36-40 Yaş		41-45 Yaş		46 ve Üzeri		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	-	-	1	3	1	3	4	13	9	29	16	52	31	100
ÖZEL SEKTÖR	3	2.2	6	4.5	21	15.6	29	21.5	40	29.6	36	26.6	135	100

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin özel sektör personel yöneticilerine göre daha ileri yaşlarda oldukları anlaşılmaktadır. KİT personel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 52) 46 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. KİT personel yöneticilerinde 35 yaş ve aşağı personelin oranı % 6 olduğu halde, bu oranın özel sektör yöneticilerinde % 22.3'e çıktığı gözlemlenmektedir. KİT personel yöneticilerinin daha ileri yaşta olmalarının 657 Sayılı Yasa gereği yönetici olmak için belirlenen bekleme süreleri ile ilgili olduğu söylenebilir.

TABLO-3
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

CİNSİYET	K A D I N		E R K E K		T O P L A M	
	f	%	f	%	f	%
K İ T	3	10	28	90	31	100
ÖZEL SEKTÖR	26	19	109	81	135	100

Araştırmaya katılan özel sektör personel yöneticilerinin % 19'unun kadın olmasına karşın, KİT personel yöneticilerinin % 10'unu kadınlar oluşturmaktadır.

TABLO-4
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN
BULDUKLARI GÖREVDEKİ HİZMET YILINA GÖRE DAĞILIMI

HİZMET YILI	0-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16 Yıl ve Üzeri		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	21	68	7	22	3	10	-	-	31	100
ÖZEL SEK	46	34.1	48	35.6	26	19.3	15	11.1	135	100

KİT personel yöneticilerinin buldukları göreve ilişkin hizmet sürelerinin oldukça az olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerden % 68'i 0-5 yıl, % 22'si 6-10 yıl, % 10'u ise 11-15 yıl arasında bir süre ile buldukları görevi sürdürmektedirler.

Özel sektör personel yöneticilerinin buldukları görevde daha uzun süre kaldıkları gözlemlenmektedir. KİT personel yöneticilerinden buldukları konumda 16 yıl ve üzeri görev yapan kimse bulunmamasına rağmen, özel sektör personel yöneticilerinde bu oran % 11.1'dir. Özel sektör yöneticilerinin % 34.1'i 0-5 yıl, % 35.6'sı 6-10 yıl, % 19.3'ü 11-15 yıl arasında buldukları konumda görev yapmaktadırlar.

KİT personel yöneticilerinin görev sürelerinin az olmasının, personel yöneticilerinin gerek atanmasında, gerekse görevden alınmasında işe uygunluk, liyakat ve başarıdan çok, başka etkenlerin rol oynadığı söylenebilir. KİT yönetimlerinin siyasi baskıya açık bir yapıya sahip olmalarının bu konuda bir etken olabileceği düşünülebilir.

TABLO-5
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN
ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

ÖĞRENİM DURUMU	LİSE VE DENGİ OKUL		FAKÜLTE VE ÖN LİSANS		YÜKSEK YÜKSEKOKUL		LİSANS		DOKTORA		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	-	-	-	-	25	80.6	6	19.4	-	-	31	100
ÖZEL SEKTÖR	2	3.7	4	3	91	67.4	33	24.4	2	1.5	135	100

KİT personel yöneticilerinin % 80.6'sı fakülte ve yüksekokul mezunu olup, % 19.4'ü yüksek lisans eğitimi görmüştür. Özel sektör personel yöneticilerinin % 3.7'si lise, % 3'ü ön lisans, % 67.4'ü fakülte ve yüksekokul, % 24.4'ü yüksek lisans mezunu olup, % 1.5'i doktora öğrenimi görmüştür.

KİT personel yöneticilerinde lise mezunu bulunmaması yasa gereğidir.

TABLO-6
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN
ÖĞRENİM ALANLARINA GÖRE DAĞILIMI

ÖĞRENİM ALANI	DİL VE EDEBİYAT		MATEMATİK/FEN		SAĞLIK BİL		TEKNİK BİL		SOSYAL BİL		DİĞER		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	3	9.7	-	-	-	-	-	-	28*	90.3	-	-	31	100
ÖZEL SEKTÖR	12	8.88	5	3.70	3	2.22	7	5.18	102*	75.5	6*	4.44	135	100

* 28 ve * 102

- Kamu Yönetimi

- İşletme

- İktisat

- Hukuk

- Muhasebe

- Siyasal Bilgiler

- Maliye

- Gazetecilik

* 6 - Lise mezunu (5)

- Deniz Harb Okulu (1)

Araştırmaya katılan personel yöneticilerinin öğrenim alanlarına göre dağılımı Tablo-6'da görülmektedir. Buna göre; KİT personel yöneticilerinin % 9.7'sinin dil ve edebiyat, % 90.3'ünün ise sosyal bilimler çıkışlı olduğu anlaşılmaktadır. Özel sektör personel yöneticilerinin öğrenim alanları daha farklı bir dağılım göstermektedir. Özel sektör personel yöneticilerinin % 8.88'inin dil ve edebiyat, % 3.70'inin matematik/fen, % 2.22'sinin sağlık bilimleri, % 7'sinin teknik bilimler, % 75.5'inin ise sosyal bilimlerden mezun oldukları saptanmıştır. Özel sektör personel yöneticileri içerisinde lise ve Deniz Harb Okulu mezunu olanların da olduğu görülmektedir. Öğrenim alanlarına göre dağılımda KİT yöneticileri daha homojen bir yapı göstermektedirler.

TABLO-7
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİ İLE İLGİLİ
HİZMET İÇİ EĞİTİME KATILMA DURUMLARINA
GÖRE DAĞILIMI

H.İ.E. KATILMA DURUMU	H.İ.E. KATILAN		H.İ.E. KATILMAYAN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%
K İ T	28	90.0	3	10.0	31	100
ÖZEL SEKTÖR	123	91.0	12	9.0	135	100

Tablo-7'ye göre araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin % 90'ı buldukları görevle ilgili bir ya da daha fazla hizmet içi eğitime katılmışlardır. Hizmet içi eğitime katılanların oranı özel sektör personel yöneticilerinde % 91'dir. Her iki sektörde de personel yöneticilerinin kendilerini yetiştirmek, yeni gelişmelere adapte olmak üzere oldukça yüksek oranda hizmet içi eğitimlere katıldıkları anlaşılmaktadır.

TABLO-8
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN KATILDIKLARI
HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİN KONULARINA GÖRE DAĞILIMI

	PERSONEL YÖNETİMİ		GENEL YÖNETİM		MUHASEBE VE FİNANS.KON.		EKONOMİ KONULARI		BİLGİS.		BANKACI		ENDÜSTRİ İLİŞK.		EĞİTİM KONULARI		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	8	28.6	8	28.6	3	10.6	-	-	-	-	1	3.6	4	14.3	4	14.3	28	100
ÖZEL SEKTÖR	68	55.3	29	23.6	4	3.30	-	-	4	3.30	3	2.43	5	4.0	10	8.10	123	100

Hizmet içi eğitimlere katılan personel yöneticilerinin hangi tür eğitimlere katıldıkları Tablo-8'de görülmektedir. Bir önceki tabloda "hizmet içi eğitime katıldım" diyen 28 KİT personel yöneticisinin % 28.6'sı personel yönetimi, % 28.6'sı genel yönetim, % 10.6'sı muhasebe ve finansman, % 3.6'sı bankacılık, % 14.3'ü endüstri ilişkileri, % 14.3'ü de eğitim konularında hizmet içi eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitimlere katılan 123 özel sektör personel yöneticisinin % 55.3'ü personel yönetimi, % 23.6'sı genel yönetim, % 3.30'u muhasebe ve finansman, % 3.30'u bilgisayar, % 2.43'ü bankacılık, % 4'ü endüstri ilişkileri, % 8.10'u eğitim konularında eğitimlere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Personel yönetimi ve genel yönetim konularına özel sektör personel yöneticilerinin daha fazla ilgi gösterdikleri görülmektedir. Özel sektör personel yöneticilerinin % 79.2'si, KİT personel yöneticilerinin ise % 57.2'si personel yönetimi ve genel yönetim konularında çeşitli adlar altındaki eğitimlere katılmışlardır. Özel sektör yöneticilerinin rekabete daha açık olmaları, profesyonel yöneticilik anlayışının gelişmesi gibi faktörler bu yöneticilerin personel yönetimi ve genel yönetim konularına daha fazla ilgi göstermelerinin nedeni olarak düşünülebilir.

TABLO-9
PERSONEL YÖNETİCİLERİNİN YURT DIŞINDA
BULUNMALARINA GÖRE DAĞILIMI

	HIÇ BULUNMADIM		GÖREVLİ OLARAK BULUNDUM		EĞİTİM AMACIYLA BULUNDUM		HER İKİ AMAÇ İÇİNDE BULUNDUM		CEVAPSİZ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K İ T	18	58.0	9	29.0	3	10.0	1	3.0	-	-	31	100
ÖZEL SEKTÖR	38	28.0	29	21.5	10	7.50	55	41.0	3	2.0	135	100

KİT personel yöneticilerinin % 58'inin hiç bir biçimde yurt dışında bulunmadıkları Tablo-9'dan anlaşılmaktadır. Bunların % 29.0'ünün görevli olarak, % 10'unun eğitim amacıyla yurt dışında buldukları, % 3.0'ünün ise her iki amaç için yurt dışında buldukları saptanmıştır.

Özel sektör personel yöneticilerinde yurt dışında bulunma oranının KİT personel yöneticilerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektör personel yöneticilerinin % 21.5'i görev, % 7.50'si ise eğitim amacıyla bulunmuşlardır. Her iki amaç için yurt dışında bulunan personel yöneticilerinin oranı % 41'dir. Yasal olarak birtakım zorluklar olmasının ve parasal imkansızlıkların KİT personel yöneticilerinin yurt dışına daha az çıkmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

TABLO-10
İŞ ANALİZİ OLUP OLMAMASININ KURULUŞLARA
GÖRE DAĞILIMI

İŞ ANALİZİNİN VARLIĞI	E V E T		H A Y I R		T O P L A M		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	
K İ T	17	55.0	14	45.0	31	100	Sd=1 x2=.574
ÖZEL SEKTÖR	84	62.2	51	37.8	135	100	P> .05

"Kuruluşunuzda yapılan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılması amacıyla iş analizi yapılmakta mıdır?" sorusuna KİT personel yöneticilerinin % 55'i evet, % 45'i ise hayır cevabını vermişlerdir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 62.2'si iş analizlerinin yapıldığını, % 37.8'i yapılmadığını belirtmişlerdir.

KİT ve özel sektör kuruluşlarında, iş analizlerinin varlığı konusunda yapılan anlamlılık testinde (x2) iş analizlerinin varlığı ile özel sektör ya da KİT kuruluşu olunması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda hipotezimiz (H_1) kabul edilebilir. Başka bir anlatımla, KİT ya da özel sektör kuruluşları arasında iş analizlerinin bulunması bakımından bir fark yoktur.

TABLO-11
İŞ ANALİZİ YAPILMASI SIKLIĞININ KURULUŞLARA
GÖRE DAĞILIMI

İŞ ANALİZİ YAPILMA SIKLIĞI	K İ T		ÖZEL SEKTÖR	
	f	%	f	%
Her Yıl	2	11.8	22	26.2
İki Yılda Bir	1	5.90	11	13.1
Beş Yılda Bir	4	23.5	4	4.80
Şimdiye Kadar Bir Kez	8	47.0	41	48.8
Gerektiği Zaman	2	11.8	6	7.10
TOPLAM	17	100	84	100
x2 DEĞERLERİ	Sd=4 x ² =8.559 P> .05			

"Kuruluşumuzda iş analizi yapılmaktadır" cevabını veren 17 KİT personel yöneticisinin % 11.8'i iş analizlerinin her yıl, % 5.9'u iki yılda bir, % 23.5'i beş yılda bir, % 47'si şimdiye kadar bir kez, % 11.8'i ise gerektiği zaman yapıldığını belirtmişlerdir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 26.2'si iş analizlerinin her yıl, % 13.1'i iki yılda bir, % 4.80'i beş yılda bir, % 48.8'i şimdiye kadar bir kez, % 7.10'u ise gerektiği zaman cevabını vermişlerdir.

Yapılan x2 analizinde ise, iş analizi yapılma sıklığı ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu da hipotezimizi (H₁) kabul etmemiz anlamındadır.

TABLO-12
İŞ GEREKLERİ VARLIĞININ
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

İŞ GEREKLERİ	V A R		Y O K		CEVAPSIZ		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
K İ T	17	55.0	13	42.0	1	3.00	31	100	Sd=1 x ² =16.267 K=0.298 p< .01
ÖZEL SEKTÖR	117	86.7	16	11.9	2	1.40	135	100	

"Kuruluşunuzda eğitim, deneyim, zihinsel ve bedensel özellikler açısından personelin taşıması gereken nitelikleri içeren iş gerekleri belirli midir?" sorusuna KİT personel yöneticilerinin % 55'i evet, % 42'si hayır cevaplarını vermişler, % 3'ü ise bu soruya cevap vermemişlerdir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 86.7'si kuruluşlarında iş gereklerinin olduğunu, % 11.9'u ise olmadığını belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin % 1.40'ı ise soruyu cevaplamamışlardır.

Özel sektör kuruluşlarında, KİT kuruluşlarına oranla iş gereklerine daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu konuda yapılan x² testinde, kuruluşta iş gereklerinin varlığı ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkinin düzeyi yüksektir (K=0.298). Başka bir anlatımla, iş gereklerinin bulunması bakımından her iki sektör farklıdır. H₂ hipotezi reddedilir.

TABLO-13
İNSANGÜCÜ PLANLAMASI VARLIĞININ
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

İNSANGÜCÜ PLANLAMASI	V A R		Y O K		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	
K İ T	5	16.0	26	84.0	31	100	Sd=1 x ² =0.0952 p> .05
ÖZEL SEKTÖR	25	18.5	110	81.5	135	100	

"Kuruluşunuzda 5 yıl sonra çalışacak personel sayısını nitelikleri itibariyle tahmin etmek amacıyla bir çalışma yapılmış mıdır?" sorusuna, başka bir anlatımla "Kuruluşunuzda insangücü planlaması yapılmış mıdır?" sorusuna KİT personel yöneticilerinin % 16'sı evet, % 84'ü hayır, özel sektör personel yöneticilerinin % 18.5'i evet, % 81.5'i hayır cevaplarını vermişlerdir. Bu durum, her iki sektörde de insangücü planlamasına fazla önem verilmediğini göstermektedir.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, KİT ve özel sektör kuruluşu ile insangücü planlamasının varlığı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda, insangücü planlamasının varlığı bakımından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında fark olmadığına ilişkin hipotezimiz (H_3) kabul edilmektedir.

TABLO-14
GÖREV TANIMLARI VARLIĞININ
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

GÖREV TANIMLARI	V A R		Y O K		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	
K İ T	25	80.6	6	19.4	31	100	Sd=1 x2=1.416
ÖZEL SEKTÖR	120	88.9	15	11.1	135	100	p> .05

Tablo-14'te görüleceği gibi, KİT personel yöneticilerinin % 80.6'sı kuruluşlarında görev tanımlarının olduğunu, % 19.4'ü görev tanımlarının olmadığını belirtmişlerdir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 88.9'u görev tanımlarının varlığı, % 11.1'i ise yokluğu yönünde cevap vermişlerdir.

Görev tanımlarının varlığı konusunda yapılan x2 testine göre, KİT ve özel sektör kuruluşları ile görev tanımlarının varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunama-

mıştır. Bu, görev tanımlarının varlığı bakımından her iki sektör arasında bir fark olmadığı sonucunu vermektedir. H_4 hipotezimiz kabul edilir.

TABLO-15
GÖREV TANIMINI YAPAN BİRİM YA DA KURUMLARIN
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ		ORGANİZASYON VE METOD MÜDÜRLÜĞÜ		EĞİTİM MÜDÜR.		DIŞARIDAN BAŞKA BİR KURUMLA İŞBİRLİĞİ İLE		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
K İ T	12	48.0	6	24.0	-	-	7	28.0	25	100	Sd=3 x2=12.136 K=0.28 P< .01
ÖZEL SEKTÖR	42	35.0	7	5.80	-	-	71	59.2	120	100	

Kuruluşlarda görev tanımlarının yapılmasında KİT ve özel sektör kuruluşları arasında farklılıklar görülmektedir.

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin % 48'i kuruluşlarında görev tanımlarının personel müdürlükleri, % 24'ü organizasyon ve metod müdürlükleri tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bu yöneticilerin % 28'i de görev tanımlarının yapılmasında dışarıdan başka bir kurumla işbirliği yapıldığını belirtmişlerdir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 35'i görev tanımlarının personel müdürlükleri, % 5.8'i organizasyon ve metod müdürlükleri tarafından, % 59.2'si ise dışarıdan başka bir kurumla işbirliği ile gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Kuruluşta görev tanımlarını yapan birim ya da kuruluşun KİT' ya da özel sektör kuruluşu açısından farklılığının testinde, .01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, özel sektör kuruluşlarının dışarıdan başka kurum ve kuruluşlarla KİT kuruluşlarına göre daha fazla oranla işbirliği yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık KİT

ler görev tanımlarının yapılmasında daha çok kendi uzmanlarından yararlanmaktadır. H_4 hipotezi reddedilir. Bu sonuçlar bize, KİT kuruluşlarının özel sektör kuruluşlarına nispeten bu konuda daha yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip oldukları kanısı uyandırabileceği gibi, özel sektör kuruluşlarının KİT'lere nazaran daha fazla imkana sahip olduklarını ve daha fazla dışa açık çalıştıklarını da düşündürebilmektedir.

TABLO-16
GÖREV TANIMLARININ YAPILMA SIKLIĞININ
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

GÖREV TANIMLARI YAPILMA SIKLIĞI	K İ T		ÖZEL SEKTÖR	
	f	%	f	%
Her Yıl	-	-	22	18.3
Beş Yılda Bir	6	24.0	5	4.2
On Yılda Bir	-	-	-	-
Şimdiye Kadar Bir Kez	16	64.0	74	65.8
Gerektiği Zaman	3	12.0	13	11.70
TOPLAM	25	100	120	100
x2 DEĞERLERİ	$S_d=4$ $\chi^2=11.5208$ $K=0.27$ $P<.05$			

Kuruluştta görev tanımlarının yapılma sıklığı konusunda KİT ve özel sektör personel yöneticilerinin verdiği cevapları inceleyecek olursak; KİT personel yöneticilerinin % 24'ü görev tanımlarının beş yılda bir, % 64'ü şimdiye kadar bir kez, % 12'si ise gerektiği zaman yapıldığını belirtmişlerdir.

Özel sektör personel yöneticileri ise % 18.3 oranında iş analizlerinin her yıl, % 4.20 oranında beş yılda bir, % 65.8 oranında şimdiye kadar bir kez, % 11.7 oranında ise gerektiği zaman cevaplarını vermişlerdir.

Tabloda da görüleceği gibi, KİT personel yöneticileri görev tanımlarının her yıl yapıldığına ilişkin herhangi bir cevap vermezken, özel sektör yöneticilerinin % 18.3'ü görev tanımlarının her yıl yapıldığını belirtmişlerdir.

Yaptığımız x2 testinde de bu tür farklılıkları destekleyebilecek sonuçlar alınmıştır. KİT ya da özel sektör kuruluşu olma ile kuruluşta görev tanımlarının yapılma sıklığı arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla, görev tanımlarının yapılma sıklığı açısından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında farklılıklar bulunmaktadır. H_4 hipotezimiz reddedilir.

TABLO-17
KURULUŞTA İŞE ALINACAK ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

ARANAN ÖZELLİKLER	İŞÇİ		MEMUR		UZMAN		MÜHENDİS		ALT KADEME YÖNETİCİSİ		ORTA KAD. YÖNETİCİ.		ÜST KADE. YÖNETİCİ.		DENETİM ELEMANLA.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alet, Araç ve Makineleri Kullanma Yet.	19	19.4	9	9.37	8	6.55	7	5.14	5	3.12	3	1.74	2	1.22	1	0.77
İş Bilgisi	16	16.3	7	7.20	17	13.9	20	14.7	18	11.3	18	10.5	17	10.4	18	14.0
Beşeri Yetenek	7	7.14	10	10.4	11	9.0	7	5.14	17	10.6	19	11.0	17	10.4	13	10.0
Eğitim Durumu	12	12.2	24	25.0	20	16.4	23	17.0	20	12.5	21	12.2	20	12.2	21	16.3
Fiziksel Özellik	17	17.3	13	13.5	7	5.73	12	8.82	11	6.87	10	5.81	10	6.13	12	9.30
İş Deneyimi	12	12.2	8	8.33	14	11.4	15	11.0	18	11.2	19	11.0	18	11.0	12	9.30
Zeka	5	5.10	14	14.6	11	9.00	14	10.3	14	8.75	13	7.55	14	8.58	13	10.0
Teknik Bilgi ve Yet.	8	8.16	3	3.12	16	13.1	22	16.1	11	6.87	10	5.81	10	6.13	12	9.30
Genel Yöneticilik Yet.	-	-	3	3.12	1	0.81	3	2.20	19	11.87	24	13.9	21	12.9	10	7.80
Karar Verme Yeteneği	1	1.02	4	4.16	7	5.73	7	5.14	16	10.0	20	11.6	18	11.4	9	7.00
Kavramsal ve Tasarım Yeteneği	1	1.02	1	1.04	10	8.20	6	4.41	11	6.87	15	8.72	16	9.81	8	6.20
T O P L A M	98	100	96	100	122	100	136	100	160	100	172	100	163	100	129	100

Tablo-17'de KİT'lerin, işe alınacak adaylarda aradığı özelliklerin pozisyonlara göre dağılımı gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin, alet, araç ve makinaları kullanma yeteneğini işçilerde % 19.4'ü, memurlarda % 9.37'si, uzmanlarda % 6.55'i, mühendislerde % 5.14'ü, alt kademe yöneticilerinde % 3.12'si, orta kademe yöneticilerinde % 1.74'ü, üst kademe yöneticilerinde % 1.22'si ve denetim elemanlarında % 0.77'si aramaktadırlar.

Bu sonuçlardan psikomotor ve mekanik yeteneklerin işçilerde daha fazla, yönetici ve denetim elemanlarında daha az bulunması gerektiği anlaşılabilir.

İşçilerde karar verme yeteneği ile kavramsal ve tasarım yeteneğinin arandığını belirten yöneticilerin oranı % 1.02'dir. Ayrıca, KİT personel yöneticilerince işçilerde genel yöneticilik yeteneğinin aranmadığı belirtilmiştir.

KİT personel yöneticilerinin % 25'i memurlarda eğitim durumunun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu verilere dayanılarak, memurların işe alınmasında belli düzeyde öğrenim görmüş olma koşulunun yasa gereği olmasının etkisinin büyük olduğu düşünülebilir.

Uzmanların işe alınmasında aranan özelliklere, KİT personel yöneticilerinin % 16.4'ü eğitim durumu olarak cevap vermişlerdir. Uzmanlarda iş bilgisini arayan yöneticilerin oranı ise % 13.9'dur.

Mühendisler ve teknik personel için eğitim durumu (% 17.0) birinci sırada aranan özellik olarak belirtilmiştir. İkinci sırada ise teknik bilgi ve yetenek (% 16.1) aranan özellik olmaktadır.

Mühendislerin mutlaka belli bir öğrenim görmüş olmaları ve diplomalarının olması gereği gözönüne alındığında, mühendislerde aranan birinci özelliğin eğitim durumu olmasının çok anlamlı

olmadığı kanısını taşımaktayız. Zira, iş için başvuran tüm mühendislerin diplomalarının varolduğu düşünülürse, eğitim durumunun çok fazla ayırdedici bir özellik olmadığı söylenebilir.

Alt, orta ve üst kademe yöneticileri ve denetim elemanlarında da eğitim durumu birinci sırada aranan özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim durumlarının bu denli önemli olarak karşımıza çıkmasının, bazı görevlere atanmak için gerekli öğrenim durumlarının yasalarla belirlenmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tabloda görüleceği gibi, kavramsal ve tasarım, karar verme ile genel yöneticilik yetenekleri, yönetici düzeylerinde, diğer unvanlara nazaran daha çok aranmaktadır.

İşçilerde, diğer unvanlara göre daha fazla aranan özellik, iş bilgisi ile alet, araç ve makinaları kullanma yeteneğidir.

TABLO-17.a
KURULUŞTA İŞE ALINACAK ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

ARANAN ÖZELLİKLER	İŞÇİ		MEMUR		UZMAN		MÜHENDİS		ALT KADEME YÖNETİCİSİ		ORTA KAD. YÖNETİ.		ÜST KADE. YÖNETİCİ.		DENETİM ELEMANLA.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alet, Araç ve Makinaları Kullanma Yet.	95	25.3	72	13.5	66	9.25	68	9.10	57	6.30	20	2.20	8	1.00	7	1.43
İş Bilgisi	48	12.8	86	15.8	94	13.2	96	12.8	91	10.0	93	10.3	83	11.1	56	11.4
Beşeri Yetenek	24	6.38	75	13.8	80	11.2	69	9.24	99	10.8	99	11.0	93	12.4	58	11.8
Eğitim Durumu	34	9.04	76	13.9	85	11.9	76	10.1	82	9.28	85	9.45	86	11.5	55	11.6
Fiziksel Özellik	77	20.5	79	14.5	81	11.3	74	9.90	80	8.86	85	9.45	86	11.5	58	11.8
İş Deneyimi	27	7.2	43	7.90	54	7.60	92	12.3	89	9.9	101	11.2	91	12.1	43	8.80
Zeka	38	10.2	60	11.0	57	8.00	50	6.70	63	7.00	64	7.10	65	8.70	45	9.20
Teknik Bilgi ve Yet.	24	6.40	22	4.00	77	10.7	91	12.3	74	8.20	60	6.70	33	4.40	39	8.00
Genel Yöneticilik Yet.	-	-	6	1.10	16	2.20	28	3.90	100	14.1	102	11.3	103	13.8	30	6.10
Karar Verme Yeteneği	2	0.54	11	2.00	38	5.30	35	4.70	92	10.2	98	10.9	101	13.5	44	9.00
Kavramsal ve Tasarım Yeteneği	4	1.10	13	2.40	65	9.40	67	9.00	75	8.30	92	10.2	96	12.8	53	10.8
T O P L A M	376	100	543	100	713	100	746	100	902	100	899	100	746	100	488	100

İşe alınacak adaylarda aranan özelliklerin özel sektör kuruluşlarındaki dağılımını Tablo-17.a'da görmek mümkündür.

Özel sektör kuruluşlarında da işçilerde en çok alet, araç ve makinaları kullanma yeteneği aranmaktadır (% 25.3). İkinci sırada aranan özellik ise % 20.5 ile fiziksel özelliktir. Bu iki özellik işçilerde, diğer adaylardan daha fazla aranmaktadır. İşçilerde genel yöneticilik yeteneğinin aranmaması KİT'lerle benzerlik taşımaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında büro personeli olarak işe alınacak memurlarda aranan özelliklerin başında iş bilgisi (% 15.8) gelmektedir. Memurlarda en az aranan özellik ise genel yöneticilik yeteneğidir. (% 1.10)

Uzmanlarda aranan özelliklerden iş bilgisi % 13.2 oranla birinci sırada, % 11.9'la eğitim durumu ikinci sırada gelmektedir. Uzmanlarda en az aranan özellik ise genel yöneticilik yeteneği olmuştur. (% 2.20)

Mühendislerde iş bilgisi (% 12.8), iş deneyimi (% 12.3), teknik bilgi ve yetenek (% 12.3) oranında aranmaktadır. Mühendislerde en az aranan özelliğin ise genel yöneticilik yeteneği (% 3.90) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan özel sektör personel yöneticilerinin % 14.1'i alt kademe yöneticilerinde genel yöneticilik yeteneği, % 10.8'i beşeri yetenek, % 10.2'si karar verme yeteneği, % 10'u iş bilgisi arandığını belirtmişlerdir. Alt kademe yöneticilerinde en az aranan özellik ise alet, araç ve makinaları kullanma yeteneği (% 6.30) olmuştur.

İşe alınacak üst kademe yöneticilerinde en fazla genel yöneticilik yeteneği (% 13.8), karar verme yeteneği (% 13.5), kavramsal ve tasarım yeteneği (% 12.8), beşeri yetenek (% 12.4) aranmaktadır. En az aranan özellik ise alet, araç ve makinaları kullanma yeteneğidir. (% 1.00)

Özel sektör kuruluşları, işe alınacak denetim elemanlarında en fazla beşeri yetenek (% 11.8), fiziksel özellik (% 11.8), eğitim durumu (% 11.6), iş bilgisi (% 11.4) ve kavramsal ve tasarım yeteneği (% 10.8) aranmaktadır. Ayrıca, en az aranan özellik ise, yöneticilerde olduğu gibi alet, araç ve makinaları kullanma yeteneğidir.

İşe alınacaklarda aranan özellikler bakımından KİT ve özel sektör kuruluşlarında unvanlara göre çeşitli farklılıklar belirlenmiştir. H_5 hipotezi reddedilir.

TABLO-18
İŞE ALINACAK PERSONELİN SAĞLANDIĞI KAYNAKLARIN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

	DOĞRUDAN BAŞVURULAR		ÖĞRETİM KURUMLARI		MEDYA İLANLARI		ÖZEL KURUMLAR		RESMİ KURUMLAR		TAVSİYE İLE		KURULUŞ İÇİNDEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	12	35.3	-	-	5	14.7	-	-	9	26.5	3	8.80	5	14.7	34	100
MEMUR	17	26.6	3	4.70	8	12.5	1	1.56	15	23.4	7	10.9	13	20.3	64	100
UZMAN	10	21.3	1	2.12	8	8.50	1	2.12	11	23.4	2	4.25	14	29.8	47	100
MÜHENDİS	19	29.2	3	4.61	11	16.9	4	6.15	11	16.9	5	7.69	12	18.4	65	100
ALT KADEME YÖN.	1	2.43	-	-	-	-	1	2.43	10	24.4	3	7.31	26	63.4	41	100
ORTA KAD. YÖN.	2	4.65	-	-	1	2.32	1	2.32	10	23.2	4	9.30	25	58.1	43	100
ÜST KADEME YÖN.	2	4.34	2	4.34	-	-	2	4.34	13	28.2	5	10.7	22	47.8	46	100
DENETİM ELEMAN.	7	19.4	2	5.55	13	36.1	-	-	3	8.33	-	-	11	30.6	36	100

Kuruluşta işe alınacak personelin sağlandığı kaynaklar KİT'ler için Tablo-18'de gösterilmektedir. KİT'lerde işe alınacak işçilerin % 35.3'ünün doğrudan başvurulardan, % 14.7'sinin medya ilanlarından, % 26.5'inin resmi kurumlardan, % 8.8'inin tavsiye ile, % 14.7'sinin ise kuruluş içerisinde sağlandığı anlaşılmaktadır.

Memurların % 26.6'sı doğrudan başvurulardan, % 4.7'si öğretim kurumlarından, % 12.5'i medya ilanlarından, % 1.56'sı özel kurumlardan, % 23.4'ü resmi kurumlarda, % 10.9'u tavsiye ile, % 20.3'ü ise kuruluş içinden sağlanmaktadır.

Uzmanların % 29.8 oranla kuruluş içinden sağlandığı görülmektedir. Uzmanların sağlandığı kaynakların dağılımında en düşük oran ise % 2.12 ile öğretim kurumları kaynağıdır.

Yöneticilerin (alt, orta, üst) sağlandığı kaynaklar ise büyük çoğunlukla kuruluş içerisinden olmaktadır. Yöneticilerin kuruluş içerisinden sağlanma oranlarının dağılımı ise; alt kademe yöneticiler için % 63.4, orta kademe yöneticiler için % 58.1, üst kademe yöneticileri için % 47.8'dir. Bu dağılım bize, KİT'lerde yöneticilerin daha çok kurum içerisinden yükseltilerek atandığı sonucunu vermektedir. Kurum dışından atananların ise, diğer resmi kurumlardan naklen ve özel kurumlardan sağlandığı görülmektedir.

KİT'lerde son yıllarda değişen personel politikası nedeniyle açıktan atama yapılamadığından yöneticilerin içeriden ya da bir başka resmi kurumdan atanmalarının yoğunluk kazandığı görülmektedir. Yine yöneticiler, doğrudan başvuru yoluyla kuruma kazandırıldığı gibi, tavsiye yolu ile de sağlanmaktadır. KİT'lerde yöneticilerin medya ilanlarından sağlanma yoluna gidilmesi ise yok denecek kadar azdır. Alt ve üst kademe yöneticilerini medya ilanlarından sağlayan KİT kuruluşu yoktur.

KİT'lerde tavsiye ile eleman alma oranı diğer kaynaklara nispeten oldukça düşüktür. KİT'lere alınacak denetim elemanları için tavsiye yolunun hiç kullanılmadığı dikkati çekmektedir. Denetim elemanları KİT'lerde daha çok medya ilanları ile (% 36.1) sağlanmaktadır. Denetim elemanlarının % 30.6'sı kuruluş içerisinden, % 60.4'ü ise çeşitli kaynaklarla kuruluş dışından sağlanmaktadır.

TABLO-18.a
KURULUŞTA İŞE ALINACAK PERSONELİN SAĞLANDIĞI
KAYNAKLARIN UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

	DOĞRUDAN BAŞVURULAR		ÖĞRETİM KURUMLARI		MEDYA İLANLARI		ÖZEL KURUMLAR		RESMİ KURUMLAR		TAVSİYE İLE		KURULUŞ İÇİNDEN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	94	41.8	7	3.11	18	8.00	4	1.78	14	6.23	66	29.3	22	9.7	225	100
MEMUR	08	33.5	19	5.90	58	18.0	11	3.41	12	3.72	86	26.7	28	8.7	322	100
UZMAN	44	15.5	33	11.6	00	35.40	35	12.3	11	3.88	31	11.0	29	10.3	283	100
MÜHENDİS	77	24.0	28	8.70	95	29.5	27	8.41	11	3.43	63	19.6	20	6.2	321	100
ALT KADEME YÖN	54	18.2	13	4.40	86	29.8	19	6.40	5	1.68	45	15.21	75	25.2	297	100
ORTA KAD.YÖN.	34	11.9	14	4.90	89	31.2	28	9.82	7	2.45	33	11.5	80	28.1	285	100
ÜST KADEME YÖN	21	8.30	10	3.96	81	32.1	30	11.9	9	3.57	25	9.92	76	30.1	292	100
DENETİM ELEMAN	15	11.1	11	8.20	54	40.2	14	10.4	1	0.70	17	12.6	22	16.5	134	100

Özel sektör kuruluşlarında personel alımında tüm kaynaklardan faydalandığı görülmektedir. (Tablo-18.a) Özel sektör kuruluşlarında işçilerin % 41.8'i doğrudan başvurulardan, % 8'i medya ilanlarından, % 1.78'i diğer özel kurumlardan, % 6.23'ü resmi kurumlardan, % 29.3'ü tavsiye ile, % 9.77'si ise kuruluş içerisinde sağlanmaktadır. Burada, işçilerin % 3.11'inin öğretim kurumlarından sağlandığı belirtilmiş ise de, endüstri meslek liseleri, tarım meslek liseleri gibi liselerden mezun olacak öğrencilerin kuruluşa alınması olarak yorumlanmıştır.

Memurların işe alınmasında sağlandığı kaynaklar incelendiğinde; doğrudan başvuru ile işe memur almanın sıkça karşılaşılan bir durum olduğu ortaya çıkıyor. Ayrıca, tavsiye ile memur almanın da oldukça fazla olduğu (% 26.7) gözlemlenmektedir.

Uzmanların işe alınmalarında medya ilanlarından diğer kaynaklara nispeten daha fazla yararlandığı (% 35.4) anlaşılmaktadır. Oysa, KİT'lerde bu oran % 8.5 düzeylerinde görülmek-

tedir. KİT'lerde uzmanlar daha çok kuruluş içerisinden (% 29.8) sağlanmaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında mühendisler daha çok medya ilanlarından (% 29.5) ve doğrudan başvurulardan (% 24) karşılanmaktadır. KİT'lerde de mühendislerin doğrudan başvurulardan karşılanma oranı oldukça yüksektir. (% 29.2)

Yöneticilerin sağlandığı kaynaklar ise; özel sektör kuruluşlarında alt kademe yöneticiler % 29.8 oranla medya ilanlarından, % 25.2 oranla kuruluş içinden, % 18.2 oranla doğrudan başvurulardan sağlanmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının % 1.68'i ise resmi kurumlardan da alt kademe yöneticisi almaktadırlar.

Özel sektör kuruluşlarının % 31.2'si orta kademe yöneticilerini medya ilanlarından, % 28.1'i kuruluş içerisinden, % 11.9'u ise doğrudan başvurulardan karşılamaktadırlar.

Orta kademe yöneticilerini resmi kurumlardan karşılayan özel sektör kuruluşlarının oranı % 2.45 olarak gözlemlenmektedir.

Üst kademe yöneticilerini medya ilanlarından karşılayan özel sektör kuruluşları % 32.1 oranındadır. Üst kademe yöneticilerini kuruluş içerisinden sağlayan özel sektör kuruluşları ise % 30.1 ile ikinci sırada yer almaktadırlar.

Üst kademe yöneticilerini öğretim kurumlarından sağlayan kuruluşlar % 3.96, doğrudan başvurulardan karşılayan kuruluşlar % 8.30, diğer özel kurumlardan karşılayan kuruluşlar % 11.9, resmi kurumlardan sağlayan kuruluşlar % 3.57, tavsiye ile sağlayan kuruluşlar % 9.92 oranındadır.

Özel sektör kuruluşlarında tavsiye ile eleman alma oranı işçide % 29.3 iken, bu oran alt kademe yöneticisinde % 15.2, orta kademe yöneticisinde % 11.5, üst kademe yöneticisinde ise % 9.92 olarak gözlemlenmektedir. Bundan, nitelik, yetki, sorumluluk ve pozisyon yükseldikçe kuruluşların daha seçici davrandıkları

sonucu çıkarılabilir. Bunun karlılık ve verimlilik amaçlayan özel sektör kuruluşları için oldukça doğal bir davranış olduğu söylenebilir. Medya ilanlarından yönetici sağlamanın, kuruluş içerisinden karşılanmasından her üç yönetici düzeyi için de fazla olması, özel sektör kuruluşlarında kadro sistemine, kariyer sistemine oranla daha fazla önem verildiği biçiminde yorumlanabileceği gibi, özel sektör kuruluşlarında yöneticilerin devir hızlarının da yüksek olduğu biçiminde ağırlanabilir.

Özel sektör kuruluşları medya ilanlarından en fazla denetim elemanlarını (% 40.2) sağlamaktadırlar. Denetim elemanlarının tavsiye ile alındığına da (% 16.5 rastlanmaktadır. Oysa, KİT'lerde tavsiye ile denetim elemanı alındığını belirten kuruluşa rastlanmamıştır.

TABLO-19
PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİNİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

	YAZILI SINAV		SÖZLÜ SINAV		TEST UYGULAY.		GÖRÜŞME (MÜLAKAT)		UYGULAMALI SINAV		PSİKOTEKNİK SEÇİM YÖNTEMİ		HIÇBİRİ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	16	31.4	10	19.6	6	11.7	10	19.6	7	13.7	1	1.96	1	1.96	51	100
MEMUR	23	35.3	15	23.0	9	13.0	17	26.0	1	1.00	-	-	-	-	65	100
UZMAN	10	25.6	10	25.6	1	2.50	12	30.0	-	-	-	-	6	15.3	39	100
MÜHENDİS	13	27.0	11	22.0	4	8.00	18	37.0	1	2.00	-	-	1	2.00	48	100
ALT KADEME YÖN.	5	17.8	4	14.0	1	3.00	7	25.0	-	-	-	-	11	59.2	28	100
ORTA KADEME YÖN.	5	18.5	4	14.8	1	3.70	7	25.9	-	-	-	-	10	37.0	27	100
ÜST KADEME YÖN.	-	-	-	-	-	-	7	41.0	-	-	-	-	10	58.0	17	100
DENETİM ELEMAN.	21	52.5	11	27.5	-	-	8	20.0	-	-	-	-	-	-	40	100

Gerek KİT'lerde, gerekse özel sektör kuruluşlarında hangi tür pesonelin, hangi seçim yöntemleri ile kuruluşa alındıkları araştırılmış, KİT'lere ilişkin sonuçlar Tablo-19'da gösterilmiştir.

KİT'lerde personel yöneticilerinin % 31.4'ü işçi alımında yazılı sınav, % 19.6'sı sözlü sınav, % 11.7'si test uygulayarak, % 13.7'si uygulamalı sınav, % 1.96'sı ise psikoteknik seçim yöntemi uyguladıklarını belirtmişlerdir. Birden fazla yöntemin de uygulandığı belirtilmiştir.

Personel yöneticilerinin % 35.3'ü memurların yazılı sınav, % 23'ü sözlü sınav, %13'ü test, % 26'sı mülakat, % 1'i uygulamalı sınavla alındıklarını belirtmiştir.

KİT'lerde uzman alımlarında yazılı ve sözlü sınavın ağırlıklı olarak uygulandığı anlaşılmaktadır (% 51.2). Uzman seçimlerinde % 30 oranında görüşme yöntemi uygulanmaktadır.

Önceki ve sonraki adaylarda da görüleceği gibi, uzman seçimlerinde birden fazla yöntemden faydalandığı ortaya çıkmaktadır. Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için toplam frekans, ankete katılan personel sayısından fazla çıkabilmektedir.

Uzmanlarda test yöntemi ile seçim, diğer yöntemlere oranla oldukça düşük çıkmaktadır. Personel yöneticilerinden % 15.3 oranında uzman seçimlerinde "hiçbir yöntem kullanılmamaktadır" cevabı da gelmiştir. Bunun birkaç nedeni olabilir. Bunlardan birincisi, diğer resmi kurumlardan naklen alınma olasılığı, diğeri kurum içinden uzmanlığa atamalar yapılması, bir diğer nedeni ise açıktan sınavsız olarak alabilme olanağıdır.

KİT'lerde mühendislerin seçiminde yazılı ve sözlü sınav ile görüşme yöntemlerinin ağırlıklı olarak uygulandığı görülmektedir. (% 87.0) Mühendislerin seçiminde % 8 oranında test uygulandığı da

anlaşılmaktadır. Ayrıca, % 2 oranında uygulamalı sınav yapıldığı, % 2 oranında ise herhangi bir yöntem uygulanmadığı belirtilmiştir.

Yöneticilerin seçiminde hiçbiri seçeneğine verilen cevapların oldukça fazla olduğu saptanmıştır. Bunda, yöneticilerin genellikle kurum içerisinden yükselerek gelmeleri, diğer resmi kurumlardan naklen atanmaları büyük rol oynamaktadır.

Alt ve orta düzey yöneticilerinin seçiminde yazılı, sözlü sınav ve test uygulanarak seçimler yapıldığı belirtilmiş ise de bu yöntemin kurum içerisinden yükselene uygulanan yükselme sınavı olduğu anlaşılmıştır.

Yöneticilerin seçiminde görüşme yönteminden de faydalanıldığı saptanmıştır. KİT'lerde genellikle açıktan yönetici ataması yapılmadığından, görüşme yönteminin de diğer resmi kurumlardan yapılan naklen atamalarda ve kurum içerisinden yapılan yükseltmelerde uygulanan görüşmeler olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin seçimi için yapılan görüşme yönteminin bilimsel anlamda yapılan görüşme yöntemleri olmadığı düşünülmektedir.

KİT'lerde denetim elemanlarının seçiminde yazılı sınav (% 52.5), sözlü sınav (% 27.5), görüşme (% 20.0) yöntemlerinin uygulandığı saptanmıştır. Denetim elemanlarının seçiminde de birden fazla yöntemin uygulandığı anlaşılmaktadır.

TABLO-19.a
PERSONEL SEÇİM YÖNTEMLERİNİN
UNVALARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

	YAZILI SINAV		SÖZLÜ SINAV		TEST UYGULA.		GÖRÜŞME (MÜLAKAT)		UYGULAMALI SINAV		PSİKOTEKNİK SEÇİM YÖNTEMİ		HIÇBİRİ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	5	2.60	17	7.40	11	5.80	97	51.3	52	27.5	9	4.70	1	0.60	189	100
MEMUR	14	6.60	22	10.4	40	19.0	113	53.6	9	4.30	12	5.60	1	0.50	211	100
UZMAN	49	16.8	57	19.5	48	16.4	112	38.4	8	2.70	18	6.10	-	-	292	100
MÜHENDİS	13	6.70	35	18.1	20	10.3	106	54.8	5	2.60	19	9.80	1	0.50	193	100
ALT KADEME YÖN.	5	2.50	8	4.50	37	21.0	107	61.0	2	1.00	14	9.00	2	1.00	175	100
ORTA KADEME YÖN.	2	1.20	6	3.50	35	20.5	110	65.0	1	0.50	12	7.05	4	2.30	170	100
ÜST KADEME YÖN.	-	-	5	3.70	23	17.0	93	69.0	1	0.70	8	5.90	5	3.70	135	100
DENETİM ELEMAN.	23	15.0	27	17.5	21	13.6	22	46.7	-	-	8	5.10	3	2.00	154	100

Tablo-19.a'da özel sektör kuruluşlarının personel seçiminde uyguladıkları seçim yöntemlerinin unvanlara göre dağılımı görülmektedir.

Özel sektör kuruluşlarında işçilerin seçiminde yazılı sınav (% 2.60), sözlü sınav (% 7.46), test yöntemi (% 5.80), görüşme (% 51.3) uygulamalı sınav (% 27.5), psikoteknik seçim yöntemi (% 4.70) uygulandığı saptanmıştır. Ayrıca, işçilerin herhangi bir sınava tabi tutulmadan işe alındıkları da belirlenmiştir. (% 0.60)

Memurların seçiminde yazılı sınav (% 6.60), sözlü sınav (% 10.4), test (% 19.0), görüşme (% 53.6), uygulamalı sınav (% 4.30), psikoteknik seçim yöntemi (% 5.60) uygulandığı anlaşılmaktadır.

Bu kuruluşlarda uzman alımında kullanılan seçim yöntemleri aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir;

Yazılı sınav % 16.8, sözlü sınav % 19.5, test % 16.4, görüşme % 38.4, uygulamalı sınav % 2.70, psikoteknik seçim yöntemi % 6.10. Uzmanların seçiminde mutlaka bir ya da birkaç seçim yönteminin kullanıldığı, herhangi bir sınav uygulanmadan uzman alınmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personel yöneticilerinin % 6.70'i mühendislerin yazılı sınavla, % 18.1'i sözlü sınavla, % 10.3'ü test uygulayarak, % 54.8'i görüşme, % 2.60'ı uygulamalı sınavla, % 9.80'i ise psikoteknik seçim yöntemi ile seçildiklerini belirtmişlerdir. % .50 oranında ise herhangi bir yöntem uygulanmadan mühendis alındığı belirtilmiştir.

Alt kademe yöneticileri, % 2.50 oranla yazılı sınav, % 4.50 ile sözlü sınav, % 2.0 oranla test uygulanarak, % 61.0 oranla görüşme, % 1 oranla uygulamalı sınav, % 9 oranla psikoteknik seçim yöntemiyle seçilmektedirler. % 1 oranında ise hiçbir yöntem uygulanmadığı belirtilmektedir.

Orta düzey yöneticilerin yazılı sınavla seçildiğini belirten personel yöneticilerinin oranı % 1.20, sözlü sınavla seçildiğini belirtenlerin oranı % 3.50, testle seçildiğini belirtenlerin oranı % 20.5, görüşme ile seçildiğini belirtenlerin oranı % 0.50, psikoteknik yöntemle seçildiğini belirtenlerin oranı % 7.05'dir. Ayrıca, % 2.30 oranda herhangi bir yöntem uygulanmadığı da belirtilmiştir.

Özel sektör kuruluşlarında üst düzey yöneticilerinin seçiminde yazılı sınav kullanılmadığı, sözlü sınav (% 3.70), test (% 17.0), görüşme (% 69.0), uygulamalı sınav (% 0.70), psikoteknik yöntem (% 5.90) uygulandığı belirlenmiştir. Hiçbir yöntem kullanılmadan seçildiğini belirtenler ise % 3.70'dir.

Denetim elemanlarının seçiminde uygulamalı sınav kullanılmadığı, % 2 oranında ise hiçbir yöntem kullanılmadan seçildiği belirtilmiştir. Denetçilerin seçiminde yazılı sınav (% 15.0),

sözlü sınav (% 17.5), test (% 13.6), görüşme % 46.7) ve psikoteknik yöntem (% 5.10) uygulandığı anlaşılmaktadır.

Yukarıda dağılımı verilen personel seçim yöntemlerinde, frekansların araştırmaya katılan personel yöneticilerinin sayısından fazla olması, birden fazla seçenek işaretlenmesinin sonucudur. Başka bir anlatımla, özel sektör kuruluşlarında personel seçiminde aynı anda birden fazla yöntem uygulanmaktadır.

Tablo-19 ve 19.a'daki veriler gözönüne alınarak, personel seçim yöntemleri açısından özel sektör kuruluşları ile KİT'ler arasında bir karşılaştırma yapabiliriz.

Bireylerin yetenek ve özelliklerini ortaya çıkaran, sonuçları sayısallaştırılabilen ve bireylerarası karşılaştırma yapma olanağı veren psikoteknik seçim yöntemi, özel sektör kuruluşlarında KİT'lere oranla daha fazla kullanılmaktadır.

Gerek KİT'ler, gerekse özel sektör kuruluşlarında görüşme yönteminin hemen tüm pozisyonlarda diğer yöntemlere oranla daha fazla kullanıldığı belirlenmiştir. Bunun birkaç nedeni olabilir; birincisi, görüşme yönteminin tekbaşına kullanılabilen bir seçim yöntemi olmasının yanısıra, diğer seçim yöntemleri ile birlikte kullanılabilmesidir. Ayrıca, görüşme yönteminin diğer yöntemlere göre daha düşük maliyetli ve kolay uygulanabilmesinin de oranın yüksek olmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Özel sektör kuruluşlarında yönetici seçiminde hemen tüm yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Buna karşılık KİT'lerde yönetici seçiminde görüşme dışındaki diğer yöntemlerin hiç kullanılmadığı ya da çok az kullanıldığı görülmektedir.

Denetim elemanlarının seçiminde KİT'lerde yalnızca yazılı-sözlü sınav ve görüşme yöntemlerinin kullanılmasına rağmen, özel sektör kuruluşlarında, yazılı-sözlü sınav, test, görüşme ve psikoteknik seçim yöntemlerinin uygulandığı saptanmıştır.

TABLO-20
PERSONEL SEÇMEDE TEST YÖNTEMİ KULLANILMASININ
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

TEST YÖNTEMİ KULLANILMASI	EVET		HAYIR		CEVAPSIZ		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
KİT	9	29.0	18	58.0	4	13.0	31	100	Sd=2 x ² =8.507 K=0.22 P<.05
ÖZEL SEKTÖR	69	51.0	62	46.0	4	3.00	135	100	

Personelinizi seçmede test yöntemi kullanıyor musunuz? sorusuna KİT personel yöneticilerinin % 29'u evet, % 58'i hayır cevabını vermişlerdir. Cevap vermeyenlerin oranı ise % 13'tür.

Bu soruya özel sektör kuruluşlarının personel yöneticilerinin % 51'i evet, % 46'sı hayır, % 3'ü ise cevap yok seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Personel seçmede test yönteminin özel sektör kuruluşlarında KİT'lere oranla daha fazla olmasının bir kaç nedeni olabilir. Birincisi, özel sektör kuruluşlarının personel seçimine daha dikkatli ve özenli yaklaşımı, ikincisi, işe alma imkanlarının KİT'lere nazaran daha fazla olması, bir diğer nedeni ise dışı daha açık olmalarıdır.

Personel seçmede test yöntemi kullanma ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla, personel seçmede test yöntemi kullanılması bakımından farklılık vardır. Tablo-20'deki dağılım bu sonucu destekler niteliktedir. H_0 hipotezi reddedilir.

TABLO-21
PERSONEL SEÇMEDE KULLANILAN TESTLERİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

	ZEKA TESTİ		BİLGİ (BAŞARI) TESTİ		KİŞİLİK TESTİ		YETENEK TESTİ		İLGİ TESTİ		PSIKOTEKNİK TEST		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	2	14.3	8	5.72	1	7.10	2	14.3	-	-	1	7.10	14	100
MEMUR	3	2.73	6	54.5	-	-	2	18.2	-	-	-	-	11	100
UZMAN	1	16.7	3	50.0	1	16.7	1	16.7	-	-	-	-	6	100
MÜHENDİS	1	14.3	3	42.9	1	14.3	2	28.6	-	-	-	-	7	100
ALT KADEME YÖN.	1	25.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	-	-	-	-	4	100
ORTA KADEME YÖN.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÜST KADEME YÖN.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DENETİM ELEMAN.	-	-	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100

Personel seçiminde kullanılan testlerin KİT'lerde pozisyonlara göre dağılımı Tablo-21'de verilmiştir. Araştırmaya katılan personel yöneticileri birden fazla seçenek işaretlediğinden, bu soruda anlamlılık analizi yapılmamıştır.

KİT'lerde işçilerin seçiminde % 14.3 oranında zeka testi, % 57 oranında bilgi (başarı) testi, % 7.10 oranında kişilik testi, % 14.3 oranında yetenek testi, % 7.10 oranında ise psikoteknik test uygulandığı belirtilmiştir.

Personel yöneticilerinin % 27.3'ü memur seçiminde zeka testi, % 54.5'i bilgi, % 18.2'si yetenek testi kullanıldığını belirtmiştir.

Uzmanların seçiminde zeka testi (% 16.7), bilgi (başarı) testi (% 50), kişilik testi (% 16.7), yetenek testi (% 16.7) kullanılmaktadır.

Mühendislerin seçiminde de zeka testi (% 14.3), bilgi testi (% 42.9), kişilik testi (% 14.3), yetenek testi (% 28.6) kullanılmaktadır.

Yöneticiler için verilen cevaplardan; alt kademe yöneticilerinin seçiminde zeka testi (% 25), bilgi testi (% 25), kişilik testi (% 25), yetenek testi (% 25) kullanıldığı, orta ve üst düzey yöneticilerin seçiminde herhangi bir test yöntemi kullanılmadığı anlaşılmaktadır.

Denetim elemanlarında ise bilgi testi kullanıldığı belirtilmiştir.

Alt kademe yöneticilerinin seçiminde kullanılan testlerin kuruluş içerisinde uygulanan yükselme sınavlarında uygulanan testler olduğu anlaşılmaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi, KİT'lerde psikoteknik yöntemle personel seçimi hemen hiç yapılmamaktadır.

TABLO-21.a

**PERSONEL SEÇMEDE KULLANILAN TESTLERİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)**

	ZEKA TESTİ		BİLGİ (BAŞARI) TESTİ		KİŞİLİK TESTİ		YETENEK TESTİ		İLGİ TESTİ		PSİKOTEKNİK TEST		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	7	17.9	7	17.9	3	7.70	12	30.8	3	7.70	7	7.19	39	100
MEMUR	10	9.71	30	29.0	9	8.74	41	40.0	5	4.87	8	7.77	103	100
UZMAN	5	4.40	34	29.8	19	16.7	40	35.1	4	3.51	12	10.5	114	100
MÜHENDİS	3	4.80	17	27.4	11	17.7	19	30.8	3	4.80	9	14.5	62	100
ALT KADEME YÖN.	3	2.94	25	24.5	35	34.3	25	24.5	3	2.94	11	10.8	102	100
ORTA KADEME YÖN.	-	-	9	16.0	34	60.7	7	12.5	-	-	6	10.8	56	100
ÜST KADEME YÖN.	-	-	3	6.50	35	76.1	3	6.50	-	-	5	10.9	46	100
DENETİM ELEMAN.	1	2.00	13	26.0	25	50.0	5	10.0	1	2.00	5	10.0	50	100

Personel seçiminde kullanılan testler, özel sektör kuruluşlarında konumlara göre KİT'lerden daha farklı dağılım göstermektedir. (Tablo-21.a)

Özel sektör kuruluşlarında işçilere uygulanan testlerde % 30.8 oranla yetenek testleri başı çekmektedir. Bu kuruluşların % 17.9'u zeka testi, % 17.9'u bilgi testi, % 7.70'i kişilik testi, % 7.70'i ilgi testi ve % 17.9'u psikoteknik test uygulamaktadırlar.

Büro personelinin (memurların) seçiminde kuruluşların % 9.71'i zeka testi, % 29.'u bilgi testi, % 8.74'ü kişilik testi, % 40'ı yetenek testi, % 4.87'si ilgi testi, % 7.70'si ise psikoteknik test uygulamaktadırlar.

Uzmanların seçiminde zeka testi % 4.40, bilgi testi % 29.8, kişilik testi % 16.7, yetenek testi % 35.1, ilgi testi % 3.51, psikoteknik test % 10.5 oranında uygulanmaktadır.

Özel sektör kuruluşları personel yöneticilerinin % 4.80'i mühendislerin seçiminde zeka, % 27.4'ü bilgi, % 17.7'si kişilik, % 30.8'i yetenek, % 4.80'i ilgi, % 14.5'i psikoteknik test kullandıklarını belirtmişlerdir.

Testlerin yönetici seçiminde kullanılması incelendiğinde; alt kademe yöneticilerine, orta ve üst kademe yöneticilerine göre daha fazla test uygulandığı saptanmaktadır. Alt kademe yöneticilerine zeka testi % 2.94, bilgi testi % 24.5, kişilik testi % 34.3, yetenek testi % 24.5, ilgi testi % 2.94, psikoteknik test % 10.8 oranında uygulanmaktadır. Orta ve üst kademe yöneticilerine zeka ve ilgi testinin uygulanmadığı da görülmektedir.

Orta kademe yöneticilerine % 16 bilgi, % 60.7 kişilik, % 12.5 yetenek ve % 10.8 oranlarında psikoteknik test uygulandığı vurgulanmıştır.

Üst kademe yöneticilerine, diğer yöneticilerde olduğu gibi kişilik testi uygulama oranı oldukça yüksektir (% 76.1). Bu yöneticilere, % 6.50 oranında bilgi, % 6.50 oranında yetenek, % 10.9 oranında psikoteknik test uygulanmaktadır.

Özel sektör kuruluşları denetim elemanlarının seçiminde, zeka (% 2.00), bilgi (% 26.0), kişilik (% 50.0), yetenek (% 10.0), ilgi (% 2.00), psikoteknik test (% 10.0) uygulamaktadırlar.

Tablodan da anlaşılacağı gibi, özel sektör kuruluşlarında, yöneticilere kişilik testi uygulaması diğer testlere oranla fazla olduğu gibi, bu testin uygulanma oranı alt kademeden üst kademeye doğru giderek artmaktadır.

Sentez ve analiz yapabilme, yargılama, ikna edebilme, kişileri etkileyebilme, dışadönük olma, girişimcilik, koordine edebilme, yaratıcılık gibi kişilik özelliklerinin yöneticilerde diğer çalışanlara oranla daha fazla bulunması gerekliliği ve bu özelliklerin kişilik testleri ile saptanabilmesi, kişilik testlerinin yöneticilere daha çok uygulanmasının gerekçesi olabilir.

KİT'lerde, yöneticilere bu tür testlerin uygulanmadığı belirlenmiştir. Bunda, yöneticilerin o pozisyona kurum içerisinden yükselerek gelmeleri etken olabilir. Yıllık başarı değerlendirmeleri sonucunda da kişilik özelliklerinin ölçülmemesi bir eksiklik olarak kabul edilebilir.

Özel sektör kuruluşları ile KİT'lerin diğer personelin seçiminde kullandıkları testler açısından da önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Özel sektör kuruluşlarında her pozisyona alınacak personel için psikoteknik seçim yöntemi uygulandığı halde, KİT'lerde işçilere uygulanan % 7.10'luk oran dışında hiçbir personele bu yöntem uygulanmamaktadır. H_7 hipotezimiz reddedilir. Ayrıca, personel seçiminde diğer testlerin uygulanması da özel sektör kuruluşlarında KİT' lere oranla bir hayli fazladır.

TABLO-22
TEST KONUSUNDA YETERLİ SAYI VE NİTELİKTE UZMAN
BULUNMASININ KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	E V E T		H A Y I R		CEVAPSIZ		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
KİT	8	25.8	2	6.5	21	67.7	31	100	Sd=2 x ² =9.722 K=0.23 P<.01
ÖZEL SEKTÖR	34	25.2	44	32.6	57	42.2	135	100	

Kuruluşunuzda testlerin hazırlanması, uygulanması ve çözümlenmesinde yeterli sayı ve nitelikte uzman personele sahip misiniz? sorusuna KİT personel yöneticilerinin % 25.8'i evet, % 6.50'si hayır cevabını vermişler, % 67.7'si ise soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Özel sektör personel yöneticileri ise % 25.2 oranla yeterli sayı ve nitelikte test uzmanına sahip olduklarını, % 32.6 oranla sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. % 42.2'si ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Yapılan x2 testinde, kuruluşta test konusunda yeterli sayı ve nitelikte uzman bulunması ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında .01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

TABLO-23
PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERE
ADAYLARDA OLUMSUZ BİR TEPKİ İLE KARŞILAŞMANIN
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

OLUMSUZ TEPKİ VAR	E V E T		H A Y I R		CEVAPSIZ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
KİT	-	-	9	29.0	22	71.0	31	100
ÖZEL SEKTÖR	4	3.00	68	50.3	63	46.7	135	100

KİT'ler ve özel sektör personel yöneticileri, personele uygulamış oldukları testlere fazla bir tepki olmadığını belirtmişlerdir. (Tablo-23)

KİT personel yöneticilerinin % 29'u herhangi bir tepki ile karşılaşmadıklarını belirtmişler, % 71'i ise soruyu cevapsız bırakmışlardır.

Özel sektör kuruluşları personel yöneticilerinin % 3'ü test uygulamada bir tepki ile karşılaştıklarını, % 50.3'ü karşılaşmadıklarını belirtmişler, % 46.7'si ise cevap vermemişlerdir.

Her iki sektörden de sorunun bu denli cevapsız bırakılması, hem test uygulamasının düşük olduğu, hem de testler uygulanırken dikkatli bir gözlem yapılmadığı kanısını vermektedir.

TABLO-24
TESTLERLE SEÇİLEN ADAYLARIN BAŞARI VE
DİĞER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ ARASINDA BİR İZLEME
YAPILMASININ KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	EVET		HAYIR		CEVAPSIZ		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
KİT	3	9.6	6	19.4	22	71.0	31	100	Sd=2 x2=4.925
ÖZEL SEKTÖR	22	16.3	47	34.8	66	48.9	135	100	P>.05

Testlerle seçilen adayların başarı ve diğer davranış biçimleri arasında bir izleme yapılması konusundaki dağılımda; (Tablo-24)

KİT personel yöneticilerinin % 9.6'sı böyle bir izleme yapıldığını, % 19.4'ü ise yapılmadığını belirtmişler ve % 71'i cevapsız bırakmışlardır.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 16.3'ü izleme çalışması yapıldığını, % 34.8'i yapılmadığını belirtmişler, % 48.9'u ise cevapsız bırakmışlardır.

Yapılan χ^2 testinde hipotezimiz kabul edilmiştir. Başka bir anlatımla, testlerle seçilen adaylarda başarı ve diğer davranış biçimleri arasında bir izleme yapılması ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO-25
İZLEME ÇALIŞMASI YAPAN KURULUŞLARDA TEST SONUÇLARI İLE BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DAĞILIMI

İLİŞKİ	D Ü Ş Ü K		Y Ü K S E K		H İ Ç Y O K		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
KİT	-	-	-	-	3	100	3	100
ÖZEL SEKTÖR	2	10.0	19	86.0	1	5.00	22	100

İzleme çalışması yapan 3 KİT'in tamamı (% 100) test sonuçları ile başarı arasında hiç ilişki olmadığını belirtmiştir.

Özel sektör personel yöneticilerinin % 10'u düşük bir ilişki olduğunu, % 86'sı yüksek korelasyon olduğunu, % 4'ü ise hiçbir ilişki olmadığını belirtmişlerdir.

TABLO-26
PERSONEL SEÇİMİNDE TESTLERİN KULLANILMASINI YARARLI BULMANIN KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

YARARLI BULMA	EVET		HAYIR		CEVAPSIZ		TOPLAM		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	f	%	
KİT	24	77.4	2	6.50	5	16.1	31	100	Sd=2 x2=13.425 K=0.27 P<.01
ÖZEL SEKTÖR	123	91.1	10	7.40	2	1.50	135	100	

Personel seçiminde testlerin kullanılmasını yararlı bulma açısından yapılan analiz sonucunda KİT ve özel sektör personel yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar Tablo-26'da gösterilmektedir.

Buna göre, KİT personel yöneticilerinin % 77.4'ü personel seçiminde testlerin kullanılmasını yararlı bulduklarını, % 6.50'si yararlı bulmadıklarını belirtmişlerdir. % 16.1'i ise bu soruya cevap vermemişlerdir.

Personel seçiminde testlerin kullanılmasını yararlı bulan özel sektör personel yöneticilerinin oranı % 91.1'dir. Yararlı bulmayanların oranı % 7.40, cevapsızların bırakanların oranı ise % 1.50'dir.

İstatistiksel olarak yapılan anlamlılık testinde (x) personel seçiminde testlerin kullanılmasını yararlı bulma konusunda KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında .01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur.

TABLO-27

**DİĞER YÖNTEMLERLE PERSONEL SEÇMEDE
(Yazılı-Sözlü Sınav, Görüşme v.s.) YETİŞMİŞ
UYGUN NİTELİK VE SAYIDA UZMANA SAHİP OLMANIN
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI**

	E V E T		H A Y I R		T O P L A M		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	
KİT	25	80.6	6	19.4	31	100	Sd=1 x2=4.95 K=0.17 P<.05
ÖZEL SEKTÖR	80	59.3	55	40.7	135	100	

Kuruluşta diğer yöntemlerle (yazılı-sözlü sınav, görüşme v.b.) personel seçmede yetişmiş uygun nitelik ve sayıda uzmana sahip olma açısından oluşan dağılım Tablo-27'de verilmiştir. Buna göre;

KİT personel yöneticilerinin % 80.6'sı yeterli sayı ve nitelikte yetişmiş uzmana sahip olduklarını, % 19.4'ü yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Özel sektör kuruluş yöneticilerinin % 59.3'ü yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip olduklarını, % 40.7'si ise sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan χ^2 anlamlılık testinde, KİT ya da özel sektör kuruluşu olma ile kuruluştaki yazılı-sözlü sınav, görüşme v.b. personel seçim yöntemleri konusunda uzmana sahip olma bakımından .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla, personel seçim uzmanına sahip olma açısından KİT ve özel sektör kuruluşları arasında bir fark vardır.

Bu sonuçtan, özel sektör kuruluşlarının KİT'lere oranla yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak, bunu özel sektör kuruluşlarının personel seçimine yeterli özeni göstermediği biçiminde yorumlamak yanlış olabilir. Çünkü; bu kuruluşların personel seçimi konusunda, uzman istihdam etmek yerine bu konuda uzmanlaşmış kuruluş ve kişilerden faydalandıkları ihtimalini gözönüne almak gerekir.

TABLO-28
PERSONEL SEÇİMİNDE DİĞER KURUM, KURULUŞ
VE UZMAN KİŞİLERDEN FAYDALANMANIN
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	E V E T		H A Y I R		T O P L A M		x2 DEĞERLERİ
	f	%	f	%	f	%	
KİT	16	51.6	15	48.4	31	100	Sd=1 x2=0.386
ÖZEL SEKTÖR	78	57.7	57	42.2	135	100	P>.05

Personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanmaya ilişkin dağılım Tablo-28'de gösterilmiştir.

KİT personel yöneticilerinin % 51.6'sı personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalandıklarını, % 48.4'ü faydalanmadıklarını belirtmişlerdir.

Özel sektör personel yöneticileri, personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden % 57.7 oranla faydalandıklarını, % 42.2 oranla ise faydalanmadıklarını belirtmişlerdir.

Personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanma ile KİT ya da özel sektör kuruluşu olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO-29
PERSONEL SEÇİMİNDE FAYDALANILAN KİŞİ VE
KURUMLARIN KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	ÜNİVERSİTELER		ÖSYM		ÖZEL PERSONEL DANIŞMA KUR.		ÜNİVERSİTE ÖĞRT. ÜYELERİ		DİĞER		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
KİT	7	43.7	3	18.7	2	12.5	3	18.7	1	6.30	16	100
ÖZEL SEKTÖR	22	28.2	-	-	39	50.0	15	19.2	2	2.60	78	100

Tablo-29'da personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanan KİT ve özel sektör kuruluşlarının faydalandıkları kişi, kurum ve kuruluşların dağılımı gösterilmektedir.

Buna göre, KİT personel yöneticileri % 43.7 ile üniversitelerden, % 18.7 ile ÖSYM'den, % 12.5 ile özel personel danışma kuruluşlarından, % 18.7 ile üniversite öğretim üyelerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Özel sektör kuruluşlarında ise üniversitelerden (% 28.2), özel personel danışma kuruluşlarından (% 50.0), üniversite öğretim üyelerinden (% 19.2) yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, yabancı dil sınavlarının özel yabancı dil kuruluşlarına yaptırıldığını belirten kuruluşlar da bulunmaktadır. KİT'lerin Devlet kuruluşu olmaları bu konuda Devlet kuruluşlarından daha fazla yardım almasına neden olabilir.

TABLO-30
PERSONEL SEÇMEDE KULLANILAN GÖRÜŞME YÖNTEMLERİNİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ	İŞÇİ		MEMUR		UZMAN		MÜHENDİS		ALT KADE. YÖNETİCİ.		ORTA KADE. YÖNETİCİ.		ÜST KADEME YÖNETİCİSİ		DENETİM ELEMANL.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PLANLI GÖRÜŞME	2	7.10	4	12.0	2	6.90	6	16.6	2	8.70	2	9.60	2	10.0	5	21.8
PLANSIZ GÖRÜŞME	3	10.7	2	6.00	1	3.40	-	-	2	8.70	2	9.60	2	10.0	-	-
KARMA GÖRÜŞME	8	28.6	9	27.6	8	25.0	9	13.0	3	9.60	2	9.60	-	-	5	21.8
SORUN ÇÖZ. YÖNELİK GÖR.	-	-	-	-	1	3.40	-	-	-	-	-	-	4	20.0	-	-
BİREYSEL GÖRÜŞME	9	32.0	13	39.4	7	24.0	11	30.5	4	17.4	4	19.0	4	20.0	6	26.0
GRUP GÖRÜŞ.	2	2.10	3	9.16	5	17.0	6	16.5	4	17.4	4	19.0	-	-	11	17.4
BASKIYA DAYALI (STRES) GÖR.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YOĞUNLAŞTI- RILMIŞ GÖR.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BELİRLİ HERHANGİ BİR YÖNTEM YOK	4	14.2	2	6.00	5	17.0	4	11.0	8	34.8	7	33.2	6	30.0	2	8.70
TOPLAM	28	100	33	100	29	100	36	100	23	100	21	100	20	100	23	100

KİT'lerde personel seçmede kullanılan görüşme yöntemlerinin konularına göre dağılımı Tablo-30'da verilmektedir.

Tabloda da görüleceği gibi, işçilerin seçiminde planlı görüşme (% 7.10), plansız görüşme (% 10.7), karma görüşme (% 28.6), bireysel görüşme (% 32.0), grup görüşmesi (% 2.10) yöntemlerinden faydalandığı, % 14.2 oranında ise herhangi bir yöntem kullanılmadığı belirtilmiştir.

Memurların seçiminde ise, planlı görüşme (% 12.0), plansız görüşme (% 6.00), karma görüşme (% 27.6), bireysel görüşme (% 39.4), grup görüşmesi (% 9.16) uygulanmaktadır. % 6.00 oranında ise memurların seçiminde belirli bir yöntem kullanılmadığı belirtilmiştir.

KİT'lerde, uzman seçiminde planlı görüşme (% 6.90), plansız görüşme (% 3.40), karma görüşme (% 25.0), sorun çözmeye yönelik görüşme (% 3.40), bireysel görüşme (% 24.0), grup görüşmesi (% 17.0) yöntemlerinin uygulandığı anlaşılmaktadır. Personel yöneticileri, uzman seçiminde % 17.0 oranında belirli bir görüşme yönteminin olmadığını belirtmişlerdir.

Mühendislerin seçiminde % 16.6 oranında planlı, % 13.0 oranında karma, % 30.5 oranında bireysel, % 16.5 oranında grup görüşmesi yöntemlerinin kullanıldığı, % 11.0 oranında ise belirli bir yöntemin olmadığı saptanmıştır.

Yöneticilerin seçiminde de görüşme yöntemleri kullanılmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin seçiminde planlı görüşme (% 8.70), plansız görüşme (% 8.70), Karma görüşme (% 9.60), bireysel görüşme (% 17.4), grup görüşmesi (% 17.4) uygulandığı belirlenmiştir. Alt kademe yöneticilerinin seçiminde kullanılan görüşmelerde belirli bir yöntem uygulanmadığı da (% 33.2) belirtilmiştir.

Orta kademe yöneticilerinin seçiminde de % 30.0 oranında belirli bir yöntem olmadığı, % 9.60 ile planlı görüşme, % 9.60 ile plansız görüşme, % 9.60 ile karma görüşme, % 19.0 ile

bireysel görüşme, % 19.0 ile grup görüşmesi yöntemlerinin uygulandığı belirtilmiştir.

Üst düzey yöneticilerinin seçiminde planlı görüşme (10.0), plansız görüşme (% 10.0), sorun çözmeye yönelik görüşme (% 20.0) yöntemlerinden faydalanılmaktadır. Ayrıca, bu yöneticilerin seçiminde yapılan görüşmelerde belirli herhangi bir görüşme yönteminin uygulanmadığı da (% 30.0) belirtilmiştir.

KİT'lerde denetim elemanları planlı görüşme (% 21.8), karma görüşme (% 21.8), bireysel görüşme (% 26.0) ve grup görüşmesi (% 17.4) yöntemleri ile seçilmektedir.

Özellikle yönetici seçimlerinde kullanılan baskıya dayalı görüşme ile yoğunlaştırılmış görüşmenin KİT'lerde hiç uygulanmadığı görülmektedir. Sorun çözmeye yönelik görüşmenin ise yalnızca üst düzey yöneticilerinin seçiminde kullanıldığı anlaşılmıştır.

Özellikle yöneticilerin seçiminde oldukça etkin olabilecek baskıya dayalı (stres) ve yoğunlaştırılmış görüşmelerin hiç kullanılmaması KİT'lerde personel seçimine yeterince önem verilmediği kanısını uyandırmaktadır.

TABLO-30.a
PERSONEL SEÇMEDE KULLANILAN GÖRÜŞME YÖNTEMLERİNİN
UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ	İŞÇİ		MEMUR		UZMAN		MÜHENDİS		ALT KADE. YÖNETİCİ.		ORTA KAD. YÖNETİCİ.		ÜST KADE. YÖNETİCİ.		DENETİM ELEMANLA.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PLANLI GÖRÜŞME	30	19.2	54	23.9	55	23.8	55	25.9	55	24.5	52	24.5	50	23.5	46	22.9
PLANSIZ GÖRÜŞME	10	6.41	10	4.42	7	3.00	6	2.81	6	2.93	6	2.81	6	2.98	6	4.00
KARMA GÖRÜŞME	33	21.1	47	20.8	45	19.4	43	20.1	39	18.3	37	17.40	34	16.9	25	16.8
SORUN ÇÖZ. YÖNELİK GÖR.	-	-	5	2.29	19	8.22	10	4.69	7	3.30	12	5.69	14	6.96	8	5.36
BİREYSEL GÖRÜŞME	54	34.7	66	29.2	36	16.9	37	17.4	37	17.4	37	17.3	34	16.9	24	16.1
GRUP GÖRÜŞ.	18	11.5	31	13.76	52	22.5	47	22.0	51	24.2	52	24.4	50	24.9	40	26.9
BASKIYA DAYALI (STRES) GÖR.	-	-	2	0.88	1	0.43	2	0.93	4	1.88	4	1.87	3	1.49	1	0.67
YOĞUNLAŞTI- RILMIŞ GÖR.	-	-	1	0.44	5	2.16	6	2.81	6	2.83	5	2.34	4	1.99	3	2.01
BELİRLİ HERHANGİ BİR YÖNTEM YOK	11	7.06	10	4.45	8	3.46	7	3.37	10	4.76	10	4.69	10	4.96	5	3.33
TOPLAM	156	100	226	100	231	100	213	100	212	100	213	100	201	100	149	100

Tablo-30.a'da özel sektör kuruluşlarında personel seçmede uygulanan görüşme yöntemlerinin konumlara göre dağılımı görülmektedir.

Özel sektör kuruluşlarında işçi alınırken, planlı görüşme (% 19.2), plansız görüşme (% 6.41), karma görüşme (% 21.1), bireysel görüşme (% 34.7), grup görüşmesi (% 11.5) uygulandığı saptanmıştır. Belirli herhangi bir yöntemin uygulanmadığını belirten yöneticilerin oranı ise % 7.06'dır.

Memurların seçiminde, planlı görüşme (% 23.9), plansız görüşme (% 4.42), karma görüşme (% 20.8), sorun çözmeye yönelik görüşme (% 2.29), bireysel görüşme (% 29.2), grup görüşmesi (% 13.7), baskıya dayalı görüşme (% 0.88), yoğunlaştırılmış görüşme (% 0.44) yöntemlerinin uygulandığı anlaşılmaktadır. Memur seçiminde de herhangi bir görüşme yönteminin uygulanmadığı durumlara rastlanmaktadır.

Uzmanlar, planlı görüşme (% 23.8), plansız görüşme (% 30.0), karma görüşme (% 19.0), sorun çözmeye yönelik görüşme (% 8.22), bireysel görüşme (% 29.2), grup görüşmesi (% 22.5), baskıya dayalı görüşme (% 0.43), yoğunlaştırılmış görüşme (% 2.16) yöntemleri ile seçilmektedir.

Mühendislerin seçiminde görüşme yöntemlerinin tamamının uygulandığı görülmektedir.

Yönetici ve denetim elemanlarının seçiminde tüm görüşme yöntemlerinin çeşitli ağırlıkta uygulandığı görülmekte ise de özellikle sorun çözmeye yönelik, baskıya dayalı ve yoğunlaştırılmış görüşmelerin yeteri düzeyde uygulanmadığı söylenebilir.

Özel sektör kuruluşlarında KİT'lere oranla görüşme yöntemlerinden daha fazla faydalanılmakta olduğu görülmektedir. Görüşme yöntemlerinin doldurulacak pozisyonlara göre kullanılması seçme işlemini daha etkin kılacaktır.

TABLO-31
KURULUŞA ALINACAK PERSONEL İLE İLGİLİ BİLGİLERİN
SAĞLANDIĞI KAYNAKLARIN UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(KİT)

	AKADEMİK REFERANSLAR		ÖNCEKİ ÇALIŞTIĞI İŞYERİ VE AMİRLERİNDEN		ADAYIN BELİRTTİĞİ KİŞİLERDEN		KANUNİ KAYITLARDAN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	3	7.00	12	28.0	10	23.3	18	41.7	43	100
MEMUR	3	5.00	17	29.4	14	24.3	24	41.3	58	100
UZMAN	4	6.90	20	34.5	11	18.9	23	40.0	58	100
MÜHENDİS	8	12.7	18	28.6	14	22.2	23	36.5	63	100
ALT KADEME YÖN.	5	10.4	19	39.6	6	12.5	18	37.5	48	100
ORTA KADEME YÖN.	5	11.3	18	41.0	4	9.00	17	38.6	44	100
ÜST KADEME YÖN.	5	12.0	14	34.0	4	9.70	18	44.0	41	100
DENETİM ELEMAN.	2	5.00	11	28.0	7	18.0	19	49.0	39	100

Tablo-31'de KİT'lere alınacak personel ile ilgili bilgilerin sağlandığı kaynakların konumlara göre dağılımı verilmiştir.

KİT'ler, işe alınacak işçiler ile ilgili bilgileri % 7.00 oranında akademik referanslardan, % 28.0 oranında önceki çalıştığı işyeri ve amirlerinden, % 23.3 oranında adayın belirttiği kişilerden, % 41.7 oranında ise kanuni kayıtlardan sağlamaktadırlar.

KİT personel yöneticilerinin üçünün işçilere ilişkin bilgilerin akademik referanslardan alındığı yolundaki cevapları yorumlanamamıştır.

Memurlara ilişkin bilgiler kanuni kayıtlardan (% 41.3), önceki çalıştığı işyeri ve amirlerinden (% % 29.4) ve diğer kaynaklardan sağlanmaktadır.

Mühendis, yönetici ve denetici olarak işe alınacak kişiler hakkındaki bilgiler, çoğunlukla kanuni kayıtlar ve önceki çalıştığı işyeri ve amirlerinden alınmaktadır.

Çünkü; kanun gereği, başka bir kurumdan naklen atanacak kişi hakkında bir önceki işyerinin olumlu görüşü (muvafakatı) ve o güne kadar almış olduğu sicil raporları istenir.

TABLO-31.a
KURULUŞA ALINACAK PERSONEL İLE İLGİLİ BİLGİLERİN
SAĞLANDIĞI KAYNAKLARIN UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI
(ÖZEL SEKTÖR)

	AKADEMİK REFERANSLAR		ÖNCEKİ ÇALIŞTIĞI İŞYERİ VE AMİRLERİNDEN		ADAYIN BELİRTTİĞİ KİŞİLERDEN		KANUNİ KAYITLARDAN		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İŞÇİ	7	3.21	100	45.9	90	41.2	21	9.69	218	100
MEMUR	20	7.60	116	44.5	107	41.0	18	6.90	261	100
UZMAN	36	13.7	112	42.8	99	37.7	15	5.80	262	100
MÜHENDİS	30	11.7	110	43.1	98	38.5	17	6.67	255	100
ALT KADEME YÖN.	17	7.02	112	46.3	100	41.3	13	5.38	242	100
ORTA KADEME YÖN.	18	7.77	108	46.1	96	41.0	12	5.13	234	100
ÜST KADEME YÖN.	18	8.10	103	46.4	91	41.00	10	4.50	222	100
DENETİM ELEMAN.	17	9.60	77	43.5	73	41.2	10	5.65	177	100

Özel sektör kuruluşlarında işe alınacak personel ile ilgili bilgilerin sağlandığı kaynakların dağılımında KİT'lere göre farklılıklar gözlemlenmektedir.

KİT'lerde kanuni kayıtlar ile önceki çalıştığı işyeri ve amirler ağırlıklı olarak bilgi kaynağı olarak kullanılırken, özel sektör kuruluşlarında adayın belirttiği kişiler ve önceki çalıştığı işyeri ve amirlerinden bilgi edinme ağırlık kazanmaktadır. Bunda, KİT'ler için yasal zorunlulukların rol oynadığı söylenebilir.

Ancak, her iki sektörde de tüm bilgi kaynaklarının kullanıldığı belirlenmiştir.

TABLO-32
İŞE ALINACAK YÖNETİCİLERİN SEÇİMİNDE
KULLANILAN YÖNTEMLERİN KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	N	YAZILI SINAV		SÖZLÜ SINAV		GÖRÜŞME		ZEKA TESTİ		YETENEK TESTİ		BİLGİ TESTİ		İLGİ TESTİ		KİŞİLİK TESTİ		PSİKOTEKNİK TEST		DEĞERLEME MERK. YÖNT	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
KİT	31	4	13.0	3	10.0	20	64.5	1	3.20	1	3.20	1	3.20	-	-	1	3.20	-	-	-	-
ÖZEL SEK	135	7	5.1	11	8.10	121	89.6	6	4.40	39	21.5	21	15.5	5	9.70	48	35.5	17	12.6	9	6.0

KİT ve özel sektör kuruluşlarında, yöneticilerin seçiminde kullanılan yöntemlerin dağılımı Tablo-32'de gösterilmektedir.

Buna göre; KİT'lerde işe alınacak yöneticilerin seçiminde yazılı sınav (% 13.0), sözlü sınav (% 10.0), görüşme (% 64.5), zeka testi (% 3.20), yetenek testi (% 3.20), bilgi testi (% 3.20), kişilik testi (% 3.20) kullanılmaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında işe alınacak yöneticilerin seçiminde yazılı sınav (% 5.10), sözlü sınav (% 8.10), görüşme (% 89.6), zeka testi (% 4.40), yetenek testi (21.5), bilgi testi (% 15.5), ilgi testi (% 9.70), kişilik testi (% 35.5), psikoteknik test (% 12.6), değerlendirme merkezleri yöntemi (% 6.00) kullanılmaktadır.

Özel sektör kuruluşlarında, yöneticiler işe alınırken, tüm personel seçim yöntemlerinin aynı anda bir ya da birkaçının uygulandığı görülmektedir. Buna karşılık KİT'lerde yönetici seçiminde sağlıklı sonuçlar verebilecek psikoteknik test yöntemi, değerlendirme merkezleri yöntemi ve ilgi testlerinin uygulanmadığı göze çarpmaktadır. KİT'lerde yöneticilerin çoğunlukla kuruluş içerisinde veya diğer kuruluşlardan sağlanması bu yöntemlerin kullanılmama nedeni olabilir.

TABLO-33
YÖNETİCİLERİN İŞE ALINMASINDA KULLANILAN DEĞERLEME
MERKEZLERİ YÖNTEMLERİNİN KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

	LİDERSİZ GRUP TARTIŞMASI TEKNIĞİ		BEKLEYEN SORUNLAR TEKNIĞİ		GÖRÜŞME TEKNIĞİ		İŞLETME OYUNLARI TEKNIĞİ		BİREYSEL TESTLER TEKNIĞİ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
KİT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÖZEL SEKTÖR	7	11.66	7	11.66	7	11.66	-	-	39	65.0	60	100

Tablo-33'den yöneticilerin işe alınmasında kullanılan değerlendirme merkezleri yönteminin KİT'lerde uygulanmadığı anlaşılmıştır.

Özel sektör kuruluşlarında ise lidersiz grup tartışması tekniği (% 11.66), bekleyen sorunlar tekniği (% 11.66), görüşme tekniği (% 11.66) ve bireysel testler tekniği (% 65) kullanıldığı belirlenmiştir.

Bir önceki tabloda özel sektörde yöneticilerin işe alınmasında kullanılan yöntemler arasında değerlendirme merkezleri yöntemini 8 personel yöneticisinin işaretlemesine rağmen, Tablo-33'de değerlendirme merkezleri yönteminin işaretlenme sayısı artmıştır.

Bundan da aynı kişinin birden fazla yöntemi işaretlediği, başka bir anlatımla birden fazla değerlendirme merkezi yönteminin aynı anda kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan bireysel testler tekniğinin sayısının çok fazla çıkmasının daha önceki sorulara (Tablo-21) verilen cevabın tekrarı olabileceği sanılmaktadır.

KİT'lerde yönetici seçiminde değerlendirme merkezlerinin kullanılmamasının nedeni ise, yöneticilerin çoğunlukla daha alt kademelerden yükselerek o makama gelmeleri veya nakil yoluyla başka

kuruluşlardan atanmalarıdır. Ancak, her iki durumda da değerlendirme merkezleri yönteminin kullanılmasını engelleyici nitelikte herhangi bir etmen yoktur.

TABLO-34
PERSONEL SEÇİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLARIN
UNVANLARA GÖRE DERECELENDİRİLMESİ
(KİT)

	İŞÇİ	MEMUR	UZMAN	MÜHENDİS	ALT KADEME YÖNETİCİSİ	ORTA KADEME YÖNETİCİSİ	ÜST KADEME YÖNETİCİSİ	DENETİM ELEMANLARI
1. DERECE	2	1	2	2	2	3	4	6
2. DERECE	-	3	3	5	1	8	-	-
3. DERECE	-	2	5	2	5	-	1	1
4. DERECE	-	2	1	6	1	-	2	-
5. DERECE	-	2	3	1	3	-	-	1
6. DERECE	3	1	-	-	2	-	-	2
7. DERECE	3	-	-	-	-	-	-	-
8. DERECE	3	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM (f)	11	11	14	16	14	11	7	10
- x	2.81	5.63	6.00	6.06	5.42	7.27	6.85	6.40
ZORLUK DERECE Sİ	(8)	(6)	(5)	(4)	(7)	(1)	(2)	(3)

Kuruluşunuzda hangi düzeyde personelin seçiminde daha çok zorluk çekiliyor? sorusuna verilen cevaplar tablollaştırılmış ve dereceleme ölçeği kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo-34'de KİT'lerde personel seçiminde karşılaşılan zorlukların konumlara göre derecelenmesi gösterilmiştir.

Buna göre; KİT'lerde en çok orta kademe yöneticilerinin seçiminde zorluk çekildiği anlaşılmıştır. İkinci derecede üst kademe yöneticilerinin, üçüncü derecede ise denetim elemanlarının seçiminde zorluk çekilmektedir.

Seçimi dördüncü derecede zor olan personel mühendisler, beşinci derecede zorluk çekilenler uzmanlar, altıncı derecede zorluk çekilenler memurlar, yedinci derecede zorluk çekilenler alt kademe yöneticileri, seçiminde en az zorlanılanlar ise işçilerdir. Başka bir anlatımla, KİT'lerde işçiler en kolay, orta kademe yöneticileri çeşitli nedenlerle en zor seçilmektedirler.

TABLO-34.a
PERSONEL SEÇİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLARIN
UNVANLARA GÖRE DERECELENDİRİLMESİ
(ÖZEL SEKTÖR)

	İŞÇİ	MEMUR	UZMAN	MÜHENDİS	ALT KADEME YÖNETİCİSİ	ORTA KADEME YÖNETİCİSİ	ÜST KADEME YÖNETİCİSİ	DENETİM ELEMANLARI
1. DERECE	4	5	6	8	5	10	85	5
2. DERECE	-	2	16	10	8	62	6	15
3. DERECE	1	5	21	10	21	30	7	29
4. DERECE	2	3	30	16	34	15	3	7
5. DERECE	3	9	23	25	28	-	-	8
6. DERECE	6	28	9	32	9	-	6	2
7. DERECE	25	47	-	-	1	-	-	1
8. DERECE	43	-	-	1	-	-	-	-
TOPLAM (f)	84	99	105	102	106	117	107	67
- x	2.03	3.16	5.28	4.61	4.95	6.82	7.55	5.88
ZORLUK DERESESİ	(8)	(7)	(4)	(6)	(5)	(2)	(1)	(3)

Özel sektör kuruluşlarında seçiminde zorluk çekilen personelin zorluk derecelerinin konumlara göre dağılımı Tablo-34.a'da verilmiştir.

KİT'lerde orta kademe yöneticilerinin seçiminde en çok zorlukla karşılaşıldığı halde, özel sektör kuruluşlarında üst kademe yöneticilerinin seçiminde en fazla zorluk çekildiği anlaşılmaktadır.

İkinci derecede, orta kademe yöneticilerinin, üçüncü derecede, denetim elemanlarının, dördüncü derecede, uzmanların, beşinci derecede, alt kademe yöneticilerinin, altıncı derecede, mühendislerin, yedinci derecede, memurların seçiminde zorluk çekildiği saptanmıştır. Özel sektör kuruluşlarında da KİT'lerde olduğu gibi en az zorluk işçilerin seçiminde çekilmektedir.

Personelde aranan nitelik azaldıkça seçimindeki zorluğun da azalmakta olduğu söylenebilir.

TABLO-35
PERSONEL SEÇMEDE ZORLUK ÇEKME NEDENLERİNİN
KURULUŞLARA GÖRE DAĞILIMI

ZORLUK ÇEKME NEDENLERİ	K İ T		ÖZEL SEKTÖR	
	f	%	f	%
Kuruluşun personel politikası belirli değil	6	10.0	13	6.25
Kuruluşta personel seçimi konusunda uzmanlaşmış yeterli nicelik ve nitelikte eleman yok	7	11.6	59	28.4
Kuruluşun personel biriminde personel seçimi konusunda bir alt birimi yok	6	10.0	64	30.7
Personel seçimi için kuruluşun parasal kaynakları yeterli değil	-	-	1	0.048
Siyasi iktidarların baskısı çok fazla	27	45.0	-	-
Sendikaların baskısı çok fazla	1	1.7	1	0.048
İşadamlarının baskısı çok fazla	-	-	-	-
Personel biriminin bu konudaki yetkisi yeterli değil	12	20.0	23	11.0
Diğer *	1	1.7	47	22.7
T O P L A M	60	100	208	100

KİT ve özel sektör personel yöneticilerinin personel seçiminde zorluk çekme nedenleri Tablo-35'de sıralanmıştır.

KİT personel yöneticileri, personel seçiminde siyasi iktidarların baskısının çok fazla olduğunu belirtmişlerdir (% 45.0). Personel seçiminde personel biriminin yetkisinin yeterli olmamasının da personel seçimi konusunda zorluk çekme nedeni olduğu vurgulanmıştır (% 2.00).

Kuruluştaki personel seçimi konusunda uzmanlaşmış yeterli nicelik ve nitelikte eleman yokluğu (% 11.6) ve personel biriminde personel seçimi konusunda bir alt birimin yokluğunun da (% 10.0) personel seçiminde zorluk yarattığı belirtilmiştir.

Personel seçiminde zorluk çekilmesi, kuruluşun personel politikasının bekirli olmaması (% 10.0) ve sendikaların baskısının fazla olması (% 1.70) nedenlerine de bağlanmıştır.

Ayrıca, personel politikasının siyasi iktidarlara göre değişmesinin de birtakım zorluklar yarattığı belirtilmiştir.

Özel sektör kuruluşlarında, personel biriminde personel seçimi konusunda bir alt birim olmaması (% 30.7), kuruluştaki personel seçimi konusunda uzmanlaşmış yeterli nitelik ve nicelikte eleman olmaması (% 28.4) ve personel biriminin yeterli yetki ile donatılmamış olmasının (% 11.0) personel seçmede zorluk çekmelerinin en önemli nedenleri olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, kuruluşun personel politikasının belirli olmadığı (% 6.25), personel seçimi için parasal kaynakların yeterli olmadığı (% 0.48), sendikaların baskısının da çok fazla olduğu (% 0.48) belirtilmiştir.

"Diğer" bölümünde ise seçeneklerde olmayan, ancak personel bulmayı zorlaştıran sorunlara değinilmiştir. Bunlar;

Nitelikli eleman azlığı, üst yönetimin bireysel değerlendirmeleri, rakip kuruluşların çok yüksek ücretle eleman alarak dengeyi bozmaları, eğitim sistemindeki uzmanlaşma eksikliği, ilk verilen maaşın düşük tutulması, profesyonel anlayışın yerleşmemiş olması gibi sorunlardır.

Ayrıca, personel seçmede hiçbir zorluk çekilmediğini belirten kuruluşlar da saptanmıştır.

3.7- SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuruluşların devamlılıklarını sağlayabilmeleri, büyüyebilmeleri, kısacası amaçlarına ulaşabilmeleri, sahip oldukları teknoloji, örgütsel yapı, çevre gibi etkenlerin yanısıra, seçmiş oldukları elemanların yetenekleri ile de bağlantılıdır.

İşe ve işyerine uygun nitelikte seçilmiş elemanların performansının yüksek olma ihtimali fazladır.

Kişinin yetenek düzeyinin, yaptığı işin gerektirdiği yeteneklerin altında olması, bireyde moral bozukluğuna, düşük iş başarısına, çabuk yorgunluğa, bezginliğe neden olacak, motivasyon düşüklüğü ile birlikte verim de düşebilecektir. Tersine bir durumda ise yine verim düşüklüğü görülebilecektir.

İşte, personel seçimi bu nedenlerle işletmeler için yüksek derecede önem kazanmaktadır. Personel yönetiminin ilk ve en önemli işlevi olan personel seçimi, personel yönetiminin ve kuruluşların diğer faaliyetlerini de doğrudan etkileyecektir.

Ülkemizde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları ile Kamu İktisadi Teşebbüslerinde personel seçiminin nasıl yapıldığını, sorunların neler olduğunu ortaya çıkarmayı ve sorunların çözümünü için öneriler getirmeyi amaçlayan bu araştırmada aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiş ve çözüm önerileri sıralanmaya çalışılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için;

- a- Yasal belgeler incelenmiş,
- b- Literatür taraması yapılmış,
- c- İlgililerle görüşmeler yapılmış,
- d- Varolan durumu ve sorunları tanımaya yarayan anket gelişt-

tirilmiş ve personel yöneticilerine uygulanmıştır.

Gerek Kamu İktisadi Teşebbüslerinde, gerekse özel sektör kuruluşlarında personel birimlerinin örgütsel yapı içerisindeki yeri ve işlevlerinde farklılıklar gözlemlenmiştir. Personel birimleri asıl görevlerinin yanısıra başka görevlerle de donatılmışlardır. Asli görevleri ile birlikte birtakım yan görevler yüklenen personel birimlerinin asli görevlerini yapmada zorlanacakları düşünülmektedir.

Kuruluşların personel birimlerinin örgütsel yapıdaki yerinin görevlerini sağlıklı biçimde yapması açısından oldukça fazla önemi vardır. Ancak, gerek KİT'lerde, gerekse özel sektör kuruluşlarında personel birimi örgüt şemasında farklı yerlerde bulunmakta, bu da farklı yetkilerle donatılmasını beraberinde getirmektedir. Oysa, görevlerin yerine getirilmesinde yetki çok önemlidir.

Personel birimlerinin işlevlerini sağlıklı biçimde yerine getirebilmeleri için örgütsel açıdan en üst düzeyde örgütlenmeli ve birtakım yan görevler yüklenilmemelidir. Ayrıca, özellikle KİT'lerde personel birimlerinin gerek görev, yetki, gerekse kuruluştaki yeri açısından birliktelik sağlanmalıdır.

Ayrıca, alanlarında meydana gelen değişme ve gelişmelere paralel olarak sürekli hizmet içi eğitimlere katılmalarının sağlanması da personel yöneticilerinin daha etkin ve verimli çalışmalarında önemli rol oynayacaktır.

Yöneticilerin, görevli ya da hizmet içi eğitim amacıyla yurt dışında bulunmaları, gelişmiş ülkelerdeki konuları ile ilgili gelişme ve yenilikleri izleme, literatürü takip etme ve yeniliklere adapte olma açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle personel yöneticilerinin yurt dışındaki hizmet içi eğitimlere sıkça katılmaları sağlanmalıdır.

Personel seçim sürecinde sağlıklı bir sistem kurulabilmenin ilk ve temel koşulu olan iş analizlerinin her iki sektörde de gerektiği ağırlıkta yapılmadığı saptanmıştır.

Oysa, işin en iyi biçimde yapılmasını sağlayacak yeteneklerin saptanması ve işin ayrıntıları ile ortaya çıkarılması personel seçim sisteminin sağlıklı bir biçimde kurulması ve işlemesi için gereklidir. Bu nedenle, kurum ve kuruluşlarda iş analizlerinin yapılmış olması gerekir.

İş analizlerinin bir kez yapılmış olması tek başına yeterli değildir. Çünkü; iş analizi, görevin niteliğinin değişmesi ile birlikte tekrar yapılmalı ve görevin ayrıntıları ortaya çıkarılmalıdır.

Bireyin işini başarılı olarak yapabilmesi için bireyde aranacak eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özelliklerin asgari düzeylerinin belirlenmesi gerekir.

Özel sektör işletmeleri ve KİT personel yöneticileri, kuruluşlarında iş gereklerinin var olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, iş gereklerinin tüm kuruluşlarda olmadığı saptanmıştır. Oysa, sağlıklı bir personel seçim sisteminin kurulması için iş gereklerinin belirlenmiş olması gereklidir.

Gerek özel sektör kuruluşarı, gerekse KİT'lerde iş gereklerinin oluşturulması zorunludur.

İşin niteliğine uygun personel seçiminin gerçekleştirilmesinde temel bir rol oynayan insangücü planlamasının KİT'ler ve

özel sektör kuruluşlarının çok azında yapıldığı saptanmıştır. Değişen koşullar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda kuruluşların personel ihtiyaçlarının belirlenmesi personel seçimini hem kolaylaştıracak, hem de işe ve işyerine uygun nitelikte elemanın seçiminde isabet derecesini yükseltecektir.

Bu nedenle her iki sektör kuruluşlarında büyük eksiklik gibi görünen insangücü planlamasının, ihtiyaçlara yönelik yapılması ve personel seçim işleminin buna dayandırılması gereklidir.

İşin (görevin) personele yüklediği görevlerin belirtildiği ve işin başarılması için gerekli eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar, ilişkiler, işin bir üst kademesi, iş ortamı, koşulları, zihinsel ve bedensel çabanın belirlendiği göre tanımı işin işletme içindeki yerini ve önemini ortaya koyar.

Görev tanımının her iki sektör kuruluşlarında da büyük oranda yapıldığı görülmektedir.

Görev tanımlarının varolma oranının yüksek olmasına rağmen, gerçekleştirilme sıklığı açısından gerek özel sektör, gerekse KİT'lerde sorunların olduğu ortaya çıkmıştır. Görev tanımları, görevin niteliği değiştiği anda değiştirilmelidir. Başka bir anlatımla, görev tanımları oldukça dinamiktir. Fakat, her iki sektörde de görev tanımlarının ya bir kez ya da beş yılda bir yapıldığı belirlenmiştir.

Görev tanımlarının personel seçme sürecinde sağlıklı veriler sağlayabilmesi için görevin niteliği değiştiği anda yeniden yapılması, değiştirilmesi gereklidir.

Görev tanımlarının yapılmasında kurum dışındaki bir kuruluşla işbirliği yapma özel sektör kuruluşlarında daha fazla görülmektedir.

KİT'lerde işe alınacak personel daha çok resmi kurumlardan naklen atanma yoluyla sağlanmaktadır. Kurum içerisinden yatay ve

dikey geçişler yöntemiyle personel kazanma ağırlık kazanmıştır. KİT'lerin özelleştirilme aşamasında olmaları nedeniyle personel politikasında meydana gelen değişiklikler sonucunda dışarıdan eleman alımının durdurulması bu yöntemin tercihini bir bakıma zorunlu kılmıştır.

Özel sektör kuruluşlarında, her işletmenin kendine özgü bir personel politikası olmasından ötürü işe alınacak personelin sağlandığı kaynaklarda farklılıklar görülmektedir. Özel sektör kuruluşlarında medya ilanlarından personel sağlama yöntemi ağırlıklı kullanılmaktadır. Bu da bizi, özel sektör kuruluşlarının bünyelerine ve işe en uygun elemanı seçmek için daha çok kişiye ulaşmak, aday havuzuna daha çok eleman almak çabasında oldukları sonucuna ulaştırmaktadır.

Gerek özel sektör kuruluşlarında, gerekse KİT'lerde personel seçim yöntemlerinden görüşme yönteminin oldukça fazla kullanıldığı saptanmıştır. Görüşme yönteminin bu denli yoğun kullanılması, karlılığı ve büyümeyi amaç edinmiş özel sektör kuruluşları ile son zamanlarda karlılık ve verimlilik esasına göre çalışan KİT'ler için sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Çünkü, görüşme yöntemi tek başına kullanıldığında sağlıklı ve objektif seçimler yapılması olasılığı zayıftır.

Buna karşılık, diğer yöntemlere oranla daha sağlıklı sonuçlar verebilecek ve adayların bilgilerini, zihinsel ve bedensel yeteneklerini, kişilik özelliklerini, ilgilerini ölçerek, kişinin o andaki durumunun yanısıra, gelecekteki durumunu da belirleyebilme imkanı veren psikoteknik seçim yönteminin yok denecek kadar az kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Hatta, KİT personel yöneticilerinin çok büyük bir bölümünün psikoteknik seçim sisteminden haberdar olmadıkları belirlenmiştir.

İşletmeye alınacak elemanın kişiliği, ilgisi, zihinsel ve bedensel yeteneği ile bilgisinin işletmeye ve işe uygunluğu saptandıktan sonra alınmasının işletmeye çok yönlü katkılarının olacağı kuşkusuzdur. Bu nedenle, tüm bu özellikleri ölçme özelli-

ğine sahip olan psikoteknik seçim yönteminin her iki sektörde de ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanması gereklidir. Üniversitelerde, işletme fakülteleri ve bölümlerinde okutulan personel yönetimi derslerinde psikoteknik'e daha fazla ağırlık verilmeli ve bu yöntemin öneminin kavranması sağlanmalıdır. Batıdaki kuruluşların birçoğunda psikoteknik seçim yöntemi kullanılmaktadır. ABD'de Prentice-Hall tarafından yapılan araştırmada 2500 işletmeden % 64.5'inin psikoteknik seçim yöntemlerinden yararlandıkları belirlenmiştir.

Psikoteknik seçim yönteminin çok az kullanılmasına karşılık, her iki sektörde de tek başına değişik testlerin kullanıldığı görülmektedir.

Sözkonusu testleri hazırlayacak, uygulayacak ve değerlendirebilecek uzmanların KİT'ler ve özel sektör kuruluşları personel birimlerinde yeterince bulunmaması sonucunda kuruluşların testle ve psikoteknik yöntemle personel seçme işlemine girmeleri güçleşmektedir. Personel biriminin başka bir işlevi ile görevli uzmanların, test konusunda da yetiştirilmeleri hem elemandan tasarruf sağlayacak, hem de elemanın daha fazla nitelikle donatılmasının sağlanması yoluyla kuruluşa katkısı artırılabilecektir. Ayrıca, KİT'lerde istihdam gücünün ya da imkansızlığı içeriden bir kişinin yetiştirilmesi zorunluluğunu getirmektedir.

Testlerle seçilen adayların başarı ve davranış biçimleri bakımından izlenme oranı her iki sektörde de oldukça düşüktür. Oysa, gerek seçimin geçerliğinin testi, gerekse maliyetin düşürülmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından izleme çalışmalarının yapılması zorunludur.

İzleme çalışması yapan özel sektör kuruluşlarında test sonuçları ile elemanların başarıları arasında yüksek derecede ilişki olduğu belirtilmiştir.

KİT'ler ve özel sektör kuruluşlarında personel yöneticilerinin çok büyük bir bölümü personel seçiminde test yöntemini

yararlı bulmaktadırlar. Ancak, hem yararlı bulup, hem de testleri yeteri kadar uygulamamaları bir çelişki doğurmaktadır. Bundan da personel seçimine verilen önemin gereği kadar olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. KİT'lerde personel seçiminde testlerin kullanılması yasal olarak zorunlu hale getirilmelidir. Özel sektör kuruluşları ise bu konuda daha fazla özen göstermelidir.

Test konusunda yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip olmayan KİT'ler ve özel sektör kuruluşlarının, yazılı-sözlü sınav, görüşme v.b. konularda yetişmiş yeterli sayı ve nitelikte uzmana sahip oldukları belirlenmiştir.

Gerek KİT'ler ve gerekse özel sektör kuruluşlarında, personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanma oranı yeterince yüksek değildir. Özellikle test konusunda yetişmiş uzman kişilerin bulunmaması böyle bir işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu oranın daha da yüksek olması seçim işleminin daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

Personel seçiminde KİT'lerin daha çok üniversitelerle, özel sektör kuruluşlarının ise özel personel danışma kuruluşları ile işbirliği yaptıkları saptanmıştır.

Personel seçim yöntemlerinden görüşme yönteminin KİT'lerde gereği gibi kullanılmadığı görülmektedir. Daha sağlıklı sonuçlar verebilecek planlı görüşmenin çok az kullanıldığı, yöneticilerin seçiminde isabetli kararlar almaya büyük katkısı olabilecek sorun çözmeye yönelik görüşmenin hemen hiç, yoğunlaştırılmış görüşme yönteminin ise hiç uygulanmadığı saptanmıştır.

Özel sektör kuruluşlarında görüşme yöntemlerinin hepsinin çeşitli oranlarda kullanıldığı belirlenmiştir. Ancak, belirli bir yöntem olmadığını belirten personel yöneticilerinin oranının yüksek olduğu söylenebilir.

Gerek özel sektör işletmelerinde, gerekse KİT'lerde personel seçiminde tüm görüşme yöntemlerinin işe alınacak adayların pozis-

katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, hangi konularda hangi görüşme yönteminin (yöntemlerinin) uygulanacağı önceden belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

KİT'lerde işe alınacak adayın deneyimi, kişiliği ve daha önce çalıştığı işyerindeki başarısı hakkında bilgi edinmek için kanuni kayıtlar ile önceki çalıştığı işyeri ve amirlerinden daha çok faydalanılmaktadır. Buna karşılık özel sektör işletmelerinde adayın belirttiği kişiler ile önceki işyeri ve amirlerden bilgi sağlanması ağırlık kazanmaktadır.

Adayın geçmiş iş yaşantısı hakkında bilgi alırken, eski yöneticileri ile görüşmeler yapılmalı, fakat eski yöneticilerin görüşleri tek başına belirleyici olmamalıdır. Çünkü; eski yöneticilerin aday hakkında yanlış ya da yanıltıcı bilgiler verme olasılığı vardır.

Ayrıca, adayın belirttiği kişiler de tek başına bilgi kaynağı olmamalıdır. Çünkü; adayın referans olarak verdiği isimler adayın tanıdığı kişilerdir. Bu nedenle, böyle bir kaynağa başvurulduğunda aday hakkında genellikle olumlu cevaplar alınacaktır.

Okulu yeni bitirmiş adaylar hakkında öğretmenlerinden bilgi almak da sağlıklı bir yöntemdir.

Yönetici seçiminde özel sektör kuruluşlarının KİT'lere nazaran daha dikkatli davrandıkları belirlenmiştir. Özel sektör kuruluşları yönetici seçerken, varolan tüm yöntemlerin birini ya da birkaçını kullanmaktadırlar. Ancak, değerlendirme merkezleri ve psikoteknik seçim yöntemlerinin yeteri kadar kullanılmadığı söylenebilir. Buna karşılık KİT'lerde yönetici seçiminde, değerlendirme merkezleri, psikoteknik test gibi sağlıklı sonuçlar verebilecek yöntemlerin hiç kullanılmadığı saptanmıştır. Bunda KİT'lerin personel politikalarının belirsizliği ile yöneticilerin kuruluş içerisinden seçilmelerinin, başka kurum ve kuruluşlardan

naklen atanmalarının seçimde ve atamada deneyim, iş bilgisi, yeterlilik gibi özelliklerden çok, başka faktörlerin etkili olması rol oynamaktadır.

Yönetici seçiminde testlerin kullanımı özel sektör kuruluşlarında, KİT'lere nazaran daha ağırlıklı ise de yeterli olduğu söylenemez. Diğer personelin seçiminde yararlı olduğu kadar yöneticilerin seçiminde de test yönteminin kullanılması sağlıklı karar verme açısından yararlı olacaktır.

Adayların her faaliyetteki katılımları ile personel seçim işlemine büyük gerçekçilik sağlayan değerlendirme merkezleri yönteminin özel sektör kuruluşlarında yeteri kadar, KİT'lerde ise hiç kullanılmadığı saptanmıştır. Oysa, bu yöntemin gereği gibi kullanılması hem yönetici seçiminin sağlıklı yapılmasını, hem de seçilenlerin sonuçlara güvenerek memnun kalmalarını sağlayacaktır.

Oysa, işletmelerin başarısında büyük ölçüde söz sahibi olan yöneticilerin seçiminde daha sağlıklı sonuçlar verebilecek yöntemlerin kullanılması zorunludur.

KİT'ler ve özel sektör kuruluşlarında her kademedeki yönetici için gerekli olan özellikler (*öğrenim, deneyim, iş bilgisi, fiziksel ve zihinsel özellikler v.b.*) belirlenmeli, bu özellikleri ölçecek sistemler kurulmalı ve yöneticiler buna göre seçilmelidir.

KİT'lerde en fazla orta kademe yöneticilerinin seçiminde güçlük çekildiği anlaşılmıştır. Üst kademe yöneticileri ile denetim elemanları bunu izlemektedir.

Özel sektör kuruluşlarında, seçiminde birinci derecede zorluk çekilenler üst kademe yöneticileridir. Bundan da ölçülmesi ve belirlenmesi gereken niteliklerin sayısı arttıkça, personel seçiminin zorlaştığı anlaşılmaktadır.

KİT'lerde üst kademe yönetiminin siyasi bir kadro olması, bu kuruluşlarda personel birimlerinin üst kademe yöneticilerinin seçimi ile uğraşmasını engellemektedir.

Özel sektör kuruluşlarında ise üst kademe yöneticilerinin çok önemli olduğu görüşü, bu kişilerin seçiminde çok fazla titiz davranmayı gerektirmekte ve çeşitli zorluklarla karşılaşılmalıdır. Nitelikli insangücü arzının düşük olması üst kademe yöneticilerinin seçiminde zorluklar yaratmaktadır.

Ancak, her iki sektörde de personel seçim ilkelerinin üst kademe yöneticileri için de kullanılması bu zorlukları asgariye indirecektir.

KİT'lerde personel seçiminde siyasi iktidarların baskılarının çok fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca, personel birimlerinin personel seçimi konusunda yeterli yetkilerinin bulunmadığına, personel seçiminde uzmanlaşmış nitelik ve nicelikte eleman olmadığına ve personel seçimi konusunda bir alt birimin yokluğuna değinilmiştir.

Özel sektör kuruluşlarında, personel seçiminde zorluk çekilmesinin en büyük nedeninin personel biriminde personel seçimi konusunda bir alt birimin yokluğu belirtilmiştir.

Personel birimlerinin işe ve işyerine uygun eleman seçebilmeleri, böylelikle kuruluşların verimli ve etkili olabilmesini sağlayabilmeleri ancak gereği gibi örgütlenmiş olmalarına bağlıdır. Bu nedenle, KİT'lerde ve özel sektör kuruluşlarında, personel birimleri çağdaş personel yönetiminin gerektirdiği örgütlenme biçimine kavuşturulmalı, işe alma, seçme, yerleştirme, yetiştirme, yükseltme, performans değerlendirme, sağlık ve emeklilik işlemleri gibi işlevlerini gereği gibi yerine getirebilmelidir.

Yapılan bir araştırma (Atasoy 1993: 113) KİT'lerin aşırı politik baskı altında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı araştırmada, KİT yönetimlerinin yetersiz ve istihdamın aşırı olduğu da ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmamızda da KİT personel yöneticilerinin, siyasi iktidarların baskılarından fazlasıyla şikayetçi oldukları anlaşılmıştır.

Siyasi iktidarlar, KİT'lerin verimli ve etkin çalışmalarını istiyorlar ise ellerini bu kuruluşların üzerinden çekmelidirler. Ancak, bu, hiç bir dönemde mümkün olmamıştır. Siyasi iktidarların KİT'lere baskı yapamamalarının tek çözüm yolu özelleştirme olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, gerek KİT'ler, gerekse özel sektör kuruluşlarında, personel birimlerinde personel seçimine ilişkin alt birimlerin kurulması ve personel seçimi konusunda uzman(lar)ın yetiştirilmesi durumunda bu birimlerin işe ve işyerine uygun eleman seçmeleri konusunda etkin olmaları sağlanacaktır.

Araştırmamızda, özel sektör kuruluşları ile KİT'lerde personel seçimine ilişkin sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. KİT'lerin özelleştirilmelerinin hızlandığı şu günlerde, KİT'lerin personel seçiminde karşılaştıkları sorunlar ile ortaya konan çözüm önerilerinin geçersiz olabileceği düşünülebilecek ise de KİT'ler açısından ortaya çıkarılan sorunlar ve önerilen çözümlerin diğer kamu kurumları için de geçerli olacağı kanısındayız. Çünkü; kamu kurumlarında da gerek personel seçmede, gerekse personel yönetiminin diğer işlevlerinde oldukça büyük sorunlar olduğu bilinmektedir.

Yaşamını devam ettirmek, büyümek ve toplumda saygın bir yer oluşturmak amacını gerçekleştirmek isteyen özel sektör kuruluşlarının, işe ve işyerine en uygun elemanı seçebilmeleri için sağlıklı bir personel seçim sistemi kurmalarının yanısıra, çağdaş

personel yönetiminin tüm işlevlerini yerine getirmeleri gerçeği vardır. Kaldı ki, özel sektör kuruluşlarının bu tür sistemleri kurmaların engelleyen ne yasa, ne de aşırı derecede siyasi baskı vardır.



K A Y N A K Ç A

AKKOYUN, Füsün

1983 Kişiliğin Projektif Testlerle Değerlendirilmesi,
A.Ü. EBF Dergisi, Cilt: 16, S.2

ALTINOK, Tefrik

1982 Kamu İktisadi Teşekkülleri; Sorunları ve Çözüm
Yolları, Ankara.

ANASTASI, Anne

1990 Psychological Testing, 6. Bs., New York:
Macmillan London Calluer.

ARVEY, Richard D.

1988 Fairness in Selection Employees, Second Edition,
Wesley Publishing Company, USA.

AŞKUN, Cem İnal

1978 İşgören, EİTİA Yayını No: 207.

BAKİOĞLU, Ayşen

1987 İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci,
Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 4, Sayı: 1-2,
(S.463-467)

BARRICK, Murray R. ve Michael K. MOUNT

1991 The Big Five Personality Dimensions and Job
Performance, Personnel Psychology, Sayı: 44
(S.1-26)

BAŞARAN, İ.Ethem

1985 Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, A.Ü. EBF
Yayınları, No: 139, Ankara.

BAŞBAKANLIK DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI

1990 Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile ilgili Mevzuat,
Ankara.

1993 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Ankara.

BEACH, Dale S.

1985 Personnel. The Management of People of Work, 5. Bs.,
Macmillan Pub.Comp., Newyork.

BELLOWS, Roger M.

1956 Psychology of Personnel in Business Industry,
İkinci Bs., Staples Press Ltd., London.

BİLGİNER, Nejat

1990 Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde
Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi, İşgücünün
Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım
Sempozyumu, MPM Yayınları, No: 403, Ankara (S.145-152)

BOONE, Louis E. ve David L. KURTZ

1984 Principles of Management, 2. Bs., New York:
Random House.

BULUTAY, Tuncer

1987 Yetenek, Zeka, IQ Testleri, Mülkiyeliler Dergisi,
Kasım 1987 (S.57-58), Aralık (S.59-67)

CAN, Halil ve DİĞERLERİ

1994 Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, H.Ü. İİBF
Yayınları, No: 18, Ankara.

CANSEVER, Gökçe

1978 Klinik Psikolojide Değerlendirme Yöntemleri,
İstanbul: Gözlem Matbaası.

1963 Psikolojik Testler, Türk Tarih Kurumu Basımevi,
Ankara.

CEM, Cemil

1976 Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE
Yayınu, Ankara.

CHERRINGTON, David J.

- 1983 **Personnel Management. The Management of Human Resources**, W.M.C. Brown Company Pub., Dubuque.

CLIFFORD, T.Morgan

- 1981 **Psikolojiye Giriş**, Çev: Hüsnü Arıcı ve diğ., Ankara, Melek San.Ltd.San,Basımevi.

COWLING, A.G. ve G.Y.B. MILLER

- 1986 **Managing Human Resources**

CRONBACH, Lee J.

- 1981 **Essentials of Psychological Testing**, 2. Bs., Harper and Row Pub., New York.

DALE, Ernest

- 1981 **Management Theory and Practice**, 4. Bs., Mc Graw-Hill Book Company, Kogalusha.

DECEN ZO, David A. ve Stephan P. ROBBINS

- 1988 **Personnel/Human Resource Management**, Prentice Hall, USA.

DRAKE, I.Richard ve J.Smith PETER

- 1978 **Sanayide Davranış Bilimleri**, Çev: Kemal Tosun, İlhan Erdoğan ve diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.

EFİL, İsmail

- 1985 **Verimlilik Açısından İşyeri Koşulları ve Psikoteknik Yöntem**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 6,Sayı: 1, (S.157-171)

ERBESLER, Ayfer ve Diğerleri

- 1983 **Türk İmalat Sanayiinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitim İhtiyaçları**, MPM Yayını, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan

- 1991 İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi,
Yayın No: 242, İ.Ü. İİE Yayın No: 135, İstanbul.
- 1980 İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik,
İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 141, İ.Ü. İİE
Yayın No: 59, İstanbul.
- 1991 İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme
Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 248,
(S.15) İstanbul.

FAMULARO, Joseph J.

- 1986 Handbook of Human Resources Administration,
Houghton Mifflin Company, University of Washington.

FINNIGAN, John

- 1973 The Right People in The Right Job, London:
Business Book Ltd.

FLIPPO, Edwin B.

- 1986 Personnel Management, Sixth Edition. Mc Graw-
Hill Book Company, Singapore.

FRENCH, Wendell L.

- 1964 The Personnel Management Process Human Resources
Administration, New York: Houghton Mifflin Company.
- 1987 The Personnel Management Process, Sixth Edition,
Houghton Mifflin Company, University of Washington.

GHISELLI, E.E.

- 1972 The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection,
Personnel Psychology. Sayı: 26, (S.461-477)

GLUECK, William F.

- 1982 Personnel A Diagnostic Approach, 3. Bs., Business
Dublications Inc., Teksas.

GUION, Robert M.

1965 **Personnel Testing**, New York: Mc Graw-Hill Book Company.

GULLIFORD, Richard A.

1992 **The Role of Personality Assessing Management Potential**, Management Decision, C: 30, No: 6, (S.69-75)

HALL, Jay

1976 **To Achieve or Not: The Managers Choice**, California Management Review, C: 18, Sayı: 4, (S.15-17)

HARTIGAN, John E.

1989 **Fairness in Employment Testing. Validity Generalization Minority Issues and The General Aptitude Test Battery**, National Academy Press, Washington D.C.

HELLIGEL, Don - John SLOCUM ve Richard W. WOODMAN

1986 **Organizational Behavior, Fourth Edition**, West Publishing Company, USA.

HODGETS, Richard M. ve Donald F. KURATGO

1990 **Management, Third Edition**, HBJ Publishers, USA

HOWELL, William ve Robert DIPBOYE

1986 **Essentials of Industrial Organizational Psychology**, Third Edition, The Dorsey Press, Chicago,

HUSE, Edgar F. ve James L. BODWITCH

1973 **Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing** Addison, Wesley Pub.Comp.Inc., Boston.

INTERNATIONAL REVIEW of INDUSTRIAL and ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

1988 **Approaches to Managerial Selection.**

IVANCHEVICH, John M. - James H. DONELLY ve Jr. James L. GIBSON

1983 **Managing For Performance**, Revised Edition, USA

İDİL, Orhan

Yönetimde İstatistik. Teknikler ve Örnek Olaylar,
İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 195.

JEWELL, L.N. ve Marc SIEGALL

1990 Contemporary Industrial/Organizational Psychology,
Second Edition, West Publishing Company, USA.

KARASAR, Niyazi

1975 Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi: Kavramlar,
İlkeler, Teknikler, Pars Matbası, Ankara.

KARİZMA

1989 Etkin Yöneticinin Beş Yeteneği, Haziran, (S.62)

KAYA, İsmail ve Engin OKYAY

1989 Anket Yönteminde Temel Soru Türleri,
Pazarlama Dünyası, Sayı: 13, (S.24-27)

KAYNAK, Tuğray

1990 Personel Planlaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi
Yayınları, No: 228, İstanbul.

KEPİR, Handan

1983 Endüstride Personel Seçimi ve Verimlilik,
Verimlilik Dergisi, C: 12, Sayı: 3, (S.95-104)

1990 İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik
Yöntem, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde
Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yayınları,
No: 403, (S.157-164), Ankara.

1984 Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntemlerin Ölçülmesi,
(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

KOÇ, Nizamettin

1985 Personel Seçiminde Psikolojik Testler,
A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı: 1-2,
(S.19-30)

KOÇEL, Tamer

- 1984 İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi
Yayınları, No: 147, İ.Ü. İİE Yayın No: 65, İstanbul.

KOPTAGEL, Günsel

- 1982 Tıpsal Psikoloji. Tıpta Davranış Bilimleri,
İstanbul: Fatih Gençlik Matbaası.

KORMAN, Abraham K.

- 1978 Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji,
Çev: İlhan Akhun-Cevat Alkan, Milli Eğitim Basımevi,
Ankara.

KRECH, David - Richard S. KRUTCFIELD - Norman LUISON ve DİĞERLERİ

- 1969 Elements of Psychology, 2. Bs., New York: Alfred A
Knopf Inc.

KURTULUŞ, Kemal

- 1989 İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi, İ.Ü. İşletme
Fakültesi Yayınları, No: 210, İ.Ü. İİE Yayın No: 106,
İstanbul.

- 1985 Pazarlama Araştırmalar, Genişletilmiş 3. Bs.,
İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü 30 Yıl Yayınları,
İstanbul.

LAID, A.Donald - Eleanor C.LAID - Rosemary T. FUEHLING

- 1989 Psychology Human Relations and Work Adgusment,
Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Company, New York.

LEWIS, Chris

- 1984 "What's New in Selection", Personnel Management,
Ocak, (S.15)

MANDELL, M.Milton

- 1964 The Selection Process. Choosing The Right Man For
The Job, American Management Association Inc.,
New York.

MANDY/NOE

- 1987 **Personnel. The Management of Human Resources,**
New York: Allyn and Bacon Inc., Third Edition.

MATHIS, Robert L. ve John H. JACKSON

- 1991 **Personnel Human Resource Management, Sixth Edition,**
West Publishing Company, USA.

ÖZBAŞAR, Sera

- 1980 **Türkiye'de Personel Yöneticilerinin Eğilimleri ve Bekleyişleri, 2. Ulusal İşletmecilik Kongresi "Bildiriler", AİTİA İşletme Yönetimi Enstitüsü, Ankara, (S.365-463)**

ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem

- 1992 **Görüşme İlke ve Teknikleri, İkinci Baskı, Ankara.**

PAKSOY, Mahmut

- 1984 **İşletmelerde Psikoteknik Değerleme Açısından Bireysel Özellikler ve Sanayide Bir Test Geliştirme Uygulaması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.**

- 1990 **İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yayınları, No: 43, Ankara.**

RABIN, Jack ve DİĞERLERİ

- 1983 **Handbook of Public Personnel Administration and Labor Relation, USA.**

SABAH GAZETESİ

- 1992 **Kimin İşe Alınacağına Bilgisayar Karar Verecek, 16 Haziran.**

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

- 1984 **Çalışma Psikolojisi, İkinci Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi.**

1988 **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmel Teknikler,**
Beşinci Baskı, İstanbul Teknograf Matbaacılık A.Ş.

SCHEIN, H.Edgar

1980 **Organizational Psychology,** Prentice-Hall Inc., USA.

SHELLEY, Douglas

1986 **Testing Psychological Tests,** Douglas Shelley and
David Cohen, London, Croom Helm.

SINGER, Marc G.

1990 **Human Resource Management,** PWS-KENT Publishing
Company, Boston.

SPRINGER, James P.

1982 **Wisconsin Milwaukee. The Importance of Selection in
Public Sector Administration,** Vol: 11, No: 1,
(P.9-12)

STEVENSON, I.

1971 **The Diagnostic Interview,** New York: Harper and Row.

STONER, James A.F ve R.Edward FREEMAN

1986 **Management,** Fourth Edition, Prentice-Hall
International Editions, USA.

STRAUS, George ve Leonard R. SAYLES

1972 **Personnel: The Human Problems of Management,**
Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.

SÜMBÜLOĞLU, Kadir

1978 **Sağlık Bilimlerinde Araştırma Teknikleri ve
İstatistik,** MATİŞ Yayınları, Ankara.

ŞENATALAR, Ferhat

1978 **Personel Yönetimi ve İnsan İlişkileri,**
Genişletilmiş İkinci Baskı, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul.

TAŞLICA, Osman

- 1986 İdeal Yönetici Profili, Anadolu Üniversitesi,
İİBF Dergisi, C: 4, Sayı: 2, (S.221-232)

TELİMEN, Osman

- 1978 Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,
Sermet Matbaası, İstanbul.

TELMAN, Nursel

- 1987 İş Psikolojisi, Amaç Basımevi, Birinci Bs.,
İstanbul.

TELMAN, N. ve H. ERİŞKON

- 1990 Kamu ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinin
Kişilik Açısından Karşılaştırılması, 5. Ulusal
Psikoloji Kongresi, İzmir, E.Ü. Edebiyat Fakültesi
Yayınları, Sayı: 5, (S.115-126)

TIFFIN, Joseph ve J. Mc CORMICK

- 1965 Industrial Psychology, 5. Bs., New Jersey:
Prentice-Hall Inc.

TİMUR, Hikmet

- 1989 "İşletmelerde İnsangücü Planlaması", H.Ü. İİBF
Dergisi, C: 7, Sayı: 1-2, (S.131)

- 1986 "Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek
Verimliliğine Etkisi", H.Ü. İİBF Dergisi, C: 4,
Sayı: 1-2, (S.152)

TSHIFUNDO, Lipinge

- 1990 A Study on Selection New White Collar Emplooyes,
(Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

WAYNE, Cascio F.

- 1992 Managing Human Resources. Productivity, Quality,
of Work Life, Profils, Third Edition, Mc Graw-Hill
Inc.

WALS, W.Bruce

1989 **Test and Measurement, Fourth Edition, Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall C.**

WERTHER, B.William ve Keith DAVIS

1985 **Canadian Personnel Management and Human Resources, Second Edition, Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson Ltd., (S.111)**

WEXLEY, N.Kenneth ve Gary A. YUKLA

1975 **Organizational Behavior and Industrial Psychology, Reading With Commentary, USA.**

YALÇIN, Selçuk

1985 **Personel Yönetimi, Genişletilmiş İkinci Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 175, İ.Ü. İİE Yayın No: 80, İstanbul.**

YODER, D.

1969 **Personnel Management and Industrial Relations, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, Fifth Edition.**

YÖRÜKOĞLU, Atalay,

1980 **Çocuk ve Ruh Sağlığı, 3. Bs., Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.**



EKLER

SAYIN YÖNETİCİ

İşletmelerin en önemli ve önemli olduğu kadar dinamik ve karmaşık bir faktörü olan insan ile uğraşan Personel Birimleri, geniş rekabet ortamının olduğu günümüzde işletmelerin karlılık ve verimliliklerinde oldukça etkin bir rol oynamaktadırlar.

Ülke sınırlarını da aşan serbest rekabet ortamında, yaşamlarını devam ettirmek, pazar paylarını artırmak ve büyümek amacıyla olan işletmelerin daha düşük maliyetle ve daha sistemli olarak çalışmaları zorunludur. Bu da; gerekli olan teknolojik ve örgütsel yapının kurulmuş olmasından çok işe ve işyerine uygun nitelikte insanların çalıştırılması ile mümkündür.

İnsangücünün bu denli önemli ve öncelikli olması, işletmelerde Personel Yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Personel Yönetimi ya da Personel Birimi işletmelerin ihtiyaç duyduğu insangücünü sağlamak, yerleştirmek, eğitmek, kısacası insan kaynağının en verimli biçimde kullanılma yollarını göstermek ve personel sorunlarının çözümünde yardımcı olmakla görevlidir.

Personel yönetiminin ilk ve en önemli işlevi "Personel Seçme" dir. Personel seçimi, personel yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Personel seçiminin etkinliği personel yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler. Ancak, günümüzde işletmelerin işe ve işyerine uygun nitelik ve nicelikte insangücü seçmelerinde birtakım engeller ve sorunlar vardır. Bu nedenle; işletmelerde personel seçmede karşılaşılan sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmek amacıyla "*Personel Seçimi ve Psikoteknik Yöntem*" konulu bir "*Doktora Çalışması*" yapılmaktadır. Elinizdeki bu anket, bu doktora çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Araştırma tamamıyla bilimsel bir amaç taşımaktadır. Dolduracağınız anket hiçbir kimse ya da kuruma verilmeyecek, yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Anketi içtenlikle ve doğru doldurmanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi bakımından son derece önemlidir.

Araştırmanın amacına ulaşması; açıklamaları ve anket sorularını dikkatlice okumanıza, cevapları özenle seçmenize ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanıza bağlıdır.

Engin bilgi birikiminiz ve deneyiminiz, araştırmamıza son derece yararlı olacaktır.

Yoğun alışma temponuz içinde araştırmamıza yardım amacıyla zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Zekai ÖZTÜRK
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Bölümü
Doktora ğrencisi
ve
Toprak Mahsulleri Ofisi
Eğitim şube Müdürü

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen çoktan seçmeli soruları cevaplarken uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.

1- Kuruluştaki görevinizi tam olarak belirtiniz.

.....

2- Doğum tarihiniz.

.....

3- Cinsiyetiniz.

a- () Kadın

b- () Erkek

4- Kaç yıldan bu yana şu anda bulunduğunuz görevi yapıyorsunuz?

..... yıl

5- Bu göreve atanmadan önceki görevinizi tam olarak belirtiniz.

.....

6- En son bitirdiğiniz öğretim kurumunu belirtiniz.

a- () Lise ve dengi okul

b- () Ön lisans (İki yıllık meslek yüksekokulları)

c- () Fakülte veya dört yıllık yüksekokul

d- () Yüksek lisans (Master)

e- () Doktora

f- () Diğer

7- En son bitirdiğiniz öğretim kurumunun adını ve bölümünü tam olarak belirtiniz.

.....

.....

8- Göreviniz ile ilgili kurum içi veya dışında herhangi bir hizmet içi eğitime katıldınız mı?

a- () Evet

b- () Hayır

9- Cevabınız EVET ise katıldığınız eğitimlerin konu ve sürelerini yazınız.

1-

2-

3-

4-

Başka varsa sıralamaya devam ediniz.

10- Görevinizle ilgili olarak ya da eğitim amacıyla yurt dışında bulundunuz mu?

a- () Hiç yurt dışında bulunmadım

b- () Görevli olarak bulundum

c- () Eğitim amacıyla bulundum

d- () Her iki amaç için de yurt dışında bulundum

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde kuruluşunuz personel birimi ve işlevlerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen, çoktan seçmeli soruları cevaplarırken, uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.

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

a- () Evet

b- () Hayır

1.1- Cevabınız **EVET** ise kaç yılda bir iş analizi yapılmaktadır?

a- () Her yıl

b- () İki yılda bir

c- () Beş yılda bir

d- () Bugüne kadar bir kez yapıldı

2- Kuruluşunuzda eğitim, deneyim, zihinsel ve bedensel özellikler açısından personelin taşıması gereken nitelikleri içeren iş gerekleri (spesifikasyonları) belirli midir?

a- () Evet

b- () Hayır

3- Kuruluşunuzda 5 yıl sonra çalışacak personel sayısını nitelikleri itibariyle tahmin etmek amacıyla bir çalışma yapılmış mıdır? (Başka bir anlatımla beş yıl sonra hangi unvanlarda kaç kişinin çalışacağını tahmin eden bir çalışma yapılmış mıdır?)

a- () Evet

b- () Hayır

- 4- Kuruluşunuzda personelin sorumluluk, öğrenim, deneyim ve niteliklerini belirleyen yazılı ve toplu halde görev tanımları (iş tanımları, kadro tanımları) var mı?
- a- () Evet ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 5. soruya geçiniz.
- b- () Hayır ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 7. soruya geçiniz.
- 5- Bu işlevi hangi birim ya da kuruluş gerçekleştirmiştir?
- a- () Personel Müdürlüğü
- b- () Organizasyon ve Metod Müdürlüğü
- c- () Eğitim Müdürlüğü
- d- () Dışarıdan başka bir kurumla işbirliği ile
(Bir sakıncası yoksa kurumun ismini belirtiniz)
.....
- e- () Diğer (Belirtiniz)
- 6- Görev tanımları kaç yılda bir yapılmaktadır?
- a- () Her yıl
- b- () Beş yılda bir
- c- () On yılda bir
- d- () Şimdiye kadar bir kez yapıldı
- e- () Gerektiği zaman

9- Kuruluşunuzda, aşağıda sıralandırılmış konulardaki personel hangi yöntemle seçilmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Yazılı Sınav	Sözlü Sınav	Test Uygulayarak	Görüşme (Mülakat)	Uygulamalı Sınav	Psikoteknik Seçim Yönt.	Hiçbiri
a) İşçi	()	()	()	()	()	()	()
b) Memur (Bürolarda çalışan diğer personel de dahil)	()	()	()	()	()	()	()
c) Uzman	()	()	()	()	()	()	()
d) Mühendis (Teknik Personel)	()	()	()	()	()	()	()
e) Alt Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()
f) Orta Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()
g) Üst Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()
h) Denetim Elemanları	()	()	()	()	()	()	()
ı) Diğer	()	()	()	()	()	()	()

10- Kuruluşunuza son bir yılda kaç personel alındı?

..... kişi

11- Bu personele hangi seçim sistemini uyguladınız?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

a- () Yazılı Sınav

b- () Sözlü Sınav

c- () Görüşme (Mülakat)

d- () Psikoteknik Seçim Yöntemi

e- () Uygulamalı Sınav

f- () Test Uygulayarak

1- () Zeka Testi

2- () Yetenek Testi

3- () Bilgi Testi

4- () İlgi Testi

5- () Kişilik Testi

6- () Diğer (Belirtiniz)

12- Personelinizi seçmede test yöntemi kullanıyor musunuz?

a- () Evet ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 13. soruya geçiniz.

b- () Hayır ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 18. soruya geçiniz.

13- Kuruluşunuzda personel seçiminde hangi testler kullanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Zeka Testi	Bilgi (Başarı) Testi	Kişilik Testi	Yetenek Testi	İlgi Testi	Psikoteknik Test
a) İşçi	()	()	()	()	()	()
b) Memur (Bürolarda çalışan diğer personel de dahil)	()	()	()	()	()	()
c) Uzman	()	()	()	()	()	()
d) Mühendis (Teknik Personel)	()	()	()	()	()	()
e) Alt Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()
f) Orta Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()
g) Üst Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()
h) Denetim Elemanları	()	()	()	()	()	()
ı) Diğer	()	()	()	()	()	()

14- Testlerin hazırlanması, uygulanması ve çözümlenmesinde yeterli sayı ve nitelikte uzman personele sahip misiniz?

- a- () Evet
b- () Hayır

15- Testleri uygulamanız sırasında adaylarda herhangi bir olumsuz tepki ile karşılaştınız mı?

- a- () Evet
b- () Hayır

16- Testler sonucu seçmiş olduğunuz adaylarda başarı ve diğer davranışları biçimleri açısından bir izleme yapıyor musunuz?

- a- () Evet
b- () Hayır

17- Cevabınız **EVET** ise test sonuçları ile başarı arasında korelasyon düzeyi nedir?

- a- () Düşük
b- () Yüksek
c- () Hiç Yok

- 18- Personel seçiminde adayların değişik özelliklerini (zeka, yetenek, ilgi, bilgi, kişilik v.b.) ölçen testlerin kullanılmasını yararlı buluyor musunuz?
a- () Evet
b- () Hayır
- 19- Diğer yöntemlerle (yazılı, sözlü sınav, mülakat v.s.) personel seçimi yapıyor iseniz bu konularda yetişmiş uygun nitelik ve sayıda uzman personele sahip misiniz?
a- () Evet
b- () Hayır
- 20- Gerek testlerle, gerekse diğer yöntemlerle personel seçiminde diğer kurum, kuruluş ve uzman kişilerden faydalanıyor musunuz?
a- () Evet ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 21. soruya geçiniz.
b- () Hayır ! Bu seçeneği işaretlediyseniz 22. soruya geçiniz.
- 21- Çoğunlukla hangi kuruluşlardan ya da kişilerden faydalansınız?
a- () Üniversitelerden
b- () ÖSYM
c- () Özel Personel Danışma Kuruluşları
d- () Üniversite Öğretim Üyelerinden
e- () Diğer (Belirtiniz)

22- Kuruluşunuzda personel seçiminde hangi görüşme (mülakat) yöntemleri uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Planlı Görüşme	Plansız Görüşme	Karma Görüşme	Sorun Çözmeye Yönelik Görüşme	Bireysel Görüşme	Baskıya Dayalı (Stres) Görüşmesi	Yoğunlaştırılmış Görüşme	Belirli Herhangi Bir Yöntem Yok
a) İşçi	()	()	()	()	()	()	()	()
b) Memur (Bürolarda çalışan diğer personel de dahil)	()	()	()	()	()	()	()	()
c) Uzman	()	()	()	()	()	()	()	()
d) Mühendis (Teknik Personel)	()	()	()	()	()	()	()	()
e) Alt Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()	()
f) Orta Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()	()
g) Üst Kademe Yöneticisi	()	()	()	()	()	()	()	()
h) Denetim Elemanları	()	()	()	()	()	()	()	()
ı) Diğer	()	()	()	()	()	()	()	()

23- Kuruluşunuzda işe alınacak personel ile ilgili bilgiler hangi kaynaklardan sağlanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

	Akademik Referanslardan	Önceki Çalıştığı İşyeri ve Amirlerinden	Adayın Belirttiği Kişilerden	Kanuni Kayıtlardan
a) İşçi	()	()	()	()
b) Memur (Bürolarda çalışan diğer personel de dahil)	()	()	()	()
c) Uzman	()	()	()	()
d) Mühendis (Teknik Personel)	()	()	()	()
e) Alt Kademe Yöneticisi	()	()	()	()
f) Orta Kademe Yöneticisi	()	()	()	()
g) Üst Kademe Yöneticisi	()	()	()	()
h) Denetim Elemanları	()	()	()	()
ı) Diğer	()	()	()	()

- 24- Kuruluşunuzda yönetici olarak işe alacağınız adayın seçiminde hangi yöntemi kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- a- () Yazılı Sınav
 - b- () Sözlü Sınav
 - c- () Görüşme
 - d- () Zeka Testi
 - e- () Yetenek Testi
 - f- () Bilgi Testi
 - g- () İlgı Testi
 - h- () Kişilik Testi
 - i- () Psikoteknik Test
 - j- () Değerleme Merkezleri Yöntemi
- 25- Kuruluşunuzda, yönetici işe alınırken Değerleme Merkezleri Yöntemi kullanılıyor ise hangi Değerleme Merkezleri Yöntemi kullanılıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- a- () Lidersiz Grup Tartışması Tekniğı
 - b- () Bekleyen Sorunlar Tekniğı
 - c- () Görüşme Tekniğı
 - d- () İşletme Oyunları Tekniğı
 - e- () Bireysel Testler Tekniğı
- 26- Kuruluşunuzda hangi düzeyde personelin seçiminde daha çok zorluk çekiliyor? (Lütfen zorluk derecesine göre 1, 2, 3, 4, 5 diye sıralayınız)
- a- () İşçi
 - b- () Memur (Bürolarda çalışan diğer personel dahil)
 - c- () Uzman
 - d- () Mühendis (Teknik Personel)
 - e- () Alt Kademe Yöneticisi
 - f- () Orta Kademe Yöneticisi
 - g- () Üst Kademe Yöneticisi
 - h- () Denetim Elemanları
 - i- () Diğer

- 27- Personel seçiminde zorluk çekmenizin nedenleri nelerdir?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- a- () Kuruluşun personel politikası belirli değil
 - b- () Kuruluşta personel seçimi konusunda uzmanlaşmış yeterli nitelik ve nicelikte eleman yok
 - c- () Kuruluşun personel biriminde personel seçimi konusunda bir alt birimi yok
 - d- () Personel seçimi için kuruluşun parasal kaynakları yeterli değil
 - e- () Siyasi iktidarların baskısı çok fazla
 - f- () Sendikaların baskısı çok fazla
 - g- () İşadamlarının baskısı çok fazla
 - h- () Personel biriminin bu konudaki yetkisi yeterli değil
 - i- () Diğer (Belirtiniz)

BAŞVURU FORMU		Fotoğraf								
ÖNEMLİDİR										
1. Bu formu kendi el yazınızla doldurup imzalayınız. 2. Bütün soruları dikkatle ve eksiksiz olarak cevaplayınız. 3. Form doldurtmak kuruluşumuzubir taahhüt altına sokmaz.										
KİŞİSEL BİLGİLER										
Soyadı, Adı										
Doğum Yeri Tarihi		Erkek	<input type="checkbox"/>							
Medeni Durumu		Kadın	<input type="checkbox"/>							
Ev Adresi ve Telefonu	Tabiyeti:									
Baba Adı, Mesleği	Çocuk Sayısı, Yaşı:									
Anne Adı, Mesleği										
Eşinin Adı, Mesleği										
Çalışıyorsa İş Adresi										
ÖĞRENİM DURUMU										
	Okul Adı, Yeri	Devam Seneleri								
İlk										
Orta										
Lise										
Yüksek										
Lisans Üstü										
Mesleğiniz veya Özel İhtisas alanınız										
Mesleğiniz veya Özel İhtisas alanınızla ilgili olarak katıldığınız kurs ve seminerler										
	Yeri	Yıl - Süre								
1.										
2.										
3.										
4.										
Bildiğiniz Yabancı Dil ve Derecesi	Anlama			Konuşma			Yazma			
	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	
1. İngilizce										
2.										
3.										
Yabancı dil/dilleri nerede öğrendiniz?										
Yurt dışında geçirdiğiniz yer ve yıllar										
BECERİLERİ										
				Derecesi	Öğrenim Yeri, Yılı					
Daktilo bilir misiniz?	Hayır	<input type="checkbox"/>	Evet	<input type="checkbox"/>						
Steno bilir misiniz?	Hayır	<input type="checkbox"/>	Evet	<input type="checkbox"/>						
Telex kullanır mısınız?	Hayır	<input type="checkbox"/>	Evet	<input type="checkbox"/>						
Kullandığınız diğer Büro Araç Gereçleri										
Oto Ehliyetiniz var mı?	Hayır	<input type="checkbox"/>	Evet	<input type="checkbox"/>	Alındığı Yer, Tarih					
	Amatör	<input type="checkbox"/>	Profesyonel	<input type="checkbox"/>	Ağır Vasıta	<input type="checkbox"/>				

İŞ TECRÜBESİ

Daha önce çalıştığınız iş yerlerini en sondan başlayarak yazınız.

İş yerinin Adı/Unvanı Adresi, Telefonu	Pozisyonu, Görevi	Yıllık Brüt Geliri TL.	Amirinin Adı, Soyadı, Görevi	Giriş, Çıkış Tarihleri	Ayrılış sebebi
1.					
2.					
3.					
4.					

REFERANSLAR

A- Kuruluşumuzda çalışmakta olan ve size referans verebilecek kişiler

Adı, Soyadı	Görevi, Pozisyonu	Telefonu
1.		
2.		

B- Kuruluşumuzda çalışmakta olan Akrabalarınız, yakınlığı

1.	
2.	

C- Kuruluşumuzda 3 yıldır sizi tanıyan Akrabanız olmayan ve hakkınızda referans verebilecek kişiler

1.	
2.	
3.	

ASKERLİK DURUMU

Askerlik yaptınız mı?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>	Muhtemel gidiş tarihiniz	
Görev Yeri, Tarihi			Görev Süresi	
Terhis Yeri, Tarihi			Sınıf, Rütbe	

SAĞLIK DURUMU

Boyunuz	Kilonuz	
Bedeni bir arızanız var mı? (Görme, İşitme, Konuşma, El, Ayak)		
Geçirdiğiniz önemli hastalıklar (Bedeni, Ruhsal)		
Geçirdiğiniz Ameliyatlar		

DİĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER

A- Bize ilk müracaatınız değilse önceki müracaatınız ile ilgili bilgi veriniz

Müracaatınız tavsiye ile mi oldu?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evete <input type="checkbox"/>
Tavsiye edenin Adı, Soyadı Telefon Numarası		
B- Trafik suçu dışında başka bir nedenle Mahkemeye çıktınız mı?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evete <input type="checkbox"/>
İsnat olunan suç, aldığınız ceza		
C- Herhangi bir kuruluşa mecburi hizmetiniz var mı?	Hayır <input type="checkbox"/>	Evete <input type="checkbox"/>
Kuruluşun Adı, Hizmet Süresi		

İSTİHDAM VE GELİR DURUMU

Ne tür bir iş talep/tercih edersiniz, sırası ile yazınız

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

İstediğiniz ücreti yazınız.	Brüt Aylık TL.	Brüt Yıllık TL.
Ne zaman işe başlayabilirsiniz?		
Gerektiğinde fazla mesai yapabilir misiniz?		
Seyahat edebilir misiniz?		
İstanbul dışında görev kabul eder misiniz?		

SOSYAL HAYATI

Kültürel, Sosyal ve Sportif faaliyetiniz nelerdir?

Üye veya Görevli olduğunuz Dernekleri yazınız.

Herhangi bir Sendikada üyeliğiniz veya göreviniz varsa açıklayınız.

Sizinle temas kurabileceğimiz adres ve telefon numaralarını yazınız.

Bu İş İstek Formunda verdiğim bilgilerin, yazdıklarımın muhtemel bir hizmet akdine esas teşkil ettiğini; bunların doğru, eksiksiz ve gerçeğe uygun olduğunu, aksi halde hizmet akdinin ihbarsız ve tazminatsız feshedileceğini, istihdamım halinde kuruluşun Personel Yönetmeliğine göre çalışmayı kabul ettiğimi ve Aylık deneme süresine tabi olacağımı teyit ve beyan ederim.

Tarih :

İmza :

GÖRÜŞME SONUÇLARI I					
Düşünceler	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
Dış Görünüş					
Kendine Güven					
Konuşma Yeteneği					
Mesleki Yeterlilik					
Referanslar					
Tecrübe					
Yabancı Dil Seviyesi					
1. İngilizce					
2.					
3.					
Diğer Düşünceler ve Varılan Değerlendirme					
Görüşenin Adı, Soyadı			Tarih		
			İmza		
GÖRÜŞME SONUÇLARI II					
Düşünceler	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
Dış Görünüş					
Kendine Güven					
Konuşma Yeteneği					
Mesleki Yeterlilik					
Referanslar					
Tecrübe					
Yabancı Dil Seviyesi					
1. İngilizce					
2.					
3.					
Diğer Düşünceler ve Varılan Değerlendirme					
Görüşenin Adı, Soyadı			Tarih		
			İmza		
SON GÖRÜŞME - SONUÇ					
Görüşenin Adı, Soyadı			Tarih		
			İmza		

Ek - 3

İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

(Nezaretçi, Direkt ve İndirekt İşçilikler için)

Anketi doldurmanın :
Adı ve soyadı :
Yaşı :
Cinsiyeti :
Öğrenim durumu :
Mesleği :
Kontrol edenin adı ve soyadı :
Anketi yanıtlama tarihi :

1. İşinizin kadro durumu :
2. İşinizin adı (Kadro ünvanından farklı ise) :
3. İşinizin kod No'su :
4. Kuruluşun adı :
5. Bölümün adı :
6. En yakın amirinizin adı ve ünvanı :
7. Bağlı olduğunuz üst birim :

8. Altınızdaki bağlı birimler :

9. Bu işte çalışanın vekalet ettiği kadro ünvanı/ünvanları :

10. Bu işte çalışanın yerine vekalet eden kadro ünvanı/ünvanları:

11. Nezaretçi iseniz :

- Hangi birime?
- Kaç İşçiye?

Nezaret etmektedirsiniz.

12. Günlük çalışma süreniz : saat

13. Çalışma süreniz içinde dinlenme molası alıyorsanız günde kaç kez ve kaçar dakika olduğunu yazınız.

14. Fazla mesai yapıyor musunuz?

Evet

Hayır

15. Vardiyalı mı çalışmaktasınız?

Evet

Vardiya sayısı

Hayır

16. İşiniz grup çalışması ile mi yapılmaktadır?

Evet

Kaç işçi?

Hayır

17. İşiniz hangi statüde çalışmayı gerektiriyor? İşaretleyiniz.

Devamlı İşçi

Geçici işçi

18. Ücretiniz hangi esasa göre ödenmektedir? İşaretleyiniz.

Saat ücreti

Aylık (Maaş)

Günlük

19. Ücret grubunuzu/sınıfınızı ve ücretinizi yazınız.

20. İşinizde özendirici ücret sistemlerinden biri uygulanıyor mu?

Evet

Hangisi?

Hayır

21. Yaptığınız işleri aşağıda verilen başlıkların altına önem sırasına göre özetle yazınız :

- Günlük iş başlangıcında ve bitiminde yaptığınız işleri ve bu işlere ortalama ne kadar zaman harcadığınızı yazınız.
- Günlük çalışmanız sırasında yaptığınız işleri ve bu işlere ortalama ne kadar zaman harcadığınızı yazınız.
- Düzensiz aralıklarla yaptığınız işleri ve bu işlere ortalama ne kadar zaman harcadığınızı yazınız.

22. İşinizde aşağıdaki enerji türlerinden hangilerini kullanıyorsunuz?

- Benzin, gaz, motorin, fuel-oil
- Elektrik
- Katı yakıt (Odun, kömür vb.)
- Diğer (açıklayınız)

23. Kullandığınız izlediğiniz ya da nezaret ettiğiniz hammadde ve işletme malzemeleri nelerdir.

(x) Hammadde ve malzemelerin adının yanına kullanıyorsanız (K), izliyorsanız (İ), nezaret ediyorsanız (N) harfini koyunuz.

24. Kullandığınız, izlediğiniz ya da nezaret ettiğiniz makinalar ve donanım nelerdir?

(x) Makina ve donanımın adlarının yanına kullanıyorsanız (K), izliyorsanız (İ), nezaret ediyorsanız (N) harfini koyunuz

25. Kullandığınız ya da nezaret ettiğiniz el aletleri, ölçü aletleri ve araçlar nelerdir?

(x) El aletleri ve araçların adlarının yanına, kullanıyorsanız (K), nezaret ediyorsanız (N) koyunuz.

26. Yapılan işin sonunda ortaya çıkan ürün/hizmet (iş) nelerdir? Yazınız.

27. Yapılan işin sonunda ortaya çıkan artık malzemeler nelerdir? Yazınız.

28. İşinizin düzenli ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için gerekli en az eğitim düzeyini işaretleyiniz:

Eğitime gerek yok

İlkokul

Ortaokul

Lise

Meslek Lisesi Bölümü

Yüksek Okul Adı: Bölümü

29. Yaptığınız işle görevlendirilmeden önce, fabrika içinde ya da dışında bu işle ilgili olarak görmüş olduğunuz iş öncesi eğitimler (ek eğitim, sertifika ve ehliyet alabilmek için v.b.) varsa

Konu Süre Nerede ve nasıl verildiği

30. Yapılan işle ilgili olarak varsa iş öncesi deneyimlerinizi yazınız.

İş alanı Süre

31. Yaptığınız işle görevlendirildikten sonra bu işle ilgili olarak görmüş olduğunuz işbaşı eğitimlerinizi yazınız.

Konu Süre Nerede ve nasıl verildiği

32. İşinizi doğru ve düzgün olarak yapabilmeniz için iş başında kaç hafta/ay/yıl deneyim sahibi olmanız gerekmektedir.

33. İşinizi yaparken aşağıdaki bilgilerin hangilerinden yararlanıyorsunuz? İşaretleyiniz.

- Okuyup yazma, sayı sayma
- Basit hesaplar
- Sözlü ve yazılı olarak verilen talimatları anlama
- Grafik ve gösterge okuma
- Ölçü aleti kullanma ve okuyabilme
- Tablo doldurma, basit günlük kayıtları tutma
- Ondalık sayılı hesap yapabilme
- Formül kurma ve hesaplayabilme
- Teknik resim anlama
- Plan, program ve rapor hazırlama
- Diğer (açıklayınız)

34. İşinizi neye göre yapmaktasınız? Aşağıdakilerden uygun olanları işaretleyiniz.

- Sözlü talimatlar
- Basit şemalar
- Teknik resimler
- Kataloglar
- Örnek işler (numuneler)
- Yazılı talimatlar
- Kararlar
- Diğer (açıklayınız)

35. İşiniz aşağıdakilerden hangisine uygundur? İşaretleyiniz.

- Makina işidir, el becerisi gerektirmez
- Makina işidir, az el becerisi gerektirir.
- Makina işidir, orta düzeyde el becerisi gerektirir.
- Makina işidir, yüksek düzeyde el becerisi gerektirir.
- Tamamen elle çalışmayı ve az el becerisi gerektirir.
- Tamamen elle çalışmayı ve orta düzeyde el becerisi gerektirir.
- Tamamen elle çalışmayı ve yüksek düzeyde el becerisi gerektirir.

36. İşinizi yaparken hangi işlemler sırasında el becerisi ve vucut uyumu gerekiyorsa yazınız.

37. Yaptığınız iş kim tarafından verilmekte ve kontrol edilmektedir?

İşveren

İş kontrol eden

38. İşinizi yaparken aşağıdakilerden hangisine göre çalışıyorsunuz? İşaretleyiniz.

- Talimata göre bağımsız.
- Talimata göre arasıra nezaret altında
- Talimata göre devamlı nezaret altında

39. İşiniz üretim akışını (ya da üretim miktarını) nasıl etkiliyor? İşaretleyiniz.

- Doğrudan etkilemez.
- Doğrudan etkiler.

40. Kullandığınız izlediğiniz ya da nezaret ettiğiniz makina donanım araç ve gereçlerde ihmal ve dikkatsiz çalışmanız sonucunda ortaya çıkabilecek hasarları, nedenlerini bunların ne kadar sürede çıkabileceklerini yazınız.

Hasarlar

Nedenleri

Sıklığı

41. İşiniz için gerekli malzemeyi nereden ve nasıl temin ediyorsunuz.

42. Yaptığınız işteki malzeme ziyanı nasıl önlenbilir? Uygun olanı işaretleyiniz.

- Malzeme ziyanı hiç veya çok azdır.
- Malzeme ziyanı az bir dikkatle önlenbilir.
- Malzeme normal bir dikkatle önlenbilir.
- Malzeme ziyanı, malzemenin fizik özellikleri sık sık izlenerek ve kontrol edilerek önlenbilir.
- Malzeme ziyanı çok zor önlenbilir çünkü malzeme üzerinde çok dar toleranslarla çalışmaktadır.

43. Yaptığınız işte, dikkatsiz çalışma ve ihmal sonucu malzemeye nasıl ve ne gibi zararlar verebilirsiniz.

Hasarlar

Nedenleri

44. Yaptığınız işin, kalite kontrolünü kim yapıyor?

45. Yaptığınız işin kalite standartlarına uygun olmaması durumunda aşağıdakilerden hangisi ortaya çıkabilir? İşaretleyiniz.

- Önemli değildir.
- Siz farkeder ve düzeltirsiniz.
- Sizden sonraki işlemlerde başkaları farkeder düzeltir.
- Ürün kalitesinin düşmesine neden olur, düzeltme olanaksızdır.
- Düzeltme olanaksızdır, iş iskartaya alınır, üretim ve malzeme kaybına yol açar.
- Diğer (açıklayınız)

46. Yaptığınız iş diğer işçilerin işlerini nasıl etkiliyor?

Uygun olanını işaretleyiniz.

- Etkilemez
- Üretim miktarını etkiler
- İşi zorlaştırır, kolaylaştırır
- Kalitesini etkiler
- Diğer (Açıklayınız)

47. Yaptığınız işten dolayı başkalarının yaptığı işlerden sorumluluk taşıyorsanız (yönlendirme, iş birimi açısından açıklayınız).

Sorumluluk nedeni

İlgili işçilikler

48. Nezaretçi olarak görev yapıyorsanız, aşağıdaki işlere günlük çalışma süresi içerisinde ne kadar süre harcamaktasınız?

Süre

- Planlama işleri
- Kontrol işleri
- Yönetim işleri
- Fiilen çalışma
- Diğer (Açıklayınız)

49. Nezaretçi olarak görev yapıyorsanız, nezaretinizde çalışanların yapmakta olduğu işler aşağıdakilerden hangisidir? İşaretleyiniz.

- Rutin ve basit işler.
- Yüksek beceri ve ustalık isteyen işler.

50. Çevrenizde, işinizi yaparken ya da nezaretiniz sırasında yapılacak bir dikkatsizlik ve ihmalden dolayı tehlikeye sokulabilecek çalışan varsa, kaç kişidir?

51. Çalışmanızdaki dikkatsizlik ve hata sonucu başkalarının güvenliğini ve sağlığını tehlikeye sokabilecek kazaları işaretleyiniz. Bunların nedenlerini yazınız.

Kazalar

Nedenleri

- | | |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> Ufak kesik, yara, bere hafif yanık, vb. | |
| <input type="checkbox"/> El ve ayak parmakları ezilmesi, göz yaralanması | |
| <input type="checkbox"/> Kırıklar ve ağır yanıklar | |
| <input type="checkbox"/> Organ ve duyu kayıpları | |
| <input type="checkbox"/> Çalışmasını engelleyecek sakatlıklar | |
| <input type="checkbox"/> Ölüm | |

52. Yaptığınız işlerde nelere dikkat ediyorsunuz? Yazınız.

53. Çalışırken düşünerek yapmanız gereken işler nelerdir? Yazınız.

54. Yaptığınız iş aşağıdaki özelliklerden hangisini içermektedir:

- Hata durumunda makina otomatik olarak durur.
- Makina kontrol altında çalıştırılır, hata durumunda durur.
- Diğer (Açıklayınız)

55. Yaptığınız iş aşağıdakilerden hangisine uygundur? İşaretleyiniz.

- Değişmez, belirlidir.
- Arasıra değişir.
- Sık sık değişir.

56. İşinizi nasıl yapacağınıza kendiniz mi karar verirsiniz yoksa size gösterildiği gibi mi yaparsınız? Açıklayınız

57. İşinizde karşılaştığınız sorunları nasıl çözersiniz? İşaretleyiniz.

- Kendiniz çözmez, ilgiliye haber verirsiniz.
- Önce kendiniz uğraşır, gerekirse yardım istersiniz.
- Kendiniz çözersiniz.

58. İşinizde hangi konularda kendi başınıza, hangi konularda amirinize danışarak karar verebilirsiniz? Açıklayınız.

59. İşiniz aşağıdaki işlemlerden hangilerini içermektedir? İşaretleyiniz.

- Taşıma
- Kaldırma
- Yerleştirme
- Yuvarlama
- İtme
- Çekme
- Bastırma
- Sıkıştırma
- Bükme
- Çevirme
- Diğer (Açıklayınız)

60. İşiniz nasıl çalışmayı gerektirmektedir? Ne kadar süreyle bu şekilde çalışmaktasınız?

- Oturarak saat/gün
- Ayakta saat/gün
- Genellikle yürüyerek saat/gün
- Yapılan işin ya da kullanılan makinaların özelliğinin gerektirdiği özel çalışma biçimi ile (Açıklayınız)

61. İşinizi yaparken ya da bitirdikten sonra ne tür bir yorgunluk duyuyorsunuz? Açıklayınız.

62. İşinizi yaparken, belirtilen çevre koşullarının hangileri etkili olmaktadır. İşaretleyiniz.

Çevre koşulları

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sıcak | <input type="checkbox"/> Yer altında çalışma |
| <input type="checkbox"/> Soğuk | <input type="checkbox"/> Mekanik tehlike |
| <input type="checkbox"/> Nem | <input type="checkbox"/> Elektrik tehlikesi |
| <input type="checkbox"/> Dışarıda çalışma | <input type="checkbox"/> Zehirlenme tehlikesi |
| <input type="checkbox"/> Ani ısı değişikliği | <input type="checkbox"/> Patlayıcı maddeler |
| <input type="checkbox"/> Hava akımı | <input type="checkbox"/> Yakıcı cisimler |
| <input type="checkbox"/> Islaklık | <input type="checkbox"/> Zararlı Işıklar |
| <input type="checkbox"/> Yağ-Pislik | <input type="checkbox"/> Kesici cisimler |
| <input type="checkbox"/> Toz | |
| <input type="checkbox"/> Koku | |
| <input type="checkbox"/> Gazlar-buhar | |
| <input type="checkbox"/> Gürültü | |
| <input type="checkbox"/> Titreşim | |
| <input type="checkbox"/> Kötü aydınlatma | |
| <input type="checkbox"/> Kamaşma | |
| <input type="checkbox"/> Yüksek yerde çalışma | |
| <input type="checkbox"/> Basık yerde çalışma | |
| <input type="checkbox"/> Engelleyici, koruma giysisi, donanım (Açıklayınız) | |

63. İşinizi yaparken dikkatsizliğiniz ve ihmaliniz nedeniyle uğrayabileceğiniz kazaları, bunların nedenlerini ve ne sıklıkta ortaya çıkabileceklerini yazınız.

Kazalar

Nedenleri

Sıklık

64. İşinizde uğrayabileceğiniz iş kazalarının sonuçları aşağıdakilerden hangileri olabilir? İşaretleyiniz.

- İstirahat gerektirmeyen yaralanmalar, yanıklar ve ezikler
- Orta derecede istirahat gerektiren göz yaralanması, derin kesin ve yanıklar
- Tedavi ile geçebilecek ağır yaralanmalar, ağır yanıklar, kırıklar ve zehirlenme
- Parmak, el kol, ayak, bacak ve diğer uzuvların kaybı (Açıklayınız)

.....

.....

- Beş duyardan bir veya birkaçının kaybı (Açıklayınız)

.....

.....

- Çalışma yeteneğini kaybetme

- Ölüm

65. İşinizin neden olabileceği hastalıklar varsa hangileridir? Nedenlerini açıklayınız.

<u>Hastalıklar</u>	<u>Nedeni</u>
<input type="checkbox"/> Varis
<input type="checkbox"/> Enfeksiyon
<input type="checkbox"/> Solunum yolları hastalıkları
<input type="checkbox"/> Sağırlık
<input type="checkbox"/> Göz hastalıkları
<input type="checkbox"/> Alerji
<input type="checkbox"/> Felç
<input type="checkbox"/> Sinir
<input type="checkbox"/> Sindirim bozuklukları
<input type="checkbox"/> Romatizma ve benzeri
<input type="checkbox"/> Diğerleri (Açıklayınız)

66. İşinizle ilgili sağlık kurulları yapılıyorsa ne amaçla ve ne kadar sürede bir olduğunu açıklayınız.
67. Yaptığımız işle ilgili varsa iş basitleştirmesi iş düzenleme, iş verimliliği, iş güvenliği ve diğer çalışma koşullarının geliştirilmesine ilişkin önerilerinizi ve işinizle ilgili sorunlarınızı açıklayınız.
68. Yaptığımız işle ilgili olarak açıklanmasında yarar gördüğünüz diğer konular varsa açıklayınız.



İŞ TANIM FORMU

BÖLÜM	TARİH :
İŞİN ADI	
KODU	
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	

İŞİN ÖZETİ
GÖREVLER

KULLANILAN ARAÇ GEREÇLER	
KULLANILAN MÂLZEMELER	
GÖZETİM	
MALİ SORUMLULUK	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
TEHLİKELER	
KİŞİSEL NİTELİKLER	

İŞ GEREKLERİ FORMU

İŞ KİMLİĞİ
İŞİN ADI :
İŞİN KODU :
BÖLÜM :

TARİH :

İŞ GEREKLERİ**BECERİ GEREKLERİ**

Eğitim :
Deneyim :
Özel Bilgi ve
Yetenek :

ÇABA GEREKLERİ

Bedensel Çaba :
Düşünsel Çaba :

SORUMLULUK

Malzeme-Makina
Sorumluluğu :
Gözetim
Sorumluluğu :
Diğer Kişilerin
Kor. Sorumluluğu *
Mali Sorumluluk :

ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş Çevresi :
İş Riski :

DIĞER KONULAR

Yaş :
Cinsiyet :
Askerlik Durumu :