

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRDE PERSONEL SEÇİMİNDE  
PSİKOTEKNİĞİN YERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

98754

Hazırlayan  
Methi ZOBU



Danışman  
Doç. Dr. Güner EKİCİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Balıkesir 2000

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Methi ZOBU, 04.02.2000 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin başarılı olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

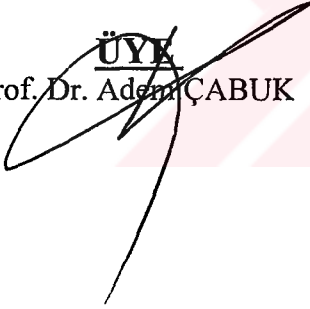
ÜYE

Doç. Dr. Güner EKİCİ



ÜYE

Prof. Dr. Adem ÇABUK



ÜYE

Yard. Doç. Dr. Rıza ASLAN



## ÖZET

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

Bu çalışma, Hakkari ilinde öğrenim gören 200 lise üçüncü sınıf öğrencisinin mesleki olgunluk düzeylerini, onlardan beklenen mesleki gelişim görevlerini ne derece yerine getirdiklerini ve alınan sonuçlar doğrultusunda öğrencilerin mesleki rehberlik ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması için yapılmıştır.

Bu araştırma bulgularına göre öğrenciler mesleğe girme konusunda kararı ailelerine bırakmamaktadırlar. Öğrencilerin yeni bir meslek adı duyduklarında hemen o mesleği incelemek için harekete geçme konusunda duyarlı davranmadıklarını söyleyebiliriz. Yapılan çalışmaya göre 66 öğrencinin mesleki olgunluk düzeyi düşük çıkmıştır. Bu öğrencilerin isabetli meslek seçimi yapabilmeleri için, mesleki olgunluk düzeylerini geliştirmeleri ve rehberlik hizmetlerinden yararlanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

## **ABSTRACT**

Psychotechnic testing methods are behavioral measurement tests designed in a way permitting managers to analyze and to predict organizational behaviors of job applicants from different perspectives. With psychoanalytic tests we can not only predict the personal characteristics of the individuals but also the intellectual and physical capabilities of the individuals.

This study is conducted in order to investigate the extent of professional maturity of high school seniors and their personal development and to determine their counseling needs in selecting a profession. A random sample of 200 seniors is selected from high schools located in Hakkari.

Research findings indicate that students let their parents decide which professions they are going to get in. We can say that students are not inclined to investigate and to learn more about new professions that come to their attention. Professional maturities of sixty six students are found less than satisfactory. If we want that these students do a better selection of their profession we have to improve their professional maturity through counseling..

## ÖNSÖZ

İşletme yönetimi açısından diğer üretim faktörlerine oranla "insan" faktörünün gösterdiği gelişmeyi incelersek, yöneticilerin insana önem vermekte geciktiğini ileri sürebiliriz. Modern anlamda yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanmasıyla, yönetici emrindeki araç ve gereçleri tanımak, onlardan tam anlamıyla yararlanmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak insanı tanıma faaliyetlerine gerekli özen gösterilmemiş, insanı bütün yönleriyle analiz etme isteği ikinci plana itilmiştir.

Günümüzün yöneticisi ise işletmeye alacağı işgörenini tanımak istegindedir. İşletmeye alınacak işgörenin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özellikleri nelerdir? Bireyin başarılı olabileceği iş hangisidir? Zaman içinde bireyin yeniliklere karşı tepkisi ne olacaktır? Bu soruların cevabı içerisinde psikoteknik uygulamanın önemi büyüktür. Psikoteknik uygulamalar işletmelerimizde kullanılmaya başlanmıştır.

İstanbul'da büyük ve küçük çok sayıda işletmede personel seçimi psikoteknik yöntemle yapılmaktadır. Koç Holding'e bağlı birçok işletme, bünyesinde psikoteknik sistem oluşturmuştur. Pamukbank'da personel seçimini psikoteknik yöntemi kullanarak gerçekleştirmektedir.

Psikoteknik yöntemin yaygın olarak kullanılamamasının nedeni olarak yetişmiş uzman sayısının az olmasını gösterebiliriz. Uzman sayısının artmasıyla psikoteknik uygulamaların işletmelerde yaygın şekilde kullanılacağı kesindir.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ VE AMAÇ	1
ÇALIŞMANIN KAPSAMI	3
ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	4
I. BÖLÜM	
1. PERSONEL SEÇİMİ VE ÖNEMİ	5
1.1. İŞLETMELERDE İNSAN FAKTÖRÜNÜN ARTAN ÖNEMİ	5
1.1.1. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Personelin Önemi	7
1.1.2. Personelin Önem Kazanmasının Organizasyon Yapısına Etkisi	9
1.2. İŞLETME AÇISINDAN İŞGÜCÜ KAYNAĞINI PLANLAMA	10
1.3. PERSONEL İHTİYACININ İŞLETMENİN PERSONEL POLİTİKASI İLE UYUMU	12
1.4. PERSONEL SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK YÖNLER	13
II. BÖLÜM	
2. PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ	15
2. 1. PERSONEL SEÇİMİ İÇİN İŞ ANALİZİ, İŞ TANIMI VE İŞ GEREKLERİ ÇALIŞMALARININ YAPILMASI	15
2.1.1. İş Analizi	16
2.1.2. İş Tanımı	19
2.1.3. İş Gereklere	20
2.2. PERSONEL SAĞLAMA SÜRECİ	23
2.2.1. Örgüt İçi Kaynaklar	25
2.2.2. Örgüt Dışı Kaynaklar	27

2.3. PERSONEL SEÇİMİNİN KLASİK SÜRECİ	30
2.3.1. Adaylarla Ön Görüşme Yapılması	32
2.3.2. İş İstek (Başvuru) Belgelerinin Verilmesi	33
2.3.3. Görüşme (Mülakat)	38
2.3.3.1. Mülakatın Genel İlkeleri	39
2.3.3.1.1. İşbirliği	39
2.3.3.1.2. Mülâkatçının Tarafılığı	39
2.3.3.1.3. Dinleme	40
2.3.3.1.4. Mülakatta Duygu Ortaklığı	40
2.3.3.2. Mülakat Çeşitleri	41
2.3.3.2.1. Emredici Mülakat	41
2.3.3.2.2. Emredici Olmayan Mülakat	41
2.3.3.2.3. Seçici Mülakat	41
2.3.3.2.4. Derin Mülakat	41
2.3.3.2.5. Kalıplaşmış Mülakat	41
2.3.3.2.6. Grup Mülakatı	42
2.3.3.3. Mülakat İçin Değerlendirme Cetveli	43
2.3.4. Psikoteknik Testler	46
2.3.5. Referansların Kontrol Edilmesi	46
2.3.6. Sağlık Kontrolü	48
2.3.7. Son Görüşme	48
2.3.8. Seçim Kararının Alınması	49
2.3.8.1. Klinik Yargılama Yöntemi	49
2.3.8.2. Ağırlıklı Birleştirme Yöntemi	49
2.3.8.3. Çoklu Ayırma Yöntemi	50

### III. BÖLÜM

3. PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM	51
3.1. PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	51
3.2. PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILAN TEST TÜRLERİ	54
3.2.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler	55

3.2.1.1. Kâğıt Kalem Testleri	56
3.2.1.2. Aletli Testler	56
3.2.2. Uygulama Biçimine Göre Testler	56
3.2.2.1. Bireysel Testler	57
3.2.2.2. Grup Testleri	57
3.2.3. Değerleme Biçimine Göre Testler	57
3.2.3.1. Nesnel (Objektif) Testler	57
3.2.3.2. Öznel (Subjektif) Testler	58
3.2.4. Uygulama Amacına Göre Testler	58
3.2.4.1. Öngörü (Tahmin) Testleri	58
3.2.4.2. Hız Testleri	58
3.2.4.3. Teşhis Testleri	58
3.2.4.4. Güç Testleri	59
3.2.5. Değerleme Zamanına Göre Testler	59
3.2.6. Kültürel Yapıya Göre Testler	59
3.2.6.1. Kültüre Bağlı Olmayan Testler	59
3.2.6.2. Kültüre Bağlı Olan Testler	60
3.2.7. Değerlediği Bireysel Özelliklere Göre Testler	61
3.2.7.1. Zeka Testleri	61
3.2.7.2. Yetenek Testleri	62
3.2.7.3. Başarı Testleri	63
3.2.7.4. İlgi Testleri	64
3.2.7.5. Kişilik Testleri	64
<b>3.3. PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN TESTLERİN TAŞIMASI</b>	
<b>GEREKEN ÖZELLİKLER</b>	<b>65</b>
3.3.1. Kullanışlılık	66
3.3.2. Duyarlılık	67
3.3.3. Homojenlik	67
3.3.4. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık	67
3.3.5. Standartlık	67
3.3.6. Sonuçların Normal Bir Dağılım Göstermesi	68
3.3.7. Güvenirlilik	68



3.3.8. Geçerlilik	69
3.4. PSİKOTEKNİK YÖNTEME GÖRE PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN KURULMASI	69
3.4.1. İŞİN VE İŞYERİNİ TANINMASI	71
3.4.1.1. İşin Gerektirdiği Yetenekler	71
3.4.1.2. İşin ve İşyerinin Gerektirdiği Kişisel Ve Bilgisel Özellikler	73
3.4.1.3. Değerleme Profilinin Oluşturulması	74
3.4.2. PSİKOTEKNİK TEST BATARYALARI	76
3.4.3. PSİKOTEKNİK TEST BATARYALARI GEÇERLİLİĞİ VE GEÇERLİLİK KONTROL YÖNTEMLERİ	77
3.4.3.1. Karşılaştırma Yöntemi	79
3.4.3.2. Tahmin Geçerliliği Süreci	80
3.4.3.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi	81
3.5. TESTLERİN ELEŞTİRİLMESİ	83
3.6. PSİKOTEKNİK SEÇİM YÖNTEMİ İLE KLASİK SEÇİM YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	84
IV. BÖLÜM	
4. MESLEKİ OLGUNLUK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN UYGULAMA DENEMESİ	88
4.1. Mesleki Olgunluk Ölçeğinin Uygulanmasının Amacı	88
4.2. Yıldız Kuzgun ve Feride Bacanlı'nın Geliştirdiği Norm Ölçeği	88
4.3. Araştırmanın Yapılacağı Örnek	90
4.4. Verilerin Değerlendirilmesi	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
EKLER	117
YARARLANILAN KAYNAKLAR	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Personel Seçiminde Ön Hazırlıklar Ve Kullanımı	17
Şekil 2.2 İş Gerekleri Formu	22
Şekil 2.3 Personel Sağlama Ve Seçimi Modeli	24
Şekil 2.4 Örgüt İçi Ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantaj Ve Dezavantajları	29
Şekil 2.5 Personel Seçme Süreci	31
Şekil 2.6 Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu	35
Şekil 2.7 Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu	36
Şekil 2.8 İş Tecrübesi	37
Şekil 2.9 Mülakat İçin Değerlendirme Cetveli	43
Şekil 3.1 Değerleme Profili	75
Şekil 3.2 Karşılaştırma Yöntemi	80
Şekil 3.3 Tahmin Geçerliliği Süreci	81
Şekil 3.4 Deney Grubu İle Kontrol Grubunun Karşılaştırılması	82

## GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde işletmelerin gündeminde yer alan en önemli konulardan birisi de işletmenin teknik yapısı ile sosyal yapısının bütünleştirilmesidir. Bunun sonucunda kişinin verimliliği ve tatmin seviyesi artacaktır. İşletmenin kârlılığı da buna bağlı olarak yükselecektir.

Personel, bir kuruluşun en önemli unsurudur. Bu nedenle ölçek türü ne olursa olsun her işletme bünyesinde çalıştıracağı personeli dikkatle seçmek zorundadır. Her kuruluşun kendine özgü örgüt iklimi vardır. Bu örgüt iklimine uygun nitelikteki personeli seçmek için gerekli sistem ve politikalar oluşturulmalıdır.

İşletme amaçlarına ulaşmada yalnız başına teknoloji yeterli olmamaktadır. İnsan unsuruna da gerekli önemin gösterilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Personel seçiminin sağlıklı olabilmesi için, iş analizi, görev tanımları ve personel planlamasının eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesi gerekir.

Yirminci yüzyılın başlarında sanayileşmenin artmasıyla denetim işlevinin önem kazandığını ve otoritenin merkezileştiğini görmekteyiz. Bu durumlar personel yönetiminin önemini arttırmıştır.

Kültürleri, almış oldukları eğitimleri, beklentileri ve kişilik yapılarıyla karmaşık bir özelliğe sahip olan insanı en verimli biçimde işletmeye kazandıracak sistemleri kurmak ve çalıştırmak personel bölümünün görevidir.

Personel seçimi sırasında, personelin yetenek ve özellikleriyle işin gerekleri arasında uyum sağlanamadığı takdirde işletmenin kayıpları artacaktır. Bu kayıpları ortadan kaldırmak için batı ülkelerindeki işletmelerin çoğunluğu yeni teknikleri uygulamaya koymaktadırlar. Psikoteknik yöntemlerinden de geniş ölçüde yararlanmaktadırlar.

Psikoteknik seçim yöntemi, geleneksel personel seçim yönteminin tamamlayıcısıdır. Psikoteknik seçim yöntemi adayların objektif bir biçimde seçilmelerini sağlar. Psikoteknik yöntem insanların en iyi yapabilecekleri başarılı olabilecekleri işlerde çalışmalarına olanak sağlar.

Günümüzde işletmeler personel seçiminde psikoteknik testler geliştirip kullanmaktadırlar. Bu testlerin psikoteknisyen kişiler tarafından uygulanması seçimin objektifliğini arttıracaktır.

Çalışmamızın amacı; lise öğrencilerinin meslek seçimlerini etkileyen mesleki olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve sonuçta onların mesleki rehberlik ihtiyaçlarının saptanmasına yardımcı olabilmektir.

## ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Psikoteknik yöntemden değişik alanlarda yararlanılmaktadır. Başlıca uygulama alanları şunlardır.

Personel seçim sisteminin düzenlenmesinde, mesleğe yöneltme çalışmalarında, işletmelerde terfi çalışmalarında, işgörenlerin eğitiminde, trafikte, rehabilitasyon ve mesleğe yeniden yönlendirme çalışmalarında, iş kazalarını minimize etmede psikoteknik yöntemden yararlanılmaktadır.

Biz bu çalışmamızda lise öğrencilerinin mesleki olgunluk düzeylerini ölçmeye çalışacağız.

## ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Personel seçimi ve önemi, işletmelerde insan faktörünün artan önemi, işletme açısından insan kaynağını planlama, personel ihtiyacının işletmenin personel politikası ile uyumu ve personel seçiminde dikkat edilecek yönler birinci bölümü oluşturmaktadır.

İkinci bölümde ise personel seçim sürecine değinilmekte, personel seçiminde klasik yöntem açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde psikoteknik yöntemin tanımı ve tarihsel gelişimi, psikoteknik yöntemle göre personel seçiminde kullanılan test türleri ve psikoteknik yöntemde kullanılan testlerin taşıması gereken özellikler, psikoteknik yöntemle göre personel seçim sisteminin kurulması, testlere yapılan eleştiriler ve psikoteknik seçim yöntemi ile klasik seçim yönteminin karşılaştırılması ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Dördüncü bölümde ise; Hakkari ilinde 6 lisede 200 öğrenciye uygulanan mesleki olgunluk ölçeğinin sonuçlarına yer verilmiştir.

## BÖLÜM I

### PERSONEL SEÇİMİ VE ÖNEMİ

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörleri gözönüne alındığında insan, işletme içinde karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Bu itibarla, işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Genel olarak, yeterli sayıda ve işinin ehli personele sahip olan bir işletme, başarısı için gerekli olan şartların büyük bölümüne sahip demektir. Diğer üretim faktörleri, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı birer unsur olarak yer alırlar.<sup>1</sup> Bundan dolayı, bütün yönetim faaliyetleri içinde personelin yönetimi faaliyeti, vazgeçilmez bir yer işgal etmektedir.

#### 1.1. İşletmelerde İnsan Faktörünün Artan Önemi

İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri, özellikle teknolojik araçlar karşısındaki durumu başlangıçtan beri önemli değişimler göstermiştir. Bir zamanlar basit bir üretim girdisi olarak düşünülen, kendisine verilen işi yapma zorunda olduğu varsayılan, bu ve benzeri nedenlerle bir makine dışına benzetilen insan, günümüzde kilit faktör olarak düşünölmeye başlanmıştır.<sup>2</sup>

Her örgütün temel unsuru insandır. Bir örgütü oluşturan insanın modern ya da geleneksel olması o örgütün işleyişini, etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli faktördür. Örgütsel insan ile örgütsel yapı arasında mevcut bir çelişki o örgütü kısırlaştırır, gelişmesini sınırlar, koordinasyon ve işbirliğini zorlaştırır.<sup>3</sup>

Bir kişi giriştiği eylemlerinde belirli amaçlara yönelir ve bulunduğu durumun sınır ve olanaklarını hesaba katar ve onu tekrardan düzenleyerek bir değeri ya da ürünü çoğaltır, üretir ya da korursa; o kişi ussal ya da modern insandır.

---

<sup>1</sup> Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul-1991, S. 129

<sup>2</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.19

<sup>3</sup> Muhan SOYSAL, Sevk ve İdare Dergisi, Modern Örgütlerde İnsan, Yıl :6, Sayı: 39, İstanbul-1971 S.20

Modern insan ile geleneksel insan arasındaki ayrılık çok derinde; onların kişilik, düşünce sistemleri, tutum ve anlayışlarındaki farklılıklarda yatar. Modern insan kendini gerçekleştiren esnek bir kişiliğe sahiptir. (Maslow, Herzberg, Argyris). Davranışlarına öz-denetim egemendir. Dıştan gelen denetime kapalıdır. (Harvey). Mutluluğunu işindeki başarısında arar. Zihni yapısı bakımından, açık gibi görünen, fakat gerçekte belirsizlik taşıyan durumları iyi değerlendirir ve bir bocalama geçirmez. Modern insanın kişiliği, edilgenlikten etkinliğe, somutluktan soyutluğa, uyarıcıya dayanma durumundan bağımsızlığa doğru bir gelişme gösterir. Gittikçe öz-denetime dönük ve bağımsızlık ifade eden davranışlarda bulunur. Böylece, zihni edimlerinde düzenli ve gerçekçi bir tutum sahibi olur. Davranışlarında etken ve esnek bir akıcılık ve tutarlık göze çarpar. Böylece kişiliği bir bütünlük ifade eder.

Geleneksel insan ise olağan ve alışılmışıya bağlı tutucu bir kimsedir. Çevresel ve algısal, belirsizlik onu şaşkınlıkta tutar, daha tutucu kılar. Törel anlayışı kesin yargılara dayanır. Kesin önyargılar sahibidir. Çok şıklı davranış ve karar durumlarında ne yapacağını bilemez, bocalar. Kurallar ve araçlar ile onların amaçları arasındaki farkı pek değerlendiremez, göremez. Yetkeye bağımlıdır. Yenilikten korkar ve ondan kaçır. Uzmanlaştıkça kendini yalnız hisseder. Uzmanlaşma sonucu kazandığı özgürlüğü inkâr eden bir tutum içine girer. (Fromm). Kuralcı, yetkesel tutucu bir kişilik onda artan bir biçimde pekişir. Üstlerini saygı ile ödüllendiren, astlarını da ezen bir yetkesel kişilik sahibidir.<sup>4</sup>

İşletme toplumu oluşturan birimlerden biri olduğu için, toplum içinde insanı inceleyen sosyal ve davranış bilimcilerin ilgisini çekmekte gecikmemiştir. Sosyal bilim, "Birey ile bir paçası olduğu toplum arasındaki ilişkinin özelliklerini sistematik olarak inceleme ve açıklamaya yönelik tüm faaliyetleri kapsar. Her sosyal bilim dalı sosyal yaşamın karmaşık süreçlerinden olaylar arasındaki farklı ilişkileri soyutlamayı tercih eder ve bu ilişkileri değişik yöntemlerle inceler.

---

<sup>3</sup> Muhan SOYSAL, Sevk ve İdare Dergisi, Modern Örgütlerde İnsan, Yıl :6, Sayı: 39, İstanbul-1971 S.20

<sup>4</sup> Muhan SOYSAL, a.g.e, S.21



Sosyal yaşam olgusu çok karmaşıktır; kuramcılarının ve uygulamacıların bu olguyu bütünüyle anlamaları ve açıklamaları mümkün değildir. O nedenle insanın bireysel ve toplu davranışı hakkında edinilen bilgiler bölünmüş haldedir, dolayısı ile uygulanmaları için genellemeler yapılması zordur. Gene de çeşitli etkenleri göz önünde bulundurarak insan davranışını açıklama çabaları sürdürülmektedir ve bu alanda epey yol katedilmiştir.<sup>5</sup>

Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan insanlar, kendi kişisel başarı ve ilerlemeleri konularıyla da farklı kişiliklere sahiptir. Bir kısmı bencil, diğer bir kısmı da fazla cömert, hatta örgüt amacı uğruna canını bile vermeye hazır kimselerden oluşmuştur.<sup>6</sup> Kimi için para kazanıp fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi öncelik taşımakta, kimi güven ihtiyacını karşılamaya yönelmekte, kimi için ise toplumda itibar ve güç sağlama, ya da sosyal ilişkiler kurma onun belirli bir işi ve işletmeyi tercih etmesinde onların ihtiyaç düzeyleri ve bu ihtiyaçların karşılanması konusundaki beklentileri önem kazanmaktadır.<sup>7</sup>

### 1.1.1. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Personelin Önemi

Günümüz işletmelerinin büyüklüklerini belirleyen çeşitli değişkenler vardır. İşletmede bulunan işgören sayısı da bu büyüklüğü belirlemede önemli bir değişken olarak yerini korumaktadır. Kurucu patronların yönetiminde olan, profesyonel yöneticilerin yer almadığı veya sınırlı sayıda yer aldığı, yaklaşık 100 kişiye kadar farklı özelliklerde ve görevlerde işgörenin çalıştığı işletmeler genellikle küçük işletme olarak görülmektedir. Ülkemiz şartlarına göre küçük işletme denildiğinde işgören sayısı daha az düşünülürken, kurucu-patron kişilerin üretimde doğrudan yer aldığı, yönettiği ve hatta pazarlama görevini üstlendiği, çoğunluğu üretimde görev alan 30-40 kişinin çalıştığı işletmeler küçük işletme olarak görülmektedir.

<sup>5</sup> Ayşe Can BAYSAL, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul -1993, S. 18

<sup>6</sup> Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul-1993, S.37

<sup>7</sup> Zeki ADAL, Organizasyon, "İşgörenin İşten Ayrılma Kararına Bir Yaklaşım", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Sayı :4

Zamanla işler biraz büyüdüğünde, kurucu veya patron yöneticiler kendilerine sınırlı sayıda yardımcı olmakta, bu yardımcı herhangi bir ünvan altında yönetim görevlerinin bir kısmını üstlenmekte; mali, dış işler ve genel temsil görevi daha ziyade kurucu-patronca yürütülmektedir.<sup>8</sup>

Çalışan sayısı 100 civarı veya biraz üstüne geçerse işletme küçük işletme olmaktan çıkıp orta büyüklükte olma yoluna girmiş olmaktadır.

Ülkemizde çok sayıda ve gerçek anlamda büyük işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde yönetimin hemen hemen her kademesinde profesyonel yönetici yer almakta, organizasyonu çok basamaklı olarak oluşmakta, başka bir deyişle gerçek anlamda bir işbölümü yapılmaktadır. Yine bu işletmelerde kurucu patronlar veya onların yakınları görevleri üstlenirken kan bağlarına göre değil özellik ve niteliklerinin uyumuna göre bir işin başına getirilmektedir.

Küçük işletmelerde yöneten ve yönetilen olarak çalışanların seçimine, bir görevden başka bir göreve nakline verilen önem, büyük işletmeler ile karşılaştırılmayacak kadar azdır. Küçük işletmeler girdilerinin teknik-ekonomik yönünü sağlıklı olarak düzenleyemedikleri için, insan yönünü ihmal etmektedirler. Bu işletmelerde çok zaman görülen ise, insana gerekli önemin verilmemesi, yeterli bilgi ve davranışsal özelliğe sahip olan kişilerin bu bünyede bulunmayışı veya bulunanlara gerekli güvenin duyulmayıp, yetkilerinin tam kullanılmayışı, teknik ve ekonomik sorunların çözümünü geciktirmekte hatta imkânsız hale getirmektedir. Benzer durumu ölçeği büyük, yönetim anlayışı küçük işletmelerimiz de de görmekteyiz.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul 1991, S.4

<sup>9</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e, S.5-6

### 1.1.2. Personelin Önem Kazanmasının Organizasyon Yapısına Etkisi

Organizasyonun amacı, kuruluşu oluşturan personel (insan gücü), anamal (sermaye) gibi beşeri ve maddesel öğelerin uyumlu bir biçimde bir araya gelmelerini ve böylece üretimin verimli ve etkili olarak başarılmasını sağlamaktadır.<sup>10</sup> Üretim veya hizmet işletmelerinin ilk kademelerinde yer alan işgören olarak yönetim grubu içerisinde memur, şef veya müdür olarak insan faktörünün önem kazanması işletmenin organizasyonunda değişikliğe yol açmıştır.<sup>11</sup> Kuruluş ve gelişme yıllarında işletmeyi yönetenler ve organize edenler öncelikle hangi makine grubunun kimden hangi şartlarla alınacağı, bu makinelerden en uygun üretimin nasıl elde edileceği, yapılacak yatırımının finansmanının nasıl gerçekleştirileceği ve benzeri konular üzerinde fazlaca durmuşlardır.

İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştığında gerçekleştirilen organizasyonlara personel ve idari işler müdürlüğü de ilave edilmeye başlanmış ve bu müdürlük de diğer müdürlükler gibi işletmenin fonksiyonlarına hizmet etmeye başlamıştır.

Gelişen sendikal ilişkiler, toplu sözleşmelerin gerçekleşmesi ve uygulanmasının uzmanlık bilgisi istemesi, işe alınan elemanların işletme içerisinde halen yaptığı ve gelecekte yapacağı işlere göre yetiştirilme arzusunun ortaya çıkması, büyük işletmelerde organizasyona endüstri ilişkileri müdürlüğü ile eğitim müdürlüğü şeklinde yeni müdürlükleri getirmeye başlamıştır.

Günümüzün büyük işletmelerinin çoğunda da fonksiyonları daha sistemli yürütmek üzere İnsan Gücü Kaynakları Müdürlüğü veya Beşeri Kaynaklar Yöneticiliği adı altında ayrı müdürlükler oluşturulmaktadır. İnsan gücü kaynakları bölümü, işletmede ortaya çıkacak olan sosyal yapıyı plânlayan ve sürekli dinamik tutmak için gerekli çalışmaları yürüten bölümdür.

---

<sup>10</sup> Kemal TOSUN, Organizasyon, "Organizasyon Personel ve Moral İlişkileri", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı : 6, İstanbul

<sup>11</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.7

Yönetici artık hangi makineyi nereden alacağını, hangi ürünü hangi makine ile nasıl üreteceğini veya nasıl satacağını düşünmekle kalmıyor, hangi üretimin kim tarafından rasyonel şekilde gerçekleştirileceğini, hangi özelliklere sahip yöneticinin daha verimli olacağını ve bu kişilerin nasıl seçileceğini daha fazla düşünmeye başlamış durumdadır. Bu ihtiyaçlarda personel seçimi ve değerlemesini daha sistemli, tutarlı yapma gereğini ortaya çıkarmıştır.<sup>12</sup>

## 1.2. İşletme Açısından İşgücü Kaynağını Planlama

Örgütlenme fonksiyonu sonucunda ortaya çıkan biçimsel yapı, bir takım yetki ve sorumluluklar taşıyan işgörenlerle doldurulur. Ancak, bu amaçla işgören seçimine girişmeden önce, örgütün değişik mevki, kısım veya bölümlerinde, bugün için ve gelecekte ne kadar işgörene gereksinim olduğunu belirlemek gerekir.<sup>13</sup>

İşgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesini önceden bilinçli ve düzenli olarak saptamaktadır. Bu yönde yapılan çalışmaların tümüne işgücü planlaması denir.<sup>14</sup> İşgücü planlaması, bir ülkenin nicelik ve nitelik olarak işgücü gereksinmesinin saptanmasını içerir. Bir değerlemeye göre, ulusal insan gücü politikasının sınavı ülkenin insan kaynaklarının optimum hazırlanması ve kullanılmasıyla ölçülür.<sup>15</sup>

Kısa ve uzun dönemli işgücü plânlaması, bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan gücü kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olur, öte yandan sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören gereksinmesine nasıl bir çözüm bulacağını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durularda hangi

---

<sup>12</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e, S,10

<sup>13</sup> Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti., Ankara, -1989, S.115

<sup>14</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş. Bursa- 1991, S. 221

<sup>15</sup> Louis LEVINE, İşgücü ve İstihdam Sorunları, Çev.: Nimla Hıpevent, İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü Yayın No.:109, Ankara-1974, S.32

yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise işletmenin yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda gereksinim duyacağı eleman sayısı, bunların yetenek ve eğitim düzeyi ekonomik ve sosyal olgularda gözönüne alınarak saptanmaya çalışır.<sup>16</sup> Son yıllarda insangücü plânlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de kurumsal düzeyde arzettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edilen tecrübeler, piyasa güçlerinin, yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği insangücü sorununa daha yakından eğilinmesi sonucunu doğurmuştur.<sup>17</sup>

İşgücü plânlamasının yararlarını şöyle sıralayabiliriz.<sup>18</sup>

- Organizasyon hedefleri ile yapısı arasında bağlantı kurulmasını ve personel politikalarının açıklığa kavuşturulmalarını sağlar.

- Stratejik düzeyde ileriye yönelik plânlama için kadro gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar.

- Gelecekte karşılaşılabilecek potansiyel güçlükleri şimdiden görebilmek için henüz bir şeyler yapma şansı varken işgücü kaynağındaki muhtemel değişikliklerin ve eğilimlerin gösterilmesini sağlar.

- İşe alma ve seçim, eğitim-yetiştirme, tekrar eğitim, ücret/maaş düzeyleri, yönetim geliştirme, transferler ve yükselmeler, erken emeklilikler ve fiziksel mekan gereklilikleri gibi etkinliklere yönelik bir personel yönetimi faaliyet programının ayrıca etkin personel stratejileri ve prosedürlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynar.

<sup>16</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL, a.g.e., S.222

<sup>17</sup> D.J. WALSH, M.E. POLDING, İnsangücü Planlaması, Çev.: Oya ÇİFTÇİ, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, TODAİE, Ankara-1972, S.128

<sup>18</sup> Lavrie J. MULLINS, Hospitality Management, Second Ed., Pitmon Publishing, London-1995, S.187

Elde edilen bu bilgilerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyacağı işgörenlerin sayısal tesbiti ve istenecek bireysel özellikleri hakkında sağlıklı bilgi oluşturulur. İlk başta bu açıklamaların çok sayıda eleman seçecek olan büyük işletmeler için geçerli olduğu düşünülebilir. Eğer işletme sağlıklı bir personel yapısına ulaşmak istiyorsa sözünü ettiğimiz çalışmaları büyüklüğüne bakmadan, gerekirse bünyeye dahil edeceği bir işgören için dahi yapmak zorundadır.<sup>19</sup>

### **1.3. Personel İhtiyacının İşletmenin Personel Politikası İle Uyumu**

İşletmenin bünyesine dahil etmek istediği her kademedeki işgören için ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa şartları ve işletmenin personel politikası arasında uyum sağlaması gerekir. Zamanla işletmenin organizasyonel değişimi nasıl olacaktır, işlerdeki gelişmeler hangi istikamette olacaktır. Bu değişme doğrultusunda gerekli olacak ilâve yetenek ve özelliğe ihtiyaç nedir. İşletmenin gelecekte olacağı yapı, alınacak işgörenin yaş, cinsiyet ve temel eğitim gibi özelliklerini ne yönde etkileyecektir türünden soruların cevap bulması gerekir.

Gelecekte ülke dışına açılmayı büyüme plânına koyan işletme, bünyesine alacağı işgörenlerin özellikle yöneticilerinin ve yönetici adaylarının lisan bilmesi gerektiğini kabul edip, personel politikasında bu yönde değişiklik yapılabilir. Benzer şekilde satış kadrosunda daha çok lise mezunlarını bulunduran bir işletme bundan sonra ise alacağımız elemanlar üniversite veya yüksek okul mezunu olsun diyebilir. İşletmenin büyüme politikası insangücü kaynaklarını ve eleman sağlama stratejilerini değiştirebilir. Personelin dışardan alınması veya bünyeden sağlanması konusunda gelecekte ortaya çıkacak durumlara göre alternatif yöntem ve yollar tespit edilir.<sup>20</sup> Genel olarak işletmenin bu tür istek ve beklentilerinin personel politikasına yansımaları gerekecek, yeni eleman seçimi için yapılan çalışmalar da söz konusu gelişmeden etkilenenecektir.

---

<sup>19</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.30

<sup>20</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.31

İnsangücü kaynakları ile ilgili politikaları içerisinde işletmenin mevcut ücret yapısının da önemli bir payı vardır. Mevcut ücret yapısı nedir, bu ücret düzeyinde uygun yeni işgören sağlanabilir mi? gibi soruların da cevap bulması gerekir. İnsangücü plânlamasını etkileyen ücret ve benzeri türden bazı politikalar bünyesel olmayıp dışsal değişmelerden de etkilenebilir.

Organizasyonun dış çevresindeki değişmelerin saptanması her zaman yöneticiler için kolay değildir. Bu değişmeler bölgesel krizlerden şehir veya ülke plânlamacılarına kadar uzanan bir zincirle ilgilidir. İşletmede büyüyen iş hacmine bağlı olarak organizasyonda ortaya çıkacak değişmelerin, çok iyi yapan işgörenden belirli bir konuda uzmanlaşan işgörene doğru ortaya çıkan bünyeye bağlı eğilimlerin de personel politikasının önemli girdilerinden olduğunu unutmamak gerekir.<sup>21</sup>

#### 1.4. Personel Seçiminde Dikkat Edilecek Yönler

Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi demek, önemli bir değişkenin işletmenin bünyesine alınması demektir. Bu değişken insandır. İnsanın önemi ise, herşeyden önce diğer faktörleri etkileyecek ve etkilenecek durumda olmasından gelir. Bu işletmeci alacağı işgöreni, bir makinesini aldığı gibi alamaz. Ancak, günümüzde insan değişkeninin seçim ve işe yerleştirilmesinde bir üretim aracının seçiminde olduğu kadar bile dikkat edilmediği, insanın tanınması, etkinliğinin tahmin edilmesi için gerekli özenin gösterilmediği bilinmektedir.

Personel seçim işlemi ile adaylar arasından alınıp işletmenin bünyesine dahil edilecek kişinin kesin olarak tanınması zorunludur. Bu tanıma bireyi seçim işlemi sırasındaki özellikleri ile tanıma olduğu gibi, gelecekte ne yapabileceği şeklinde de olacaktır. Ayrıca, kişinin yapacağı işe uyum gösterip göstermeyeceği, işgörenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı da araştırılmak istenmelidir.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.32

<sup>22</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerleme de Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.145

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk yön kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması; daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağına kararlaştırılması, son olarak da işgören adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınması gerekir. Böyle bir çalışma için özel bir seçim sistemi kurulmalı, işgören adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işlemi belirlenmelidir.<sup>23</sup>

Günümüzde seçim sırasında gerekli özen gösterilemediği zaman, işlerin iyi bir şekilde yapılmadığı, işgören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir. Bazı zamanlar bir işletmenin personel yöneticilerinden "her şey şüphesiz güzel, sene sonunda yüksek prim veriyorum, ücretsiz sağlık hizmeti sağlıyorum, gerekli her türlü çalışmayı yapıyorum, yine işler gereği gibi yürümüyor" şeklindeki şikayetleri görmek mümkündür. Bu düzensizliğin işgörenlerin iyi değerlendirilmemesi olabileceği gibi çeşitli uyumsuzluklar da olabilir. O halde işletmenin sosyal bünyesini düzenlemek için işgörenlerin seçimine gerekli özeni göstermek gerekir. Bu amaçla özel seçim ve yerleştirme sistemleri kurulmalıdır.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S:11

<sup>24</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.11-12



## II. BÖLÜM

### PERSONEL SEÇİMİ SÜRECİ

#### 2.1. Personel Seçimi İçin İş Analizi, İş Tanımı Ve İş Gereklere Çalışmalarının Yapılması

İşletmenin personel bölümünün personel seçim sürecinde temel fonksiyonlarından biri, çeşitli bilgi ve yeteneklere sahip olup, işletmedeki çeşitli pozisyonlar için değişik zamanlarda başvuran kimseleri izleyebilmek ve gerektiğinde onlarla hemen temasa geçebilmek için iyi bir aktif dosya sistemine sahip olmaktır.<sup>25</sup> Personel seçme işlemi, işin gerektirdiği işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve işte başarılı olması kuvvetle muhtemel olan kişilerin teminine dayanır.<sup>26</sup>

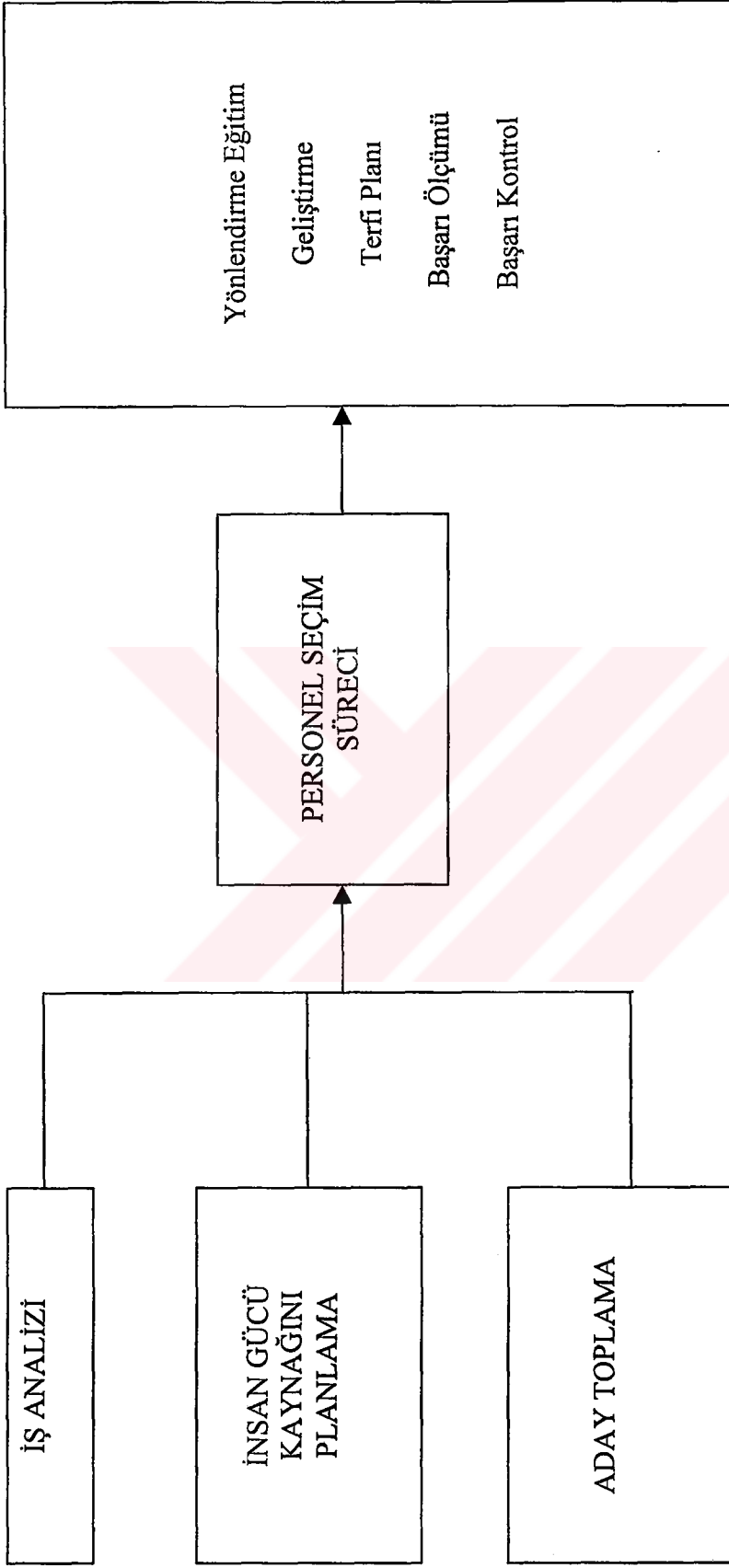
Personelin işe alınması sırasında tutarlı ve standart ölçüler kullanılmalıdır. Bu standartlar belli bir işin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan asgari niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi ile sağlanır. Bir işin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan niteliklerin belirlenmesi ve bu niteliklerin işe alınacak kişilerin sahip olduğu niteliklerle karşılaştırılması, işin başarılı bir şekilde yapılabilmesini sağlar.

Personel seçiminin hazırlık çalışması şekil 2.1'de görüldüğü gibi üç grup altında toplanacak etkinliği kapsayacaktır. Daha sonra seçim gerçekleştirilecek ve işgörenin işe alınması tamamlanacaktır.<sup>30</sup>

### **2.1.1. İş Analizi**

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir.<sup>31</sup> Bir iş hakkındaki güvenilir verileri bir araya getirme işlemi olarak da tanımlanabilir.<sup>32</sup> Personel seçimi açısından iş analizi, işin detaylarının sistemli olarak incelenmesidir.<sup>33</sup>

Personelin, bilimsel temellere dayanılarak işe alınabilmesi için önceden, başvuru durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların belirlenmesi gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken asgari koşul ve nitelikleri belirler. Bu koşul ve niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacaksa o işin incelenmesini gerektirir. Yapılan iş incelemesine "iş analizi-iş tahlili" denir.<sup>34</sup>



**Şekil 2.1:** Personel Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuçların Kullanımı

**Kaynak:** İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul-1991, S.13

İş analizi içinde etkinlik analizi adı verilen özel bir çalışmada, iş sürecindeki kritik noktaların belirlenmesini sağlar.<sup>36</sup>

Oluşturulacak olan iş analizi formunda ise aşağıdaki bilgilerin bulunması zorunludur.<sup>37</sup>

- İşletmenin Ünvanı
- İş Analizini Yapan Kişi yada Kişiler
- İşin Yapıldığı Bölüm
- İşin Ünvanı
- Personelin İlk Amirinin Ünvanı
- Genel Olarak İşin Özeti
- İşin Yapılış Biçimi
- İş İçin Kullanılan Araç-Gereç, Makina, Malzeme, Yarı Mamul v.s.
- Görev ve Sorumluluklar
- Bireysel Özellikler
- İşin Gerektirdiği Deneyim
- Analizi Kontrol Edenler ve Düzeltenler.

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

İş analizi verilerini elde etmek için üç yöntem vardır.

Birincisi, personele soru formüllerleri dağıtmak ve bu formülleri doldurmalarını istemektir. İkinci yöntem, gözlem ve mülakat yapmaktır. Üçüncü

---

<sup>36</sup> Handan KEPİR, İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.160-161

<sup>37</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.9

yöntem, personelin, işinin ne olduğunu, analizi yapacak kişinin sorularını cevap vermek suretiyle anlatmasıdır.<sup>38</sup>

### 2.1.2. İş Tanımı

İş tanımı veya tasviri, işin sağladığı yetkiyi, işin, işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur.<sup>39</sup>

İş analizi ve iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı işe toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.<sup>40</sup>

İş tanımları hazırlanırken iş analizi bilgileri daha özet ve anlaşılır duruma getirilir. İş tanımlarının işin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gerekir. Hazırlanan belgenin herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için, kurulan cümleler ne çok genel, ne de çok dar olmalıdır. İş tanımının da yer alan anlatımların, yoruma olanak tanımaması yani okuyan tüm kişilerin aynı anlamı çıkarabileceği biçimde olması gereklidir.<sup>41</sup>

İş tanımı, iş analizi çalışmasının bir uzantısı olarak düşünülmelidir. Bir işletmede eğer iş analizi çalışması yapılmış ise, takip eden ikinci aşama faaliyet olarak mutlaka iş tanımları devreye girer. Bahsedilen iki kavram birbirini tamamlar niteliktedir. Bir başka ifadeyle, iş analizden sağlanan bilgiler, iş tanımlarında daha açık seçik, anlaşılır halde, belli standart kalıplar durumuna getirilirler.<sup>42</sup> İş tanımları hazırlamanın temel amacı, personel tedariki ve seçimi işlemini kolaylaştırmaktır.

<sup>38</sup> Zeyyat HATİBOĞLU, Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi, İşletme İktisadi ve Yönetimi No:1, İstanbul-1976, S.213

<sup>39</sup> İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul-1993, S. 278

<sup>40</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, ESBAC Vakfı Yayınları, Yayın No: 27, Eskişehir-1986, S.72

<sup>41</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.53

<sup>42</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, İstanbul-1991, S.88

Bunun yanında, iş tanımları, işe yeni başlayan personelin işe yönlendirilmesi ve eğitiminde de yardımcı olmaktadır.<sup>43</sup>

Tipik bir iş tanımında su bölümler yer almaktadır.<sup>44</sup>

1. İş Tanımının Geçerlilik Tarihi
2. İşin Adı (Ünvanı) ve Kodu
3. İşin Yapıldığı Bölüm
4. İşin Özeti
5. Görevler
6. Kullanılan Makinalar
7. Kullanılan Malzemeler
8. Gözetim
9. Mali Sorumluluk
10. Çalışma Koşulları
11. Tehlikeler
12. Kişisel Nitelikler

Bir işe alınması sözkonusu kişilerde aranacak nitelikleri (örneğin, öğrenim düzeyi, iş deneyimi, beceri v.b. gibi) belirtmek amacıyla iş şartnamesi (job specification) hazırlanmaktadır. İş şartnamesi, iş tanımına oranla daha dar kapsamlı olup iş ile işe alınacak kişiler arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlar.<sup>45</sup>

### 2.1.3. İş Gereklere

İş gereklere", iş analizleri ile toplanan sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanır ve "söz konusu işi üstlenerek kişide bulunması gereken temel nitelikleri içerir." İşte, aradığımız personelde bulunması gereken temel özellikleri bize "iş

<sup>43</sup> Halil CAN ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara-1991, S.272

<sup>44</sup> Halil CAN ve diğerleri, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.54

<sup>45</sup> İlhan GÜLEN, Metin ÖZDÖNMEZ, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3928, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1996, S.71

gerekleri (Spesifikasyonları)" verir. <sup>46</sup> İş gerekleri, işi gerektiği biçimde yapacak kişide aranan asgari niteliklerin, koşulların belirlenmesidir.

İşin nitelikleri önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. Burada faktör kavramı ile işin gerekleri eş anlamda kullanılmaktadır. Bir bakıma iş tanımında yer alan bu faktörler iş gereklerinde daha açık ve ayrıntılı biçimde işlenir. İş tanımı işin genel bir çerçevesini geniş kapsamlı ele alır, işin gerekleri ise sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler. <sup>47</sup>

İş yapacak personelde aranacak nitelikler işe dört ana grupta toplanmaktadır. <sup>48</sup>

1. Yetenek Gerekleri
2. Çaba Gerekleri
3. Sorumluluk Gerekleri
4. Çalışma Koşulları

Her işin niteliğini belirleyen bilgiler iş analizi sırasında uygulanan yöntemlerle elde edilir ve bu bilgiler iş gerekleri formlarına ayrıntılı olarak işlenir. Ancak iş gerekleri için standart bir form hazırlamak ve bunları tüm işler için kullanmak oldukça zordur. Her işletme kendi yapısına ve geleneklerine uygun düşen formları hazırlar ve uygular. Örneğin bir iş için eğitim gereksinmesi işin temel gereği olarak ele alınırken, bir başka işte aynı iş gereği bir alt faktör olarak gösterebilir. <sup>49</sup>

<sup>46</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 968, Eskişehir-1996, S.86

<sup>47</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul-1988, S.91

<sup>48</sup> Halil CAN, Ahmet AĞÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.54

<sup>49</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, a.g.e., S.91

## ŞEKİL 2.2: İŞ GEREKLERİ FORMU

İşin Adı:.....	Tarih:.....
Bağlı olduğu Bölüm.....	İş Kodu:.....
<b>I. YETENEK GEREKLERİ</b>	
a) Fiziksel Yetenekler	
b) Düşünsel Yetenekler	
c) Eğitim	
d) Deneyim	
<b>II. ÇABA GEREKLERİ</b>	
a) Fiziksel Çaba	
b) Düşünsel Çaba	
<b>III. SORUMLULUK</b>	
a) Makina, malzeme sorumluluğu	
b) Gözetim Sorumluluğu	
c) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	
<b>IV. ÇALIŞMA KOŞULLARI</b>	
a) Aydınlatma	
b) Havalandırma	
c) Temizlik	
d) Gürültü	
e) İş Kazaları	

**Kaynak:** Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul-1988-, S.91-92



## 2.2. Personel Sağlama Süreci

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insangücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politika ve programları yaşamsal önem taşımaktadır. Personel planlaması ile bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı insan kaynaklarının sayı ve niteliği belirlenmektedir. Bu anlamda personel planlaması belirlenen amaçlar için gerekli personel yapısı ile genel bir çerçeve belirlemektedir. Personel sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli minimum standartları ortaya koyar. Ancak asıl sorun bu sayı ve nitelikteki personelin nereden sağlanacağını belirlenmesi ve uygun personelin işe alınmasıdır. Bu işleve personel sağlama (recruitment) ve seçme (selection) denir.<sup>50</sup>

Personel sağlama, örgüt içi çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. Personel sağlama işlemi, temel olarak çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir.<sup>51</sup>

1. Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek.
2. En az maliyetle personel birikimi (candidate pool) yaratmak.
3. Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini artırmak.

<sup>50</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara - 1998, S.105

<sup>51</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.106

4. Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak.

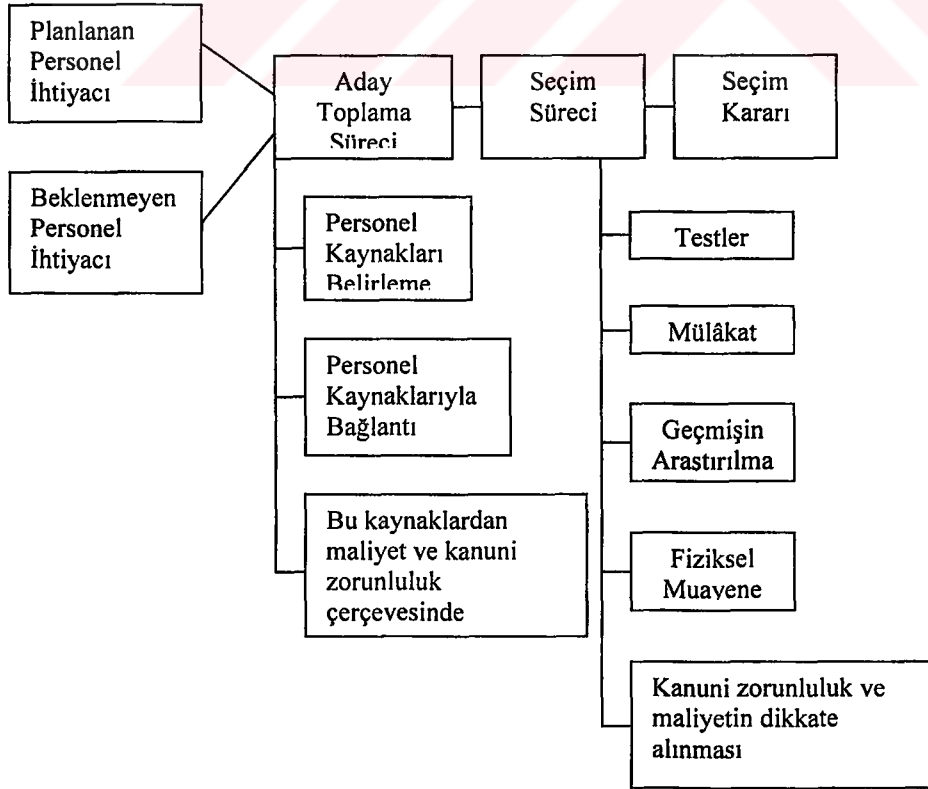
5. Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak.

6. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak.

7. Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek.

Şekil 2.3 de, tipik bir personel sağlama ve seçim modeli görülmektedir. Personel sağlama ve seçim süreci, personel ihtiyacı ile birlikte gündeme gelmektedir. Personel ihtiyacının bir bölümü yapılan personel planları doğrultusunda beklenen, bir bölümü ise işten ayrılma kararları v.b. plân harici ortaya çıkan ihtiyaçlardır.

Şekil 2.3 : Personel Sağlama ve Seçimi Modeli



Kaynak : Charles J. Coleman, Personel An Open System Aproach, USA, 1979, S.106

İhtiyaçlar belirlendikten sonra aday personel bulma işlemi başlar. Çeşitli personel kaynaklarıyla temasa geçilir. Başvuran adaylar test ve mülâkata tabii tutulur. Geçmişleri araştırılıp, fiziksel yeterlilikleri değerlendirmeye alındıktan sonra, sıra seçim kararına gelir.<sup>52</sup>

Personel sağlama kaynakları iki grup içinde incelenebilir.<sup>53</sup>

1. İç Kaynaklar
2. Dış Kaynaklar

### 2.2.1. Örgüt İçi Kaynaklar

Örgüt içi personel kaynakları, örgütte halen çalışan personeli ifade eder. İnsangücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut personel ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi sözkonusudur.<sup>54</sup> Böyle bir yolun izlenmesi personel politikasının bir gereği olabilir. Bu politika benimsenmemişse o zaman ortaya bir işgücü açığı çıktığında bunun doldurulması için önce iç kaynaklara başvurulur, buradan sağlanamazsa daha sonra dış kaynaklardan işgören araştırılır.<sup>55</sup>

İç kaynaklara başvurma gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir. Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme sözkonusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Charles J. Coleman, Personnel: An Open System Approach, USA-1979, S.106-107

<sup>53</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık Ve Ambalaj Sanayi A.Ş., Bursa-1991, S.225

<sup>54</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.107

<sup>55</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş., Bursa-1991, S.226

<sup>56</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul-1988, S.99

İç kaynaklardan yararlanmada işletme, duruma göre, temel olarak üç yaklaşımdan birini benimseyebilir.<sup>57</sup>

I. Eğer işgücü ihtiyacı, dışarıdan yeni işgören alımını gerektirmeyecek kadar az ve kısa süreli ise, fazla mesai, çalışma sürelerini artırma, özendirici planlarla verimliliği artırma, ihtiyaç olan birim ve mevkilere diğer birim ve mevkilerden personel kaydırma gibi yollarla problem çözülebilir.

II. İşgücü ihtiyacı, iç kaynaklarla karşılanamayacak ölçüde büyük olduğunda işletme, boşalan mevkiler (işleri) önce mevcut personelin terfii veya transferi yoluyla doldurur. Sonra sözkonusu personelin boşalttığı mevkiler ile iç kaynaklardan doldurulamayan mevkiler için dış kaynaklardan personel temini yoluna gidilir. Burada ortaya çıkan açığın kapatılması için, işletmede halen çalışmakta olan personele öncelik verilmesi sözkonusudur.

III. Diğer yaklaşım ise, boşalan mevkileri doldurma konusunda, içeriden ve dışarıdan başvurabilecek adayları birlikte değerlendirip seçim yapmaktır.

İç kaynaklardan personel sağlamada kullanılan başlıca araçlar şunlardır:

a) İnfomal araştırma b) Beceri envanterleri, c) Açık iş bildirimleridir.<sup>58</sup>

**İnfomal Araştırma:** İnfomal araştırma yoluyla boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar ilgili birim yöneticisi ve personel bölümü yetkililerinin görüşmesi ile belirlenebilir.

**Beceri Envanteri:** Beceri envanteri (Skills inventory) personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir-1996, S.92,93

<sup>58</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.107

<sup>59</sup> Aytek BİNTUĞ, İşletme Örgütlerinin Yönetimi, Seçilmiş Yazılar, AİTİA Yay. Ankara-1978, S.103

**Açık İşler Bildirimi:** İş bildirimi, örgütteki tüm personele, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir.

### 2.2.2. Örgüt Dışı Kaynaklar

Örgütlerde iç kaynaklardan personel sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir.<sup>60</sup>

1. Örgütün yeni kurulması veya büyümesi sonucunda yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur.

2. Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele gereksinme duyulması durumunda dış kaynaklara başvurulur.

3. Psikolojik nedenlerle dış kaynaklara başvurulabilir. Örgüte yeni katılan personel, kendini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek, verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer personeli de çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğinin artışı sağlayabilir.

4. İşgücü arzının bol ve ucuz olması durumunda, ekonomik nedenlerle dış kaynaklardan personel sağlanması yoluna gidilebilir.

5. İç kaynaklardan personel sağlamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulabilir. Özellikle üst pozisyonlara aday bir kaç personel bulunuyorsa, bunlardan birinin tercih edilmesi, diğerlerinde tatminsizlik yaratabilir.

6. İşin gereklerine en uygun personeli sağlamanın yolu, aday personel sayısını arttırmaktır. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurma yoluyla artırılabilir.

---

<sup>60</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.109

Örgüt dışından personel adayı sağlamada kullanılacak çeşitli yol ve yöntemler vardır. Bunlardan biri veya birkaçı personel sağlamada çeşitli şekillerde kullanılabilir.<sup>61</sup>

- Duyurulur
- Kendiliğinden başvurular.
- Mevcut personelin tavsiyeleri
- İş ve işgören bulma kuruluşları
- Özel iş ve işgören bulma kuruluşları
- Okullar, üniversiteler ve okul ziyaretleri
- Staj uygulamaları

Şekil 2.4 de örgüt içi ve dışı kaynaklardan personel sağlamanın avantaj ve dezavantajları sıralanmıştır.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir-1996, S.95

<sup>62</sup> Zekai ÖZTÜRK, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma) Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994, S.30

**Şekil 2.4: Örgüt İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları**

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

**Kaynak:** Zekai ÖZTÜRK, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma) Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994, S.30

### 2.3. Personel Seçiminin Klasik Süreci

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği personel yönetimi sürecidir.<sup>63</sup> Bu süreç, adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlar ve işe alma kararının verilmesi ile sona erer. Bu iki aşama arasında, "işe uygun adaylar"ın çeşitli yöntemlerle belirlenmesine yönelik çabalardan oluşan diğer seçim aşamaları yer alır.<sup>64</sup> Personel seçiminde tüm işletmelerce uygulanan standart bir model yoktur. Her işletmede bazı araç ve yöntemler ötekine oranla daha yoğun olarak kullanılmaktadırlar.<sup>65</sup>

Personel seçme, bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Personel seçme süreci şekil 2.5 te şematize edilmiştir.<sup>66</sup> Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen göstermesi gerekmektedir. Bu aşamada yapılabilecek hata veya ihmalin yanlış personel seçimine yol açacağı söylenebilir.

---

<sup>63</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.107

<sup>64</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir-1996, S.95

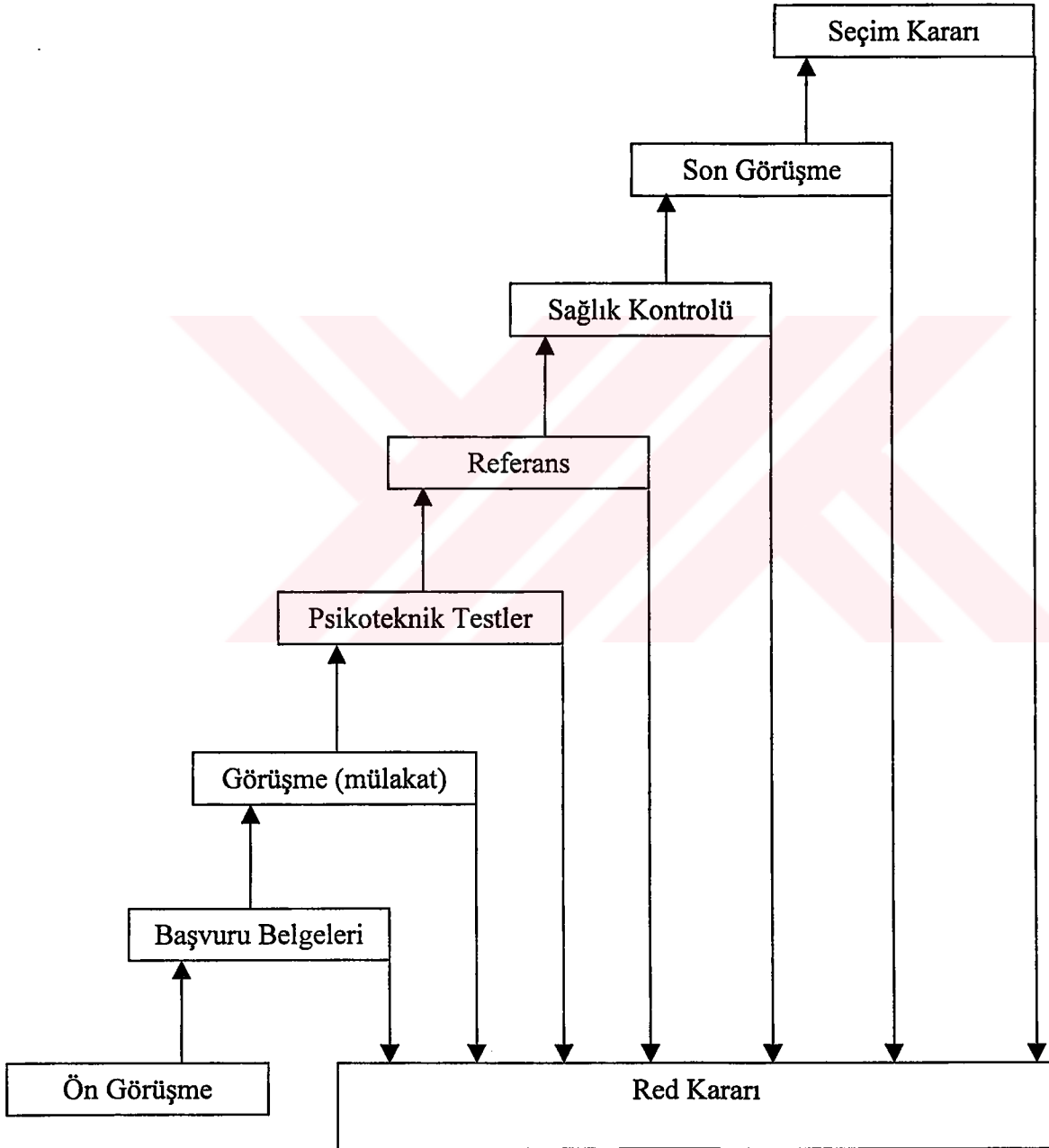
<sup>65</sup> Toker DERELİ, Ülkü UZUNÇARŞILI, İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, S.25

<sup>66</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.113



**Şekil 2.5 : Personel Seçme Süreci**

**Kaynak:** Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.113



### 2.3.1.Adaylarla Ön Görüşme Yapılması:

Personel seçimi, iki yönlü bir süreçtir. İşletme işgören, işgörenler de işveren seçmektedir. Seçim süreci; adayların işletmeye yazılı olarak: telefonla veya bizzat gelerek başvurması ile başlar. Bu başvurular; işletmenin kamuoyuna personel aradığını bildirmesinden sonra veya böyle bir bildirim olmadığı halde, kişilerin kendiliğinden işletmeye başvurması şeklinde olabilir. Personel ihtiyacı ortaya çıktığında ilk yapılacak iş, bu başvuruların alınması ve değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yazılı başvuruların incelenmesi veya ilk (ön) görüşme ile yapılır.<sup>67</sup>

Ayrıntılara ineksizin yapılan ön görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmek değil, işletmenin aradığı niteliklerin çoğuna uygun düşmeyen kişileri daha başlangıçta elemektir.<sup>68</sup> Örneğin, işin gerektirdiği eğitim, deneyim ve fiziksel şartlara sahip olmadığı, başvuru dilekçelerindeki inceleme veya ilk görüşme sonucu belirlenen kişiler elenir.<sup>69</sup> Örneğin bir işletme yaş limiti koymuş veya asgari tahsil derecesini belirtmiş olabilir. Bu ölçülere uymayan adaylar bu aşamada elenirler.<sup>70</sup> Ön görüşme sırasında yalnızca adaylardan bilgi alınmaz adaya da iş ve örgütte ilgili bilgi de verilir.<sup>71</sup> Böylece, bazı adaylar, iş, işletme ve sağlanan olanakların beklentilerini karşılamaktan uzak olduğunu görüp ise başvurmadan vazgeçebilirler.

Ön (ilk) görüşme, adayların elenmesi ile sonuçlansın veya sonuçlanmasın, bir tür halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilmesi ve özen gösterilmesi gereken bir seçim aşamasıdır. Çünkü, seçim süreci sonunda "işe alma teklifi" yapılacak adayların bu teklifi kabulü ve diğer adayların işletme hakkındaki yargıları, ilk görüşmenin nasıl yürütüldüğünden etkilenecektir.<sup>72</sup>

<sup>67</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir-1996, S.103

<sup>68</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş., Bursa-1991, S.227

<sup>69</sup> Oya ÖZÇELİK, a.g.e., S.103

<sup>70</sup> Osman TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul-1978, S.38

<sup>71</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.113

<sup>72</sup> Oya ÖZÇELİK, a.g.e., S.103

### 2.3.2. İş İstek (Başvuru) Belgelerinin Verilmesi:

İlk elemeyi geçene başvuru formu (iş isteme formu) doldurtulur. Bu formlar başvuranlardan eğitim, tecrübe, özel beceriler, genel geçmiş ve evlilik durumu gibi konularda bilgi sağlar. İş isteme formlarındaki soruların açık ve anlaşılır bir şekilde olması gereklidir.<sup>73</sup> Irk, milliyet ve din ile ilgili sorular genellikle bu başvuru formlarında yer almaz. Yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir.<sup>74</sup>

İş isteme (Müracaat Formu) formundaki basit soruları adayın anlayamaması iş öğrenip öğrenemeyeceği konusunda yönetici üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Aynı şekilde adayın formu tamamen doldurmak zahmetine katlanmaması onun işini yapmada gönülsüz olabileceği anlamına da gelebilir.<sup>75</sup>

İş istek belgesinin, adaylarca bizzat ve el yazısıyla doldurulması istenir. Bunun başlıca nedeni, el yazısı analizlerinin artık adayların mizaç, sadakat, kişiler arası ilişki kurma ve stresle baş edebilme kabiliyeti gibi niteliklerini ortaya çıkarmada ışık tutmasıdır. İstatistikler günümüzde, Fransa'daki işletmelerin % 95'inin personel seçiminde grafoloji (graphology) yani el yazısı analizlerinden faydalandığını ortaya koymaktadır.<sup>76</sup>

Başvuru formları istenilen bilginin elde edilmesinde garanti sağlar ve işe seçilen personelin kayıtlarında kullanılmak üzere iyi bir baz oluşturur. Eğer standart bir form kullanılır ise adaylar arası kıyaslama yapmak çok kolaylaşır.<sup>77</sup> Başvuru formlarında adaya ait aşağıdaki bilgilerin olması gerekir.<sup>78</sup>

<sup>73</sup> Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti. Ankara-1989, S.122

<sup>74</sup> Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İstanbul-1988, S.71

<sup>75</sup> Ahmet AKTAŞ, a.g.e., S.123

<sup>76</sup> "Graphology is a French Phenomenon Being Resisted in Britain", Management Week, U.K. September, 1991, S.44

<sup>77</sup> Toker DERELİ, Ülkü UZUNÇARŞILI, İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, S.28

<sup>78</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.30

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

- **Çalışma Yaşamına Ait 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 Hobiler:** 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.

Şekil 2.6 ve şekil 2.7 de iş istek formu örneği verilmiştir.

Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu

Tarih: ...../...../.....

**ARTEŞ A.Ş.**

**İŞ İSTEK FORMU**  
( Saat Ücretli Personel İçin)

Adınız ve Soyadınız : .....

Doğum Tarihi ve Yeri:.....

Ev Adresi : .....

.....

Babanızın Adı:..... İşi : .....

Medeni Haliniz: Evli ( ) Bekar ( ) Boş/dul ( )

Askerlik: Yapmadı ( ) Terhis Tarihi : .....

Eğitiminiz: İlk ( ) Orta ( ) Lise ( ) Sanat Okulu ( )

**Katıldığınız Kurs ve Seminerler:**

Konu	Süre	Yıl	Düzenleyen Kurum
1			
2			
3			

**Çalıştığınız İşyerleri ve Yaptığınız İşler**  
(Sondan başa doğru yazınız)

Çalıştığınız İşyeri	Yaptığınız İş	Giriş-Çıkış Tarihi
1		
2		
3		

Sağlık Durumu : İyi ( ) Bozuk ( ) Nedeni.....

Mahkumiyetiniz: Yok ( ) Var ( ) Nedeni.....

Oto Ehliyetiniz: Var ( ) Yok ( )

Hakkınızda Bilgi Verebilecek Kişiler ve Adresleri:

1.....

2.....

Başvurduğunuz İş :..... İmza : .....

Adaya İlişkin Görüşler:

İlk görüşmeyi yapan : .....

Sonuç: Aday işe alınır ( ) Aday işe alınmaz ( )

Görüşme Sonuçları: .....

.....

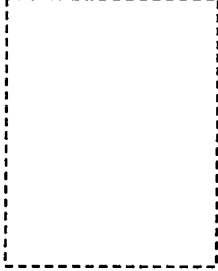
.....

Şekil 2.6 : Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu

**Kaynak:** İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı

Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.88-89

Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu

Tarih: ...../...../.....				
<b>ARTEŞ A.Ş.</b>				
<b>İŞ İSTEK FORMU</b> (Yönetim Grubu İçin)				
				
<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>				
Soyadınız:	Adınız:			
Doğum Tarihiniz:	Doğum Yeriniz:			
Cinsiyetiniz:	Kadın ( ) Erkek ( )			
Medeni Haliniz:	Evli ( ) Bekâr ( )			
Mesleğiniz:				
Adresiniz:				
<b>EĞİTİM DURUMU</b>				
	Okulun Adı	Bitirme Yılı	Derecesi	
İlkokul				
Ortaokul				
Lise				
Yüksekokul				
Lisanüstü				
Doktora				
<b>KATILDIĞINIZ ÖZEL KURS VE SEMİNERLER</b>				
Seminer Konusu	Süresi	Düzenleyen Kurum		
1				
2				
3				
<b>BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL VE DERECEİ</b>				
Yabancı Dil	AZ	ORTA	İYİ	ÇOK İYİ
1				
2				
3				

Şekil 2.7: Özel Olarak Geliştirilmiş İş İstek Formu

**Kaynak:** İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.90-91

**İŞ TECRÜBESİ** (Daha önce çalıştığınız işyerlerini ve yaptığınız işleri en sondan başlayarak yazınız.)

İşletmenin Adı	Son Göreviniz	Giriş/Çıkış Tarihi	Ayrılma Nedeni	Son Ücret
1				
2				
3				

**HAKKINIZDA BİLGİ VERECEK KİŞİLER**

Adı Soyadı	Adresi	Tel.
1		
2		
3		

**ASKERLİK DURUMU**

( ) Yapmadım ( ) Yaptım Sınıfı.....  
Terhis Tarihim.....

**SAĞLIK VE BEDENİ ÖZELLİKLERİ**

( ) Sağlığım Çok İyi ( ) Sağlık Sorunum Var (Yazınız).....  
.....

Boyunuz ..... Kilonuz .....

**GEÇİRDİĞİNİZ AMELİYAT ve Önemli Hastalıklar**

**DİĞER BİLGİLER**

Ehliyetiniz: ( ) Yok ( ) Var Türü .....

İşletmemizde Tamdığınız Kişi .....

Mahkumiyet ( ) Yok ( ) Var Sebebi .....

Mecburi Hizmet ( ) Yok ( ) Var .....

Oturduğunuz Ev ( ) Kendimizin ( ) Kira.....TL/Ay

Eşiniz ( ) Çalışmıyor ( ) Çalışıyor

Çalıştığı İşletme ..... Aylık Ücreti .....

Ek Geliriniz ( ) Yok ( ) Var Kaynağı .....

Otomobiliniz ( ) Yok ( ) Var Marka .....

Model .....

**Şekil 2.8 : İş Tecrübesi**

**Kaynak:** İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı

Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.90-91

### 2.3.3. Görüşme (Mülakat):

Çalışmak için başvuran kişi hakkında bilgi toplamayı amaçlayan iş görüşmesi (mülakat) personel seçiminde kullanılan en yaygın ve en eski bir yöntemdir.<sup>79</sup>

Karşılıklı konuşma bir durum veya problem hakkında ilgililerle yapılan bir konuşmadır. Karşılıklı konuşma daha önce yapılmış bir plâna göre yapılır. Dolayısıyla rastgele bir konuşma olmayıp hazırlıklı bir konuşmadır.<sup>80</sup>

Yönetimde sosyal organizmanın ruhu olan insandan sıyrılmış bir personel yönetimi düşünülemez. Bu böyle olduğuna göre, insanın iç yapısını (tinsel yapısı) iyi bilmek zorundayız.

İnsanın iç yapısını anlamak nasıl olur? Uygulanacak çok çeşitli testlerle, kişiyi iş başında çalıştırmakla veya psiko-sosyal davranışları çok iyi değerlendirebilen mülakatçıların, mülakatına tâbi tutmakla olur.<sup>81</sup>

Görüşmede (mülâkatta) gerek görüşenin gerekse görüşlerin ciddi bir amacı vardır. Aynı amacın mutlaka hem görüşenin hem de görüşülenin zihninde bulunması gerekmez. Amaç genellikle görüşmeyi başlatan kişinin zihnindedir. "Görüşme amaçları; bilgi vermek, bilgi almak, bir sorun çözmek, bir kişiyi ikna etmek, vb. olabilir. Bunlar görüşmenin genel amaçlarıdır. Görüşmelerin çoğunun; işe almak, terfi ettirmek, işten çıkarmak, disiplini sağlamak, danışmanlık hizmet sunmak, bir ürünü satmak, vb. konularla bilgi vermek gibi öznel amaçları da vardır.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> İlhan GÜLEN, Metin ÖZDÖNMEZ, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3928, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayın No:7, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1996, S.76

<sup>80</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, İnsangüçü ve Eğitim, Ana Hatlarıyla Görüşme Metodu ve Teknikleri, Sayı:16 Ankara--1968, S.19

<sup>81</sup> Kamber ÖZGÜN, Aysel ERSAN, Personel Yönetiminde Mülâkat ve Teknikleri, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 18, Ayyıldız Matbaası A.Ş., Ankara-1967, S.13

<sup>82</sup> Canan ÇETİN GÜRER, Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri, Çağlayan Basımevi, İstanbul-1990, S.5



### **2.3.3.1.Mülakatın Genel İlkeleri:**

Mülakatın genel ilkelerini dört grup altında toplayabiliriz.

- 1- İşbirliği
- 2- Mülakatçının tarafsızlığı
- 3- Dinleme
- 4- Mülakatta duygu ortaklığıdır.<sup>83</sup>

#### **2.3.3.1.1. İşbirliği:**

Bir mülakat için ideal bir ilişki, karşılıklı güvenlik yaratmakla sağlanır. Bu güvenlik sadece bir taraf bakımından değil, iki taraf bakımından da önemlidir. Bu havayı yaratmanın sorumluluğu mülakatçıya düşer.

Mülakatta asıl amaç, mülakat edilenlerin karakter özelliğini ortaya çıkarmaktır. Bu ise kişiyi konuşmaya teşvik etmekle sağlanır. Bir kişiyi konuşturmak ancak sıkı ve samimi bir işbirliği yolu ile mümkün olabilir. Şu halde mülakatta esas olan, mülakat edilen kişi ve onun ihtiyaçlarıdır. İşbirliği sağlamak için çalışan mülakatçı ikinci plâna düşmektedir.

#### **2.3.3.1.2. Mülakatçının Tarafsızlığı:**

Özellikle küçük toplumlarda her zaman için bazı adayların bazı mülakatçılar tarafından tanınması mümkündür. Eğer mülakatçı, adayı tanımaya rağmen onu objektif olarak değerlendirebileceğine inanıyorsa, değerlendirmeye katılmalıdır. Fakat, öbür taraftan adayı çok iyi tanıyan bir mülakatçı onu objektif olarak değerlendirebileceğinden emin değilse ve etki altında kalacağına inanıyorsa, değerlendirmeye katılmaktan çekinmelidir, fakat soruları sorabilir. Eğer mülakatçı kendi varlığının adayı tedirgin edeceği düşüncesine sahipse, aday içeriye davet edilmeden önce odayı terk edebilir.

---

<sup>83</sup> Kamber ÖZGÜN, Aysel ERSAN, a.g.e, S.15

Mülâkatçı, özel bir takım görüşlerin etkisi altında kalmamalıdır. Giriş şartlarında kadın veya erkekten birinin tercih edilmesi belirtilmemişse her iki cinsten adaylara da aynı işlem yapılmalıdır. Mülâkat sırasında kişisel eğilimlerini, görüşlerini de belli etmemelidir.

#### **2.3.3.1.3. Dinleme:**

Mülâkatın en önemli ilkelerinden biri de dinlemedir. Mülâkatın amacı kişiyi tanımaktır, bu unutulmamalıdır. Mülâkatçı fazla konuştuğu zaman mülâkat edilen kişi hakkında fazla bir şey öğrenmek yolunu bulamayacaktır.

Mülâkatçı ne kadar az konuşursa mülâkatın başarılı olma şansı o kadar fazlaşır. Hatta bazıları, "Mülâkatçının sözleri, bütün konuşmanın % 10 veya % 15'i olmalıdır" derler. Bu ise mülâkatçıya ikinci plâna çekilme ve konuşmaları analiz etme imkânını verir. Eğer mülâkatçı konuşmaların % 50'sini kendisi yaparsa adayı dinleme ve değerlendirme fırsatını bulamayacaktır.

#### **2.3.3.1.4. Mülâkatta Duygu Ortaklığı:**

Mülakatı düzenleyen kişi, kendini mülâkat edilenin yerine koyarak hareket etmelidir. Aynı zamanda mülâkat edilenin, kendisi hakkında neler düşünebileceğini ve davranışlarına karşı nasıl tepki gösterebileceğini önceden hesaba katmalıdır. Mülâkat sırasında duraklamalar olsa bile mülâkat boyunca bu tutuma devam edilmelidir.

Bir başkasının görüş açısından olaylara eğilme yeteneği ve onların duygularını aynen duymak, duygu ortaklığıdır. Kısaca, bir kimsenin, karşısındaki insana duygu bakımından cevap verme yeteneğidir. Bu yeteneğin ölçüleri üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Her ne şekilde olursa olsun duyguların bu şekilde kavranması, başarılı bir mülâkatın özelliği olarak çok önemlidir.

### **2.3.3.2. Mülakat Çeşitleri**

Mülakatı altı türde incelemek mümkündür. Şöyle 'ki: <sup>84</sup>

#### **2.3.3.2.1. Emredici Mülakat:**

Danışanın sorununu tanıma, bilme ve teşhis koymadır. Bu tür mülakatta danışan, danışmanın doğrudan yol göstericiliğini kabul etmiştir.

#### **2.3.3.2.2. Emredici Olmayan Mülakat:**

Danışmanın, danışanın düşüncelerini etkilemekten kaçındığı ve danışanın, kendini mümkün olduğu kadar açıkça anlatımına imkan verilen bir mülakat türüdür.

#### **2.3.3.2.3. Seçici Mülakat :**

Danışmanın, çeşitli mülakat kaynak ve tekniklerini seçerek kullandığı bir mülakat türüdür. Burada danışman mülakatı ortak bir sorumluluğa dayanarak yürütür. Danışan da, danışmanın çözüm önerilerine katkıda bulunarak ortaklaşa karar verebilmeyi kolaylaştırmak sorumluluğunu yüklemek durumundadır.

#### **2.3.3.2.4. Derin Mülakat:**

Danışandan, istihdam ve iş hayatı ile farklı alanları kapsayan (kendisiyle ilgili) ek bilgilerin sağlanması amacıyla yapılan bir mülakat çeşididir. Seçici mülakattan daha ileri bir mülakattır.

#### **2.3.3.2.5. Kalıplaşmış Mülakat:**

Danışmanın bilgi edinmesi ve özellikle kişiye ait bir takım tutarsızlıkların farkına varılması ve ortaya çıkarılması konularında yardımcı olan mülakat çeşididir.

---

<sup>84</sup> İrfan DOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Türkiye'de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.82

### 2.3.3.2.6. Grup Mülakatı:

Bu tür mülakatta, bir grup kişinin, yuvarlak bir masa etrafında oturtularak gözlenmesi ve sonra bu gözlemin değerlendirilmesi sözkonusudur.<sup>85</sup> Grup mülakatının başlıca iki üstünlüğü vardır. birincisi tüm adaylarla aynı zamanda görüşüldüğünden, görüşmecilerin fazla vakit kaybı olmaz. İkincisi bu yöntemde adayların tepkilerini, birbirlerine karşı takındıkları tavırları daha iyi görmek mümkündür.<sup>86</sup>



---

<sup>85</sup> İrfan DOĞAN, a.g.e, S.83

<sup>86</sup> İnal Cem AŞKUN, İşgören, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir-1978, S.47

### 2.3.3.3. MÜLAKATÇI İÇİN DEĞERLENDİRME CETVELİ

- Her mülakatçı tarafından ayrı ayrı doldurulacaktır.

Sınav Konusu	
Adayın Adı Soyadı	
Mülâkat Yeri	
Mülâkat Tarihi	
Mülâkat Süresi	
<b>Çalışma Kağıdı</b>	
Adayın durumunu (12) yönden değerlendirin. Adayda bulunan bu özelliklerden her birini tanımlayın. Tanımlar, adayın niteliklerini açıkça belirtilmelidir. Değerlendirmeyi 1-10'a kadar olan puanlarla yapın ve verdiğiniz puanı daire içine alın.	
1- Hareket ve davranışlar:	
Tanım :	
Şu hususları denetleyiniz;	
A. Davranışı	: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Dikkat edilecek hususlar	: Gösterişli, yapmacık, alçak gönüllü.
B. Hareketler	: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Dikkat edilecek hususlar	: Enerji, kendini denetleme, samimiyet, sertlik, zarafet
2- Sözlü ifade yeteneği :	
Tanımı:	
Şu hususlar denetleyiniz:	
A. Etki	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10
Dikkat edilecek yönler	Konuyu açıklayabiliyor mu?
B. Fiziki yapı ve konuşma	: 1. 2. 3. 4. 5. 7. 8. 9. 10
Dikkat edilecek yönler	: Açıklık ve cümlelerin kuruluşu, kelime bilgisi, kelimeleri doğru kullanma.

**Şekil 2.9:** Mülâkat için değerlendirme cetveli.

**Kaynak:** Kamber ÖZGÜN, Aysel ERSAN, Personel Yönetiminde Mülâkat ve Teknikleri, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No:18, Ayyıldız Matbaası A.Ş. Ankara-1967, S.42-45

<p>3- Esas zekadan başka zihni nitelikleri: Tanım:</p> <p>Şu hususlar denetleyiniz:</p> <p>A. Anlama ve idrak yeteneği: Dikkat edilecek yönler :</p> <p>B. Muhakeme yeteneği : Dikkat edilecek yönler :</p> <p>C. Tarafsızlık Dikkat edilecek yönler :</p> <p>D. Yapıcı düşünce Dikkat edilecek yönler :</p>	<p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Sorunların tanımlanması, uygun görüşlerin açıklanması, başkalarından gelen fikirleri üzerine kurma.</p> <p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Mantığın sağlamlığı, başkalarının muhakemesenide açıkları kapatmak ve yanlışlar bulmak, düşünce birliği, uygun olmayan mütalaaların ortadan kaldırılması.</p> <p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Vakıa ile düşünceyi birbirinden ayırmak, kendi durumunu yeniden gözden geçirmek, yanlışların düzeltilmesini kabul etmek, başkalarının düşüncelerine saygı göstermek.</p> <p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Düşüncelerin ilerlemesi, görüş, orijinal fikirler.</p>
<p>4- Amaç-Canlılık :</p> <p>Tanım :</p> <p>Şu hususlar denetleyiniz :</p> <p>A. Amaç Dikkat edilecek yönler :</p> <p>B. Canlılık Dikkat edilecek yönler :</p>	<p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Söz konusu sorunda amaca varma çabası, amaca varmadan isabet derecesi sonuç.</p> <p>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10 Görüş açısının olgunluğu, fikirleri savunmaya hazır oluşu, inandırmaya teşebbüs, fiziki canlılık, azimli oluş.</p>

<b>5- Grup Liderliđi ve iřtirak: Tanım</b>	
<b>řu hususları denetleyiniz :</b>	
<b>A. Liderlik</b>	<b>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10</b>
<b>Dikkat edilecek yönler :</b>	<b>Grup fikrini yaratmak, grup çalışmalarına düzen getirmek, gruba etki yapmak.</b>
<b>B. Grup kavramı üzerinde durma :</b>	<b>1.2.3.4.5.6.7.8.9.10</b>
<b>Dikkat edilecek yönler :</b>	<b>Grup düşüncesinin ilerlemesi, düşüncenin aydınlatılması yanlışların giderilmesi, düşüncelerin grup tarafından benimsenmesi.</b>
<b>Değerlendirme Sonucu</b> + + + + + + + + + + + + + + + + <b>Mülakatı yapının</b> <b>Adı Soyadı</b> <b>İmzası</b>	

### 2.3.4. Psikoteknik Testler

Testler bireylerin yetenek ve başarılarını, düşünsel, ruhsal ve duygusal yapılarını saptamak amacıyla düzenlenebilir. Modern işletmelerde uygulanan bu test yöntemine psikoteknik denir.<sup>87</sup> Bir yandan bireylerin fiziksel beceri, yetenek ve başarı düzeyleri ölçülür, öte yandan bu kişilerin özellikle işe alınmadan önce dikkat, zeka, ilgi, algılama, kararlılık, yapıcılık, kişilik gibi nitelikleri psikoteknik test bataryaları ile saptanmaya çalışılır. Psikoteknik yöntem bu çalışmanın konusunu teşkil ettiğinden, sonraki bölümde geniş olarak ele alınacaktır.

### 2.3.5. Referansların Kontrol Edilmesi

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 başvuru formlarından sağlanan bilgilerin doğrulanması esastır.<sup>88</sup>

Bazı durumlarda işletmelerde, personelin adli sicilini incelemek gereksinmesi de duymaktadırlar. Özellikle gizlilik ve güvenilirlik faktörlerinin gerekli olduğu işlere personel seçiminde adli sicil önemli karar ölçütü olabilmektedir.<sup>89</sup> Örneğin bankacılık, istihbarat, güvenlik hizmetleri gibi işlerde çalışacak personelin adli sicilinin araştırılması standart işlem durumuna gelmiştir. Bu amaçla personelin seçim kararı verilmeden önce adli bürolardan ve emniyet kuruluşlarından bilgi istenmektedir.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş., Bursa-1991, S:228

<sup>88</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.32

<sup>89</sup> Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998, S.114

<sup>90</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.114



İşe alma ve yerleştirmede řu üç tip referans önem taşır.<sup>91</sup>

- Kişilik
- Çalışma tecrübesi
- Okul

Halen bunlardan birincisi olan kişilik referansına pek az önem verilmektedir. Buna karşılık çalışma tecrübesi hakkındaki referansın kontrolüne çok önem verilir. Nedeni, bu gibi referansların birincisine göre daha olumlu verilerle ilgilenmesidir. (çalıştığı yerler, neden olduğu kazalar vb.)

Okullardan elde edilen referanslar özellikle yeni mezun olan öğrencilerin doğrudan doğruya işe alınması durumunda söz konusudur.

Referansların kontrolü için gerekli bilgilerin toplanmasında řu yöntemler kullanılır.

1- Başvuranların isteği üzerine referans mektupları doğrudan doğruya başvuru alan işleme gönderilir.

2- Başvuru alan işlemlerin isteği üzerine referans mektupları doğrudan doğruya işlemlere gönderilir.

3- Referans mektubunu veren kişilerle telefon görüşmesi yapılır.

4- Referans mektubunu veren kişilerle görüşme yapılır.

Referans mektubunu veren kişilerle ne kadar yakın ilişki kurulursa o kadar doğru ve değerli bilgi elde edilir.

---

<sup>91</sup> Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İstanbul-1998, S.71-72

### 2.3.6. Sağlık Kontrolü

Adayların işe başlamadan önce veya deneme süresi içinde sağlık kontrollerinden geçirilmesidir. Sağlık kontrollerinde, kişinin işin gerektirdiği fiziksel gerekleri karşılayıp, karşılamayacağını saptamak, bulaşıcı hastalıkların işletmeye girmesini önlemek ve kişinin ruhsal ve düşünsel açıdan sağlıklı olup olmadığını araştırma hedefleri sözkonusudur.<sup>92</sup>

Bazı işletmeler sağlık kontrolünü masraflı olması nedeniyle başvuruların sayısı çok olduğu durumlarda bu kontrolün işe alma işleminin sonunda yapılmasını daha uygun görmektedir. Çünkü seçim işlemi sonucunda işe alınacaklar belli olacağı için az sayıda kimse sağlık kontrolünden geçirilmiş olacaktır.<sup>93</sup>

### 2.3.7. Son Görüşme

Seçim kararı verilmeden adayla son kez görüşme yapılması gereklidir. Bu görüşmenin amacı, yukarıda açıklanan aşamalarda elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ve açık olmayan ve gözden kaçan konuların berraklaştırılmasıdır.<sup>94</sup>

Personelin işe alınmasına ilişkin işlem ve uygulamalarda personel departmanlarıyla da işbirliği sağlanır. Açık görevin bulunduğu departman yöneticisinin işe alınacak kişi ile işe alınmadan önce görüşmesinde açık görevde çalışacak ve o kişiyi çalıştıracak kişi açısından yararlar vardır.<sup>95</sup>

Böyle bir görüşme yapılmaksızın işe alınma sözkonusu olursa ilgili departman yöneticisi ile birlikte çalışacağı kişilerin kendi sırası olmaksızın işe alındığı kanısına varabilir. Ayrıca, departman yöneticisinin işe alınacak kişi ile

<sup>92</sup> Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti. Ankara-1989, S.124

<sup>93</sup> İlhan GÜLEN, Metin ÖZDÖNMEZ, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3928, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayın No:7, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1996, S.76

<sup>94</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.115

<sup>95</sup> Toker DERELİ, Ülkü UZUNÇARŞILI, İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, S.43

görüşmesi, iş şartlarının daha iyi belirlenmesi, halen aynı departmanda çalışmakta olanların durumlarının gözönüne alınması ve yeni işe alınacak personelin iş şartlarını kabullenmesi ve bunlara uyumluluğunu sağlamak yönünden de önemlidir. İlgili departman yöneticisine danışılmadan personel alınması halinde bu yönetici yetkisinin çiğnendiği kanısına kapılabilir ve personel departmanı ile olan ilişkilerinde güçlükler doğabilir.

### **2.3.8. Seçim Kararının Alınması**

Görüşme öncesi ve sonrası elde edilen bilgilere göre ve işletmenin personel politikası ve işgören gereksinimleri doğrultusunda seçim kararı alınır.<sup>96</sup>

Seçim kararını genelde kişinin çalışacağı bölüm yöneticisi verir.<sup>97</sup> Seçim kararının daha objektif olabilmesi için üç yöntem kullanılmaktadır. (1) Klinik yargılama (2) Ağırlıklı birleştirme (3) Çoklu ayırma yöntemidir.<sup>98</sup>

**2.3.8.1. Klinik Yargılama Yöntemi :** Klinik yargılama her adayla ilgili bilgilerin informal biçimde incelenmesini içerir. Kuşkusuz yeterli miktarda bilgi toplanması durumunda bu yöntemin kullanılmasına gerek kalmaz.

**2.3.8.2. Ağırlıklı Birleştirme Yöntemi:** Elde edilen ölçümlerin ağırlandırılarak her adayın toplam puanının bulunmasını ve bu toplam puana göre adayların sıralanarak en fazla puan alan adayın işe alınmasını içerir. Adayların seçim süreci aşamalarında elde ettiği puanlar her aşamaya özgü katsayı ile çarpılır ve adayın toplam puanı saptanır. Örneğin üniversitelerde başarı notunun hesaplanması bu tür bir uygulamaya benzer. Öğrencilerin birinci vize sınavında aldıkları notun %30'u ile final sınavında aldıkları notun %70'i toplanarak başarı notu belirlenmektedir.

<sup>96</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş., Bursa-1991, S.229

<sup>97</sup> Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti. Ankara- 1989, S.124

<sup>98</sup> Halil CAN ve diğerleri, a.g.e., S.115-116

**2.3.8.3.Çoklu Ayırma Yöntemi:**Bu yöntemde ise seçim sürecinin her aşaması için bir taban başarı puanı belirlenir ve taban başarı puanının altında puan alan adaylar sistematik olarak elenir. Çoklu ayırma yöntemi, belirli bir özellik veya becerinin iş başarısı için çok önemli olduğu zaman kullanılmalıdır. Örneğin araç sürücülüğü için göz sağlığı en önemli koşuldur. Adayın diğer iş faktörleri açısından niteliği ne kadar üstün olursa olsun görme sorunu varsa elenmesi kaçınılmazdır.



## BÖLÜM III

### PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM

#### 3.1.Yöntemin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

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.<sup>99</sup>

Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması, hem kişinin daha çok çalışmasını, hem de işinden daha fazla tatmin duymasını sağlayacaktır.

Belirli amaçlar için bireylerin seçimi ve analizinde kullanılan zeka testlerinin babası olarak tanınan bilim adamlarının başında Sir Francis Galton ve Alfred Binett gelir. Galton (1852-1911) temel olarak Sir Charles Darwin'in genel kalıtım ve insan yetenekleri ile ilgili çalışmalarından etkilenmiştir. Darwin'in bulgularına bazı ilaveler yaparak çalışmalarını bireysel farklılıklar alanına kaydıran Galton 1886'da antropometrik (anthropometric) laboratuvarını kurmuştur. Bu laboratuvardaki çalışmaları ile Galton insanların fiziksel özelliklerini, psiko-motor özelliklerini analiz etmeye ve bu özellikleri ile iş başarıları arasında bir ilişki aramaya başlamıştır. Galton ilişki analizini korelasyon yöntemi ile yaparak zeka testlerinin evrimi ve bireysel farklılıkların analizinde istatistiksel tekniklerden de yararlanmıştır. Ayrıca beşeri olayların analizinde normal eğrinin bir araç olarak kullanılabileceği Gauss tarafından yapılan çalışmalarla vurgulanmış, Quetelet 1846'da insan özelliklerini ölçme ve sembolize etmede bazı matematik ve istatistiksel yöntemlerin varlığını işaret etmiştir.

---

<sup>99</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara Mayıs, 1995, S.51

Psikoteknik uygulamaların yoğunluk kazanması için 1900 yılı civarını beklemek gerekmiştir. 1900 yılını takip eden dönemde Pizzoli mesleki yetenekle ilgili birtakım çalışmalar yapmış, Wissler bazı fiziksel özellikleri ile zihinsel ve eğitsel sonuçlar arasında ilişki analizleri yapıp sonuçlarını yayınlamıştır.<sup>100</sup> Alfred Binet Fransa'da gelişme yetersizliği gösteren çocuklarla ilgili çalışmalarını 1896'yı geçen günlerde hızlandırmış, özel norm değerler hazırlamak istemiştir. Daha sonra Binet ve arkadaşı V. Henri karmaşık zihinsel analizler için bir test geliştirmişler ve bu testlerini 1903'de Jung ve Riklin ilk projektif testi oluşturmuşlardır.

1905'de ilk psikoteknik laboratuvarı denebilecek olan Binet'in laboratuvarı açılmış ve bu laboratuvardaki çalışmalar sonucu Binet ile Simon normal ve normal olmayan çocuklar arasındaki sınırı belirleyen bir zihinsel eşik oluşturmuşlardır. Lahy Fransa'da daktilo sekreterlerin çalışmalarını incelemiş ve yetenek çözümlemesi yapmış, bu yeteneklerin analizi için bazı testleri geliştirmiştir. 1906'da Berlin'de Lipmann Uygulamalı Psikoloji Enstitüsü kurulmuş ve aynı yılın sonlarına doğru A.B.D. Binet ve Simon'un geliştirdiği eşik kullanılmaya başlanmıştır.

1907 yılı içinde yaptığı çalışmaları geliştiren Lahy Paris'de tramvay kondüktörlerinin seçimi için bir sistem oluşturmuştur. 1909 yılında ise Frank Parsons A.B.D.'de mesleki yönelimle ilgili olarak iki önemli eser yayınlamıştır. Aynı yıl içinde Rus bilim adamlarından Rybakoff Moskova'da kişiliğin deneysel psikoloji açısından incelenmesi ile ilgili bir eser yayınlamıştır. 1910 yılında Lahy'in yaygın dikkat testini geliştirdiği görülmekte, ayrıca piyasaya psikoloji ve deneysel psikoloji ile ilgili bir dizi derginin çıktığı görülmektedir. 1915'lere doğru Rorschach'ın arkadaşları ile birlikte mürekkep lekeleri ile sistematik olarak araştırmalar yaptığı görülmüştür. Rorschach hastaları üzerinde yaptığı denemelerin eğrilerini çıkarmış ve bazı önemli yorumlara ışık tutmuştur. Bu çalışmaların sonuçlarının Rorschach'ın ölümünden sonra Psycho-Di agnostic adlı eserde yayınladığı görülecektir. 1919

---

<sup>100</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Ventüs Ofset Matbaası, İstanbul-1983, S.63

yılında ise ilk defa iş kazaları ile psikolojik bulgular arasında istatistiksel çalışmaların yapıldığı görülmüştür.

1915'den sonra gelen dönem özellikle 1920 yılı civarı test geliştirme ve ölçmede patlama dönemi olarak adlandırılabilir. Standart bir yapıya kavuşturulmuş olan testler 1920 yılından sonra okul yeteneklerinin analizi için belirli içerikli okul programları için kullanılır duruma gelmiştir. 1920 yılı psikoteknik uygulamalar için önemli bir yıldır. Bu yıl içinde Cenevre'de ilk Uluslararası Psikoteknik Konferansının toplandığı görülüyor. Bu konferansta alınan kararlardan birisi uyarınca da Uluslararası Psikoteknik Birliği'nin kurulması gerçekleştiriliyor. Yine aynı yıl içerisinde Rusya ve Japonya'da psikoteknik uygulamaların endüstriyel etkinliğini artırıcı çalışmalar yapmak üzere enstitüler kurulmuştur. Kohs küplerinin de oluşumu aynı yıla rastlamış, Fransız Fontegne mesleğe yöneltme çalışmalarının amaçlarını belirtmiştir.

1921'de ikinci, 1922'de üçüncü Uluslararası Psikoteknik Kongresinin toplandığı görülüyor. 1923 yılında Poop Ohio Üniversitesinde bir psikoteknik servisi açmıştır. 1927'de dördüncü Uluslararası Psikoteknik Kongresi toplanmış, Rusya'da ilk defa Pedagoji kongresi toplanmıştır. Yine aynı yıl Lahy işçilerin psikofizyolojik seçimi ile ilgili çalışmasını yayınlamıştır. 1928 yılında beşinci, 1931 yılında altıncı Psikoteknik kongresi toplanmış ve altıncı kongre Moskova'da olmuştur. 1932 yılında Thurstone çoklu faktör teorisini oluşturmuş, aynı yıl Fransa'da demiryolları idaresi bir psikoteknik laboratuvarı kurmuştur. 1936'da Lahy ve Pacaud iş kazaları ile ilgili psikoteknik çalışmalarını yapmaya başlamışlardır.

1938'de Raven Progressive testini oluşturmuş ve bu testle çalışmalar yapmıştır. 1939'da Wechsler yetişkinler için ilk zeka testi eşiğini oluşturmuştur. Bu dönemde iş hayatı ve orduda psikoteknik uygulamaların yaygınlık kazandığı görülmektedir.

1950'den sonraki dönem test bataryalarının hazırlanması ve uygulanmasında yaygınlığın kazandığı bir dönem olarak görülmektedir. Özellikle İkinci Dünya

Savaşı'ndaki yararlı uygulamanın sonuçları eğitsel ve kişisel yetenek bataryaları ile birleştirilmiştir. Kompütürlerin yaygınlaşması ve bazı istatistiksel yöntemlerin kolaylıkla test uygulamalarına tatbiki, çalışmalarını kolaylaştırmış ve anlamlı bir hale getirmiştir. Yapılan incelemelere göre 1968-1972 yılları arasında dünyanın çeşitli ülkelerinde 50.000 civarında endüstri personelinin seçimi için psikoteknik sınavının yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların büyük bir kısmının Macaristan ve özellikle Romanya'da olduğu görülmektedir. Hatta Romanya'da fabrikalara girişte psikoteknik uygulamanın zorunlu hale geldiği görülmektedir. Son zamanlarda Rusya'da bazı politik nedenlerle psikoteknik uygulamalar yavaşlatılmış olmasına rağmen kişilik ve tutum çalışmalarına hız verildiği bilinmektedir. Ayrıca gelişmiş batı ülkelerinde, A.B.D.'de birçok işyeri personelini seçmede, terfi sistemini kurmada, eğitim çalışmalarında ve mesleğe yönlendirmede psikoteknikten yaygın şekilde faydalanmaktadır. Özelliği olan işlerin seçiminde ise test yöntemine verilen önem giderek artmaktadır. Havacılık işletmelerinde psikoteknik yöntemlerle değerlendirmeler o derece gelişmiştir ki sadece havacılık işletmeleri için psikoteknik değerlendirme bataryaları geliştiren ve uygulayan uluslararası kuruluşlar ortaya çıkmıştır.

### **3.2. Psikoteknik Yönteme Göre Personel Seçiminde Kullanılan Test Türleri**

İnsanı çeşitli yönleri ile tanımaya yarayan psikoteknik testler, işletmelerde başlıca üç amaç için kullanılır.<sup>101</sup>

- 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

---

<sup>101</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.55



doğrudan ilişkili sorular bulunmayabilir. Fakat soruların iş başarısını sağlayacak yeteneklerle ilgisi olabilir.

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 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.<sup>102</sup>

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

### **3.2.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler**

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

- Kağıt kalem testleri
- Aletli testler olarak sınıflandırılabilir.

---

<sup>102</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.56

### 3.2.1.1. Kağıt Kalem Testleri

Kağıt kalem testlerinin esası yazılı olarak verilen cevaplardır ve çoğu kez kollektif olarak verilir.<sup>103</sup> Kağıt kalem testleri esas itibariyle sözel testler durumundadır. Bazı hallerde şekilde veya desen ilişkisini çözümlemeye dayanır. Bu durumda olan testlerde bile çok zaman bazı kavramlar yazılı olarak açıklanır. Bu nedenle kâğıt kalem testleri esas itibariyle okuma yazma bilen kütleye uygulanır.<sup>104</sup> Bu testler, gerektiğinde çoğaltılabileceğinden aynı anda geniş gruplara uygulanabilirler. Üniversite giriş sınavları, ÖSYM'nin kuruluşlar için düzenlediği işe giriş sınavları kalem testlerinin iyi birer örnekleridir.<sup>105</sup>

### 3.2.1.2. Aletli Testler

Aletli testlerde, yazılı nesnelere veya aletler kullanılarak birey teste tabi tutulur. Alet testleri genellikle bireyseldir. Aletler çok pahalı oldukları gibi, bu aletlerden birkaç tane gerekir. Aletli testler okuma yazma bilmeyen kimselere de uygulanabilmektedir.<sup>106</sup>

## 3.2.2. Uygulama Biçimine Göre Testler

Uygulama biçimine göre testler;

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

<sup>103</sup> Sait SOYDAN, YÖNETİM, "Psikoteknik ve Psikolojik Testler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, İstanbul – 1975, S.66

<sup>104</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre ajans, İstanbul-1983, S.113

<sup>105</sup> Zekai ERDOĞAN, a.g.e. S,56

<sup>106</sup> Sait SOYDAN, a.g.e. S. 66

### **3.2.2.1. Bireysel Testler**

Kişilere tek tek uygulanan testlere bireysel testler denir. Bu testlerin uygulanması sırasında genellikle testi uygulayanla teste tabi olan karşı karşıya gelmekte ve denek bireysel bir teste tabi olmaktadır.<sup>107</sup> Bireysel testlerin uygulanması sırasında deneğin davranışları, test birimlerine tepkileri gibi özellikleri uygulayıcı tarafından dikkatle izlenir.

### **3.2.2.2. Grup Testleri**

Aynı anda, birden fazla kişiye uygulanan testlerdir. Bireysel testlere nazaran daha ucuzdur ve kısa zamanda bir çok kişi teste tabi tutulabilir.<sup>108</sup> 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 ortamında 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.

### **3.2.3. Değerlendirme Biçimine Göre Testler**

Değerleme biçimine göre testleri Nesnel (Objektif) ve öznel (Subjektif) testler olarak ikiye ayırabiliriz;

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

Objektif testler öyle düzenlenmiştir ki, test sonucunda elde edilen puanın veya denek hakkında verilen hükümlerin doğru olduğu konusunda herkes hem

---

<sup>107</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.120

<sup>108</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.57

fikirdir.<sup>109</sup> Aritmetik testleri bunların en iyi örneğidir. Bu aritmetik testine verilen cevaplar standart olduğundan, test sonucunun toplu puanı, deneğin aritmetik yeteneğinin nesnel bir ölçüsüdür.

### 3.2.3.2. 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.<sup>110</sup>

### 3.2.4. Uygulama Amaçlarına Göre Testler

#### 3.2.4.1. 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 olmayacağı önceden saptanmaya çalışılır.<sup>111</sup>

#### 3.2.4.2. Hız Testleri

Hız testlerinde zaman sınırlandırılması vardır. Denekler belirli bir süre içinde kendilerinden istenileni doğru olarak yerine getirmek zorundadırlar.<sup>112</sup>

#### 3.2.4.3. Teşhis Testleri

Kişinin teste tabi tutulduğu zamandaki zihinsel ve bedensel yetenekleri, kişiliği ile ilgili analizi biçiminde yapılan bu testlerin amacı, bireyin yetenek ve özelliklerindeki eksiklikleri ortaya çıkarmaktır.<sup>113</sup>

<sup>109</sup> Sait SOYDAN, YÖNETİM, "Psikoteknik ve Psikolojik Testler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, İstanbul-1975, S.66

<sup>110</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.58

<sup>111</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., s.58

<sup>112</sup> Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İstanbul-1988, S.76

<sup>113</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.58

#### **3.2.4.4. Güç Testleri**

Güç testlerinde zaman sınırlandırılması yoktur. Sorular kolaydan zora doğru sıralanır. Denekler gittikçe zorlaşan sorulara cevap vererek yeteneklerinin limitlerine doğru çıkarlar. Doğru cevapların toplamı alınacak puanı belirler.<sup>114</sup>

#### **3.2.5. Değerleme Zamanına Göre Testler**

Değerleme zamanına göre testlerin birincisini Genel Değerleme Testleri oluşturmaktadır. Bu tür testler, bireyleri uygulama anındaki özellikleriyle değerler. Değerleme zamanına göre uygulanan testlerin ikincisi ise İz Düşümü (Projektive) Testlerdir. Bu testler, bireylerin gelecekteki kişilik değişmelerini, neler öğrenebileceklerini ve özelliklerinde ne gibi gelişme ve değişimler göstereceklerini ölçerler. Bu yönüyle iz düşümü testler bir öngörü (tahmin) testleridir.<sup>115</sup>

#### **3.2.6. Kültürel Yapıya Göre Testler**

Testleri kültürel yapıya bağlılığa göre;

- Kültüre bağlı olmayan testler,
- Kültüre bağlı olan testler olarak sınıflandırmak olasıdır.<sup>116</sup>

##### **3.2.6.1. Kültüre Bağlı Olmayan Testler**

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

<sup>114</sup> Selçuk YALÇIN, a.g.e., S.77

<sup>115</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.58-59

<sup>116</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.121

değil, uygulandığı 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 olamaması uygulandığı her ülkede aynı sonuçları vereceği anlamına gelmemelidir. Bu tür testlere örnek olarak Raven tarafından geliştirilmiş olan Progressi ve Matrices Test verilebilir. Bu test, bir zeka testidir.<sup>117</sup>

#### **3.2.6.2. Kültüre Bağlı Olan Testler**

Bireysel özelliklerin değerlendirilmesinde kullanılan testlerin bazıları özel kültürlerle ilgilidir. Bu tür testler belirli kültürel ortamlarda geçerlidir. Kültüre bağlılık belirli bir toplumun kültürü açısından düşünüldüğü gibi, daha evrensel kültürler için de düşünülebilir. Sözel testlerin büyük bir kısmı kültüre bağlı testlerdendir. Örneğin İngilizce düzenlenmiş bir kişilik envanteri, esas itibariyle İngilizce konuşan bir toplumda uygulanır olduğu gibi Türkiye’de uygulanması düşünülemez.

Ayrıca sözel olmayan bazı kişilik testleri de kültüre bağlı olabilir. Testteki desen veya resimlerin kültürel özellikler göstermesi halinde bu bağlılık daha fazladır.

Genel Kültür testleri denilen bilgi testleri de çok zaman kültüre bağlı testler arasında yer alır. Bu tür testlerin geçerli olduğu kültürel ortamlar belirlidir; başka toplumlarda uygulanması, beklenen sonucu büyük bir ihtimalle vermeyecek, uygulama hatalı olacaktır.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Zekai ÖZTÜRK, A.G.E., s.59

<sup>118</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.122-123

### 3.2.7. Değerlediği Bireysel Özelliklere Göre Testler

Kişileri özelliklerine göre ölçen testleri beş grupta toplamak mümkündür.

#### 3.2.7.1. Zeka Testleri

Testler içinde en çok kullanılmakta olanlardır. Tipik bir zekâ testi, bireylerin sayılar, kelimeler gibi sembolleri kullanma yeteneğini ölçer.<sup>119</sup>

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekanın işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olacaktır.<sup>120</sup>

Kişilerin genel zeka düzeylerini analiz etmek amacıyla veya zekanın çeşitli yönlerini değerlendirmek istemiyle geliştirilen testlerin tamamı zeka testleri dilimi içinde toplanır.<sup>121</sup> Zeka testlerini esasında değişik fikirler, semboller ve ilişkilerle ilgili yeteneği tespit eden testler durumdadır. Bu tür testlerden soyut zekayı tespit edenler, zekanın gelişme yönü hakkında tahmin yapma olanağı verenler de vardır. Şüphesiz kâğıt-kalem testi veya aletli test şeklindeki zeka testlerinin uygulanması yararlı olacaktır.<sup>122</sup>

Zeka testleri, endüstride ilk olarak personel seçim işleminde kullanılmıştır. Zekanın, bireyin işteki başarısında önemli bir etken olduğu kabul edildiğinden,

<sup>119</sup> Osman TELİMAN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul-1978, S.52

<sup>120</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, Alkar Matbaası, Ankar-1989, S34

<sup>121</sup> Philip E. Vernon, "Intelligence", On Intelligence, Der. W.B. Dockrell, London, Methuen and Co. Ltd, 1970, S.99-100

<sup>122</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.65

önceleri yalnızca zeka testlerinin sonuçları personel seçimi için yeterli iken, daha sonra bazı şüpheler sonucu özel yetenek testleri geliştirilmiştir.<sup>123</sup>

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 nitelendirilen 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 olmamaktadırlar. 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.

### 3.2.7.2. Yetenek Testleri

Okul, meslek iş başarısı için gerekli olan işlevlerde sınırlılığı gözlemlenen zeka testlerinin yerine, öğrenci, meslek ve personel seçiminde daha kullanışlı ve yararlı olacak farklı yetenek ve beceri testleri geliştirilmiştir. Bu tür testlerin geliştirilmesinde faktör analizi tekniği etkili olmuştur. Spearman ile başlayarak, Kelley, Thurstone ve R. B. Cattell'in sürekli çalışmaları sonucu elde edilen faktör analizi yoluyla psikolojik nitelikleri belirleyen boyutlar (faktörler) ve bu boyutların bileşimi saptanabilmiştir. Zaman içinde faktör analizi ile birbirinden bağımsız yetenekler saptanmış; bu yetenekleri tanımlayan testler geliştirilmiştir.<sup>124</sup> Bireysel yetenekler üzerinde karar verebilmeyi bir takım test bataryaları sağlamıştır. Bunlara

<sup>123</sup> Zekai ÖZTÜRK, İletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara, 1995, S.29

<sup>124</sup> Necla ÖNER, Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, İstanbul-1993, S.29



örnek olarak küçük ayrılıklar testi, mekanik yetenek ve el becerileri testi verilebilir.<sup>125</sup>

İşletmelerde psikoteknik yöntemle seçme ve değerlendirme yapılırken, adayların hangi tür yeteneklere ve ne ölçüde sahip olduklarını tespit etmek gerekecektir. Genellikle aletli testlerde bedensel yeteneklerin, kağıt-kalem testleriyle de bireylerin zihinsel yeteneklerinin ölçümü yapılır.<sup>126</sup>

Yetenek testleri uygulamalı olabileceği gibi yazılı ya da sözlü bir şekilde de olabilir. Günümüzde yetenek testlerinin büyük bir kısmı, bir çok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yarayan test bataryaları şeklinde görülmektedir ve çok kere de aletli testler durumundadır.<sup>127</sup>

### 3.2.7.3. Başarı Testleri

İsminden de belli olduğu gibi, bu tür testlerde bireyin başarı düzeyi ölçülür. Başka deyişle söz konusu testlerde bireyin “yapabildiği” ve şimdiki durumda “başarabildiği” görevler ortaya çıkarılır. Bu testlere yeterli, iş bilgisi, iş ustalığı, meslek testleri de denilmektedir.<sup>128</sup>

Bu testler sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin bir kaynakçı işe alınırken sözlü testte kendisine, belli bir kaynak işinde hangi aletleri ve malzemeyi kullanacağı sorulabilir. Yazılı testlerde adaylara buna benzer bilgiler sorulup, cevaplarını yazılı vermeleri, çeşitli test kalıpları için de istenebilir.<sup>129</sup> Uygulamalı testlerde, bireyden bir işteki bilgi ve ustalığını o işi fiilen yaparak göstermesi öngörülür. Örneğin, daktilo sekreter için gerekli olan özellik belirli sayfadaki yazıları görme ve bu yazıları eksiksiz ve hızlı bir biçimde yazmalarıdır.<sup>130</sup>

<sup>125</sup> Hakan GÜLLE, Psikoteknik Yöntem ve Bu Yöntemle İşe Alınan Bireylerin Kaza Yapma

Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-1991, S.12

<sup>126</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, İstanbul-1991, S.12

<sup>127</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S:115

<sup>128</sup> İnal Cem AŞKUN, İşgören, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, Eskişehir-1978, S.54

<sup>129</sup> İnal Cem AŞKUN, a.g.e., S.54

<sup>130</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.115

#### 3.2.7.4. İlgi Testleri

İlgi Testleri bireyin, hangi tür bilgi ve eylemlerin öncelikle ilgisini çektiğini açığa çıkarmakta kullanılmaktadır.<sup>131</sup> Bunları geliştirmek, çeşitli işlerde başarı sağlamaya ilişkin modellerin incelenip, meydana çıkarılmasıyla başlamaktır. Birey, söz konusu modeller içinde kendi tercihlerini ve eğilimlerini saptayabilmektedir.

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 ilgi testleridir.<sup>132</sup>

#### 3.2.7.5. Kişilik Testleri

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine de bağlıdır. Özellikle iş orta ve üst kademelerde yer alan türdence işgörenin kişiliği daha anlamlı olacaktır. Bu nedenle personel seçimi sırasında işin özelliği ile kişinin özelliği karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlendirilmesi yararlı olmaktadır.<sup>133</sup>

Sözgelimi, böyle bir test sonucu ortaya çıkan atılgan, kararlı (istikrarlı) popüler, objektif, mutlu, sempatik, katı, vb. kişilik özellikleri ve bunların ölçüleri ile öncelik (insiyatif), önderlik, iyimserlik, atılganlık, hoşgörü, inatçılık, kendi kendini

<sup>131</sup> İnal Cem AŞKUN, a.g.e., S:54

<sup>132</sup> Zekai ÖZTÜRK, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik , Doktora Tezi, Ankara-1994, S.95

<sup>133</sup> İlhan ERDOĞAN, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Produktivite Yayınları : 403, Ankara-1989 S.108

kontrol, zorlayıcı tutum, vb. şeklinde saptanan işe ilişkin kişisel gerek ölçüleri arasında bağlantı noktaları araştırılmıştır.<sup>134</sup>

Kişilik testlerinde, doğru veya yanlış cevaplar yoktur. Bunun yerine, bu testlerle kişilerin çoğunlukla ne yaptıkları veya neyin onlara özgü olduğu öğrenilmeye çalışılır.<sup>135</sup>

Kişilik testleri yardımıyla bireyin gelecekteki davranışlarının ne olacağı tespit edilmeye çalışılır. Bu amaçla projektif testler kullanılır. Gelecekte bireyin ne tür özellikler göstereceği, kişiliklerinde ne tür değişiklikler olabileceğini saptamak, bu testler vasıtasıyla mümkün olabilmektedir.<sup>136</sup>

### **3.3. Psikoteknik Yöntemde Kullanılan Testlerin Taşınması Gereken Özellikler**

İnsan davranışlarının 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 bir takım nitelikler taşınması gereklidir.

Seçim İşleminin;

a- Geçerlilik

b- Güvenirlilik

c- Maliyet etkinliği

d- Kabul edilebilirlik

e- Nesnellik

ölçütlerine sahip olması gerekir.

---

<sup>134</sup> İnal Cem AŞKUN, a.g.e., S.55

<sup>135</sup> Clifford T. MORGAN, Psikolojiye Giriş Ders Kitabı 3.6., Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara-1986, S.302

<sup>136</sup> Lütfi BUYRUK, Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmerinde Bir Anket Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri-1993, S.67

Psikoteknik testlerin de sayılan bu nitelikleri taşımasının gerekliliği kuşkusuzdur. Ancak, testlerin etkin olabilmesi için sayılan bu özelliklerle beraber, bir takım başka özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özelliklerin aşağıdaki gibi sıralaması olasıdır.<sup>137</sup>

- 1- Kullanışlılık
- 2- Duyarlılık
- 3- Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık
- 4- Homojenlik
- 5- Standartlılık
- 6- Sonuçların Normal Bir Dağılım Göstermesi
- 7- Güvenlilik
- 8- Geçerlilik

**3.3.1.Kullanışlılık:** Testlerin taşıması gereken nitelikleri şu şekilde açıklayabiliriz

**a. Testin Ekonomik Olması:** Bundan anlaşılın testin ucuzluğu ve değerlemenin kolaylığıdır.<sup>138</sup>

Testin fiyatından söz ederken, yalnız test formları veya malzemesi için ödenecek para hesaplanmamalı, testin verilışı ve puanlanması için gereken masrafta düşünölmelidir.<sup>139</sup> Şunu da belirtmek gerekir ki, bazı testler ancak tecrübeli uzman kişiler tarafından verilebilir ve puanlanabilir.<sup>140</sup>

**b- Testin Veriliş Süresi;** Kullanışlılıkla ilgili bir diğör etken de testin verilışı süresidir. Sözgelışı, kısa bir süre içinde test yolu ile denekler hakkına bilgi edinmek gerekiyorsa, verilmesi uzun sürmeyen bir testin seçilmesi daha doğru olur. Ayrıca

<sup>137</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.74

<sup>138</sup> Sait SOYDAN, Psikoteknik ve Psikolojik Testler, Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Temmuz-Eylül 1975, S.68

<sup>139</sup> Sait SOYDAN, a.g.e., S.68

<sup>140</sup> Gökçe CANSEVER, Psikolojik Testler, Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi 1963, S.9-10

uzun süren testler, bazen deneğin canının sıkılmasına yol açabilir. Bu durumun test sonuçları üzerinde olumsuz bir etki yapması pekâlâ mümkündür.<sup>141</sup>

**3.3.2. Duyarlılık:** Duyarlılık, bataryanın bireyler arasındaki ufak farklılıkları verebilmesi özelliğidir.<sup>142</sup> Bu test ya da batarya uygulandığı gruptaki bireyleri iyi, zayıf, orta şeklinde bir ayırma tabi tutabilmelidir.<sup>143</sup>

**3.3.3. Homojenlik:** Bir testin homojen olması, test içindeki bütün soruların aynı bireysel yetenekleri ve özellikleri değerleyecek türden olması demektir.<sup>144</sup> Bu sorular zorluklarına göre sıralandırılır. Bir test bataryası için de aynı şey geçerlidir. Şöyle ki, bir test bataryası değişik nitelikteki işlerle ilgili yetenekleri ve özellikleri değerlendiriyorsa bataryanın yorumu zorlaşacak ve anlamlılığı azalacaktır. Bu nedenle test bataryası ve batarya içindeki testlerin homojen olması gerekir.

**3.3.4. Kültüre Bağımlılık Ve Bağımsızlık:** Bireylerin bir takım özelliklerini ölçmek amacıyla hazırlanan testler, mutlaka hazırlandığı kültüre uygunluk göstermelidir.<sup>145</sup> 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.

**3.3.5. Standartlık :** Bireyin özelliklerinin ölçülerek sayısal olarak sonuçlandırılması ve yeterli değildir. Çıkan sonuçların mutlaka karşılaştırılacağı birtakım standartların bulunması gerekir.<sup>146</sup> Çünkü, sayısal puanların genel durum

---

<sup>141</sup> Sait SOYDAN, a.g.e., S.68

<sup>142</sup> Mahmut PAKSOY, İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Ankara-1989, S.108

<sup>143</sup> Mahmut PAKSOY, a.g.e., S.108

<sup>144</sup> İsmail EFİL, İşletmelerde İş Kazalarının Psikoteknik Yöntemle Analizi ve Önlenmesi (Bir Uygulama Denemesi) Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa-1983, S.35

<sup>145</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.76

<sup>146</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.76

içindeki yeri saptanmadıkça pek bir şey ifade etmezler. Standart 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 (standart) değerinin bulunması gerekir. Bulunan standart değerinin tutarlı olması için, standart değeri sağlanan grup ile testin daha sonra uygulanacağı gruplar arasında benzer özellikler aranmalıdır.

### 3.3.6. Sonuçların Normal Bir Dağılım Göstermesi

Bir testin farklılaştırıcı (discriminative) olabilmesi için testte elde edilen sonuçların normal dağılım göstermesi gerekir. Elde edilen sonuçlar normal bir dağılım göstermiyorsa, bu testin çok kolay veya çok zor olduğunu gösterir ve böyle bir testin farklılaştırıcı ve geçerli bir testte bulunması gereken vazgeçilmez niteliklere sahip olmadığını söyleyebiliriz.

Eğrilerin gidiş yönü, testlerdeki hataların düzeltilmesine de olanak verir. Örneğin, bazen eğri çan eğrisi biçiminde olmayıp Poisson eğrisi şeklindedir. Bu çok sayıda bireyin aynı sonucu elde ettiklerini ifade eder. Bu durumda testi güçleştirmek ve sorunların sayısını daha iyi bir dağılım elde edinceye kadar çoğaltmak gerekir. Bazen de eğri, normal bir dağılım gösterir, fakat eğrinin bir yerine iki tepe noktası vardır. Diğer bir deyişle, eğrinin ortasında bir çukur vardır. Bunun da anlamı şudur: Ya verilen talimat karışıklığa yol açmaktadır ve deneklerin aşağı yukarı yarısı bunları iyi anlayamamıştır ya da incelenen kitle homojen değildir.

**3.3.7. Güvenirlilik:** Testin veya test bataryasının yönetsel kararlarda kullanılabilmesi için güvenilir olması gerekir.<sup>147</sup>

Bu testin güvenirliliği, testin ölçtüğü şeyi her defasında aynı duyarlılıkla ölçme derecesidir.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.128

<sup>148</sup> Şaban DEDE, Personel Seçiminde Test Uygulamaları, MEB Planlama Araştırma ve Koordinasyon Dairesi, Ankara-1970 (Konferans Serisi) S,15

Üç çeşit güvenirlilik katsayısı vardır.

**a- Kararlılık Katsayısı:** Bu katsayıyı elde etmek için aynı test belirli zaman aralıkları ile, aynı gruba iki defa uygulanır. İki uygulamadan elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyon hesaplanır.

**b- Denklik (eşitlik) Katsayısı:** Birbirine denk veya paralel sayılan, aynı testin iki formu gruba verilir. İkisinin sonuçları arasındaki korelasyon hesaplanır.

**c- İç Uygunluk Katsayısı:** Bir test gruba verilir, sonra test iki eşit kısma ayrılarak, bu yarımlardan elde edilen puanlar arasında korelasyon bulunur.<sup>149</sup>

**3.3.8. Geçerlilik:** “Geçerlilik”, bir testin ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olmasını ifade eder.<sup>150</sup> Örneğin “zeka” testi kişinin zekasını; “bilgi testi” de bilgisini doğru olarak ölçüyorsa, “geçerli” kabul edilecektir. Bu test, ancak ölçtüğü özellik için geçerli olabilir. Buna göre “Muhasebe testi” ile kişinin “pazarlama bilgisi” ni ölçmeyi hedefleyen bir testte, maliyet muhasebesi ile ilgili hiçbir soruya yer verilmemişse bu test geçerli olmayacaktır. Kısacası bir testin geçerlilik derecesi, ölçmeyi hedeflediği konuya ait faktörleri ne ölçüde içerdiğine bağlıdır.

Personel seçiminde kullanılan testlerin geçerliliği, bu testlerin adaylarda aranan ve onların iş performansı ile ilgili olan bilgi, becerisi, yetenek vb. özellikleri ne ölçüde doğru ölçtüğüne bağlı olacaktır.

### **3.4. Psikoteknik Yönteme Göre Personel Seçim Sisteminin Kurulması**

Personel seçiminde seçim sınavının yerine psikoteknik testlerden yararlanmak demek, adayların analizi için herhangi bir testi veya test grubunu uygulamak demek

---

<sup>149</sup> Şaban DEDE, a.g.e., S.15

<sup>150</sup> Oya ÖZÇELİK, İnsan Kaynakları Yöntemi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Eskişehir-1996, S.106

değildir. Psikoteknik yöntem kişi-iş uyumunu sağlamada en tutarlı olan yaklaşımı bünyesinde bulundurur. Bu tutarlılık da analizin işletmeye ve işe göre yapılmasına bağlıdır.

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

Psikoteknik yöntemle bireylerin bir çok 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, inançlarına ve sosyal olgularına karşı tutumları da olumlu ya da olumsuz değerlendirilebilecek biçimde ölçülebilir. Psikoteknik yöntemle bireylerin zeka, yaratıcılık, kişilik, yetenek, bilgi gibi bireysel farklılıkların ölçülmesi mümkündür. Ülkemizdeki psikoteknik testlerle personel seçimi işlemini bilen uygulamacı az denecek orandadır. Bu yöntemle seçim işlemini yapanlar da bazı hataları önleyememekte veya önleyici bilgiye sahip olamamaktadırlar.

Seçilecek elemanların başarı şanslarını tahmin etmek, işe ve işyerine uygun işgörenleri seçmek personel seçimi yapacak olan kişi veya kişilerin görevleri arasındadır. İşgören seçiminde psikoteknik yöntemlerden yararlanmak seçim işini yapanların tahmin güçlerini artıracak, aday değerlendirme işlemini kişisel yetenek ve bireysel tutumla sınırlı olmaktan kurtaracaktır. Psikoteknik yöntemle etkin bir biçimde personel seçimi işlemini gerçekleştirebilmek için özel seçim bataryaları ve bu bataryalar için geçerli puan eşikleri oluşturmak gerekecektir. Seçim bataryalarının oluşturulması için ise önce işin yetenek ve bilgisel yönünün tanınması, daha sonra da işgörenlerin analizi için gerekli yetenekleri değerleyebilecek testlerin bir araya getirilip, personel seçimini için psikoteknik test bataryasının oluşturulması gerekir.



### 3.4.1. İşin Ve İşyerinin Tanınması

Psikoteknik seçim sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle personelde aranacak özelliklerin saptanması gerekir. Personelde bulunması gereken özelliklerin tanınması, işin işyerinde gerektirdiği bilimsel özelliklerin ve 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.<sup>151</sup>

#### 3.4.1.1. İşin Gerektirdiği Yetenekler

Psikoteknik yöntemle 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.<sup>152</sup>

Personel seçimi sisteminin psikoteknik yöntemle yapılması halinde yapılacak iş incelemesi ile belirli bir örgütte yer alan işgörenlerin ne yaptıkları araştırılır. Hazırlanan iş inceleme formları ile belirli işleri yapan işgörenlerin sistemli bir biçimde gözlenmesi gerekecek, gözlem yoluyla elde edilen bilgiler görüşme yöntemiyle doğrulanmaya çalışılacaktır.<sup>153</sup>

<sup>151</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.78

<sup>152</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.78

<sup>153</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.22

İş incelemesini yapacak kişi hangi işleri inceleyeceğini belirleyecek, daha sonra psikoteknik seçim sisteminin kurulacağı bu işletmede incelenecek işleri halen kimlerin yaptığını saptayacak ve bu işgörenler arasından seçeceği bir örnek kütle içinde yer alan kişileri çalışmalarını sırasında gözleyecektir. Gözlem yoluyla işgörenlerin işini yaparken ellerini, kollarını, parmaklarını nasıl ve ne amaçla kullandığını, ne tür hareketler yaptığını, iş araçlarının ne gibi yetenekleri gerektirdiğini belirleyecektir. Ayrıca işgörenlerin işini yaparken ne tür tepkiler gösterdiğini, zihinsel yeteneklerini hangi amaçla ve ne ölçüde kullandığını da değerlemeye de çalışacaktır. Belirli bir iş için işgörenlerle konuşma yoluna gidecektir.

Yetenek çözümlenmesine yönelik iş incelemesi sırasında işin yapılmasında gerekli olan ve analiz edilebilir tüm özelliklerin saptanması, hatta bu özelliklerin bir gereklilik derecesine bağlanması doğru olacaktır.<sup>154</sup>

Görüşme safhasında incelenen işi yapan işgörenlerden bir kaçını ile özel bir konuşma yapılır ve bu konuşmada işgörenden işini nasıl yaptığı, yaparken nelere dikkat ettiği, iş araçlarının ne olduğu, iş araçlarını nasıl kullandığı, çalışma sırasında ne gibi yönlere dikkat ettiği konularında bilgi vermesi istenir. Bu görüşme sırasında işgörenin verdiği bilgiler ile gözlem sırasında elde edilen bilgiler karşılaştırılır ve gözlem sırasında eksik alınan bilgiler varsa tamamlanır. Benzeri bir görüşme işgörenlerin ilk üst kademesi ile de yapılarak elde edilen bilgilerin doğruluğu test edilir. Bu çalışmadan sonra kişinin işini yaparken gösterdiği davranışlar için gereksinim duyduğu bilgi, zihinsel ve bedensel yetenekleri saptanmış olur. Böylelikle işin gerektirdiği özelliklerin listesi çıkarılmış olunacaktır.

İş incelenmesi ve özel görüşmelerden sonra elde edilen bilgilerin bir geçerlilik değerlemesi ve ölçülebilirlik analizi yapılırsa çalışma daha etkili olacaktır. Saptanan özelliklerden önemsiz denebilecek veya gerçekten önemsiz olanlar varsa

---

<sup>154</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.22-23

bunların liste dışı bırakılması, ayrıca özellikler içinde psikoteknik yöntemlerle değerlendirilemeyecek olanların ayrı bir listede toplanması yararlı olacaktır.<sup>155</sup>

İşlerin incelenmesi ve her iş için yeteneklerin ayıklanıp listelenmesi sonucu bazı işlerin gerekli yetenekler yönünden benzer olduğu görülebilir. Görünüş olarak ayrı ancak, gerekli yetenekler bu yeteneklerin yönü açısından benzer olan işler varsa söz konusu işleri birleştirmekte, bir grubu altında toplamakta yarar olacaktır.

Psikoteknik sistemle işgören seçiminin ilk adımı olan yetenek çözümlemesi çalışması, yeteneklerin gruplanması ile son bulacaktır. Bu çalışmalardan sonra işletmenin personel politikası doğrultusunda istediği kişilik özellikleri ve bilgisel özellikler saptanmalıdır.<sup>156</sup>

#### **3.4.1.2. 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.<sup>157</sup>

Bazı işler bireysel çalışmayı gerektirirken, bazıları toplu çalışma ile tamamlanır. Bazıları düzenli bir çalışma isterken bazılarında böyle bir gereklilik yoktur. Kişileri de benzer şekilde gruplamak mümkündür. Düzenli kişiler olduğu gibi, düzensizler, sosyal ilişkilere açık bireyler kadar, çevresine kapalı olanlar da vardır. Bu nedenle analizi yapılan işin ne tür kişilik özelliği istediği veya işyerinin yapısına göre kişilerin hangi özellikleri taşımalarının gerekli olduğu saptanmalıdır.<sup>158</sup>

<sup>155</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.157

<sup>156</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.159-160

<sup>157</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.79

<sup>158</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul,1983, S.160-161

İşgörenlerin işlerinde başarılı olmaları için bazı temel bilgilere sahip olmaları istenebilir. İşletmenin personel politikası ve işin etkinliğinin sağlanmasının bir gereği olarak işgörenlerde aranacak bilgisel özelliklerin ve genel bilgi düzeyinin belirlenmesi gerekecektir.<sup>159</sup> Bunlar belirlendikten sonra, gerekli bilgilere sahip bireylerin seçimi yapılmalıdır.<sup>160</sup>

#### 3.4.1.3. 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.<sup>161</sup>

Özel olarak hazırlanan değerlendirme profillerinin kareli kağıtlara çizilmesi ve her profilin üzerine işin hangi iş olduğunun, eğer gruplanmış işler için hazırlanan bir profil ise gruplanan işlerin yazılması ve profilin hazırlandığı tarihin belirtilmesi doğru olacaktır.<sup>162</sup>

Bir değerlendirme profili örnek olarak şekil 9 de verilmiştir.

Bu değerlendirme profilindeki özelliklerin büyük bir kısmı psikoteknik testlerle ölçülebilecek özelliklerdir. Vücut ve değişik özellikler bölümünde olduğu gibi bazı özellikler ise testten ziyade gözlem yöntemiyle değerlendirilebilecek özellikler durumundadır. Bu özellikler işin gerektirdiği özellikler olduğu gibi işletmenin personel politikası doğrultusunda istenen özellikler de olabilir. Değerleme profili içerisinde bulunan özelliklerin ağırlığı işten işe değişecektir. Ağırlıklara verilen puanlarda çok önemli değildir. Bu puanların amacı işin hangi yeteneği veya özelliği ne ölçüde gerektirdiğini, gereğinde hangi özelliğin hangisine tercih edilebileceğini göstermektedir.<sup>163</sup>

<sup>159</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.26

<sup>160</sup> Zekai ÖZTÜRK, a.g.e., S.79

<sup>161</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletme Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.81

<sup>162</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.163

<sup>163</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.26

**Şekil 3.1: Değerleme Profili**

Gerekli Özellik	Değerleme Birimi	Tartılar									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BİLGİ	Lisan										
	Matematik										
	Teknik Bilgi										
GÖZ	Görme										
	Renk Ayırma										
EL	Hareket Geliştirme										
	Koordinasyon										
	Direnç										
TEPKİ	Tepki Hızı										
	Tepki Düzenleme										
HAFIZA	Göze İlişkin										
	Sözel										
ENTELEKTÜEL YETENEK	Gözleme										
	Alan algısı										
	Anlama										
	Soyut Düşünme										
	Algılama										
	Birlikte Düşünme										
	Analiz gücü										
	Sentez gücü										
	Sonuç arzusu										
	Yaratıcılık										
SOSYAL UYUM	Hassasiyet										
	Uyum										
	Disiplin										
	Güvenirlilik										
DEĞİŞİK	Metod										
	Dikkat										
	İnsiyatif										
	Kendisini tanıma										
	Düzen										

### 3.4.2. Psikoteknik Test Bataryaları

Hangi kademedede (işte) boşalma oluşmuşsa söz konusu işin analizi sonucuna göre gerekli olan özellikleri ölçen testler ya test piyasasından ya da bu konuyla uğraşan kuruluşlardan sağlanır ya da özel olarak geliştirilir. Unutulmaması gereken husus, bir özellik için en az bir testin kullanılması gerekliliğidir. Sonuçta her bir özelliği ölçen testlerin oluşturduğu bir küme meydana gelir, bu kümeye test bataryası denilmektedir.<sup>164</sup>

Öncelikle işletmede hangi iş için eleman seçilecektir ve bu işin istediği bilgi, bedensel ve zihinsel yetenek, kişilik özellikleri nedir? Tespit etmek, bir iş profili çıkarmak gerekir. İş spesifikasyonları iyi çıkarılmışsa ayrıca bir batarya hazırlamaya gerek yoktur. İş spesifikasyonlarının yetersiz olduğu durumda tam bir analiz yapıp işin istediği temel bilgilerin davranışsal yönünü, zihinsel ve bedensel yetenekleri, kişilik olarak eğilim veya davranış türlerini belirlemek gerekir. Bu tür özellik ve yetenekler işlere göre gruplanarak iş profili çıkarılır.<sup>165</sup> Personel seçiminde psikoteknik testin kullanılması, daha doğrusu psikoteknik test bataryasının kullanılması seçimin etkinliğini artıracaktır. Ancak seçim sadece psikoteknik test bataryası sonuçlarına göre yapılmamalı, batarya sonuçları bir değerlendirme, adayları analiz etme, işin gerekli özellik ve yetenekleri açısından eleme değişkeni olarak kullanılmalıdır.<sup>166</sup>

Psikoteknik test bataryası içinde bulunan testlerle kişilerin yetenekleri, öğrenme güçleri, özellik ve eğilimleri değerlendirildiğine göre adayların işteki başarıları yönünden bu özelliklerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu durumda işin gerektirdiği özelliklerin adaylarda ne ölçüde bulunduğu psikoteknik test bataryası ile

<sup>164</sup> Mahmut PAKSOY, İşgücünün Seçimi ve Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, "İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik", Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.105

<sup>165</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul-1991, S.59

<sup>166</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.37

saptanmakta, yetersiz olan adaylar elenmektedir. Psikoteknik test bataryasının seçim sınavında değerlendirme değişkeni olarak kullanılmasındaki temel yaklaşım test sonuçları ile kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki varsayımdır. Bu durumda seçim testlerinde başarısız olanlar ise büyük bir oranda yapacağı işte de başarısız olacaktır.<sup>167</sup>

Bu yaklaşım esas alındığı takdirde işgören adaylarının analizinde kesin adaylar grubu psikoteknik test bataryası ile değerlendirilecek ve ilk önemli eleme burada yapılacaktır. Başka bir deyişle psikoteknik test bataryası, adayların işe göre değerlendirilmesinde en önemli eleme basamağı olarak yer alacaktır. Psikoteknik test bataryasında başarılı olan elemanın işe alınması çok yüksek bir ihtimal olarak düşünülmelidir. Şüphesiz bu elemelerden sonra bazı ikincil elemeler olacaktır. İkincil elemeler adayları artık yetenek ve kişisel özellik açısından değerlendiremeyecek, sadece psikoteknik testlerle saptanamayan özellikler açısından değerlendirilecek bazı personel politikalarına uygun olmayan işgören adaylarını eleyecektir.<sup>168</sup>

### **3.4.3. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği Ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri**

Personel seçimi için hazırlanan bir psikoteknik test bataryasının geçerliliği, bataryanın işin gerektirdiği özellikleri tam olarak analiz etme gücü olarak düşünülmelidir. Hangi yöntemle olursa olsun işgören seçimi bilimsel bir çalışma olarak düşünülemez. Seçme işlemi seçilen kişinin belirli bir zamandaki durumunu değerlendirebilir. Sonuçlarına göre karar verilmektedir. İşgöreni belirli bir zamanda değerlendirirken verilen kararın bilimsel yönü olduğu gibi hissi yönü de olacaktır. Psikoteknik uygulama ile kararın hissi yönü azaltılmak istendiğine göre, test sonuçlarının geçerliliğinin belirli bir güven sınırları içinde sağlanması gerekir.<sup>169</sup>

<sup>167</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983, S.173

<sup>168</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.174

<sup>169</sup> İlhan ERDOĞAN, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.45

Psikoteknik test bataryasının adaya uygulanması sonucu elde edilen puanlarla adayın iş yaşantısında gösterdiği başarı arasındaki bağlantı geçerlilik çalışmaları ile test edilir. Geçerlilik çalışmaları, personel seçiminde test bataryasının kararları ne ölçüde etkileyeceğini belirler. Test başarısı ile iş başarısı arasında olumlu bir korelasyon olmamasının başlıca nedenleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkün olabilir;

Nedenlerden birincisi, psikoteknik test bataryasında yer alan testlerin işin gerektirdiği özellikleri tam anlamıyla ölçecek nitelikte olmamasıdır.

Olumlu korelasyon olmamasının ikinci nedeni ise iş başarımı için bireysel yetenek ve özelliklerin gerekliliğinin yanı sıra, çalışma koşulları, motive edici faktörlerin varlığı ya da derecesi, iş tatmini, haberleşme, iş ilişkileri gibi faktörlerin de önemli derecede etkili olması olarak sıralayabiliriz.<sup>170</sup>

İşe almada kullanılan psikoteknik testlerin iş analiz programına dayanılarak düzenlenmesi gerekir. İş şartnamesinde aranan özelliklerin hangisinin test yolu ile ölçülebileceği karşılaştırılmalıdır. İş şartnamesi ne gibi nitelikleri gerektiriyorsa adaylara o niteliklerin bulunup, bulunmadığını ölçecek testlerin hazırlanması gerekir.<sup>171</sup>

Başka bir ülkede veya başka bir işletmede kullanılan testleri alıp, hiçbir ek çalışmaya girişmeksizin uygulamak, bir işletmedeki psikolojik seviyesi bir test birimi haline dönüştürür ki bu da büyük bir hatadır.

Ülkemizde son yıllarda psikotekniğe ilginin arttığı ve çeşitli kuruluşlarda psikoteknik uygulamaların yer aldığı görülmektedir. Ancak ülkemizde yaygın olarak kullanılan testlerle ilgili pek çok sorun olduğu görülmektedir. Öncelikle bugün çeşitli işyerlerinde ve değişik iş kollarında, iş kollarının tanımı, iş analizleri yapılmamıştır. İkinci olarak bu testlerin standardizasyonları, normatif çalışmaları

<sup>170</sup> Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995, S.85-86

<sup>171</sup> Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İstanbul-1988, S.75



yapılmamıştır, geçerlik ve güvenilirlikleri saptanmamıştır. Rastgele bir testi seçim çalışmalarında kullanmanın hiçbir yararı olamaz. Geliştirilen testlerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra endüstride rutin seçme yerleştirme işlemlerinde kullanılarak yararlı sonuçlar alınabilir.<sup>172</sup>

Personel seçiminde kullanılacak bir psikoteknik test bataryası için geçerlik analizinde izlenebilecek belli başlı üç yol vardır.

Bunlar;

1. Karşılaştırma Yöntemi
2. Tahmin Geçerliliği Süreci
3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi

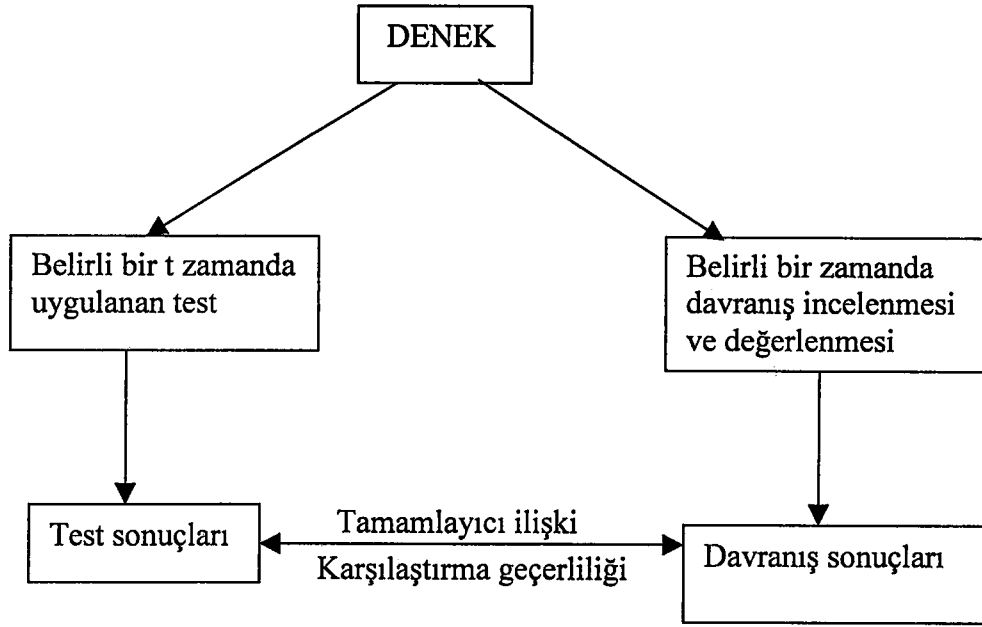
Şimdi bu yöntemleri sırası ile açıklayalım:

#### **3.4.3.1. Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi ile bataryanın geçerliliğinin ölçülmesi demek bireylerin test bataryası sonuçları ile bataryanın değerlediği özellikleri gerektiren işteki başarılarının karşılaştırılmasının yapılması demektir. Karşılaştırma yöntemleri ile psikoteknik test bataryasının geçerliliğinin analiz edilmesi Şekil 3.2'deki gibi şematize edilebilir.

---

<sup>172</sup> Handan KEPİR, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, "İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989, S.163-164



Şekil 3.2

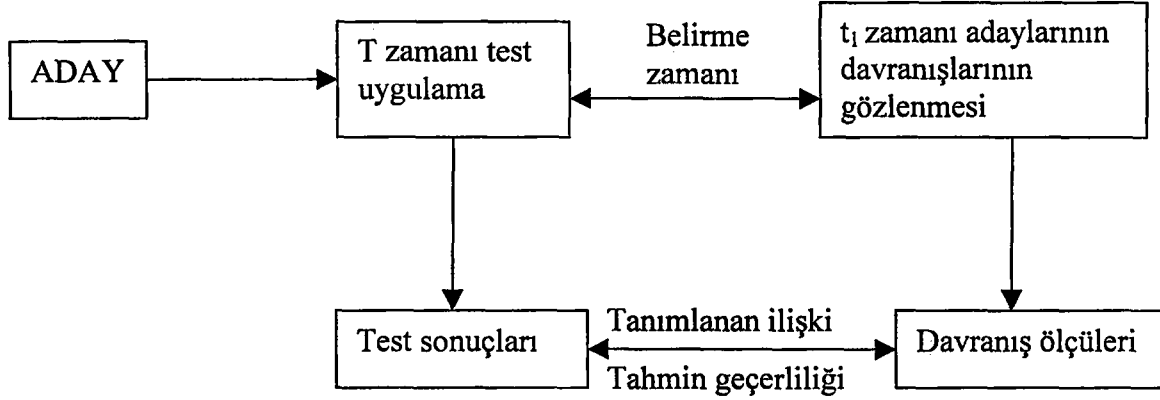
Şekil 3.2’de görüldüğü gibi karşılaştırma yöntemi ile test bataryasının geçerliliğinin analiz edilmesi için belirli bir t zamanındaki kişi davranışları ile test sonuçlarının karşılaştırılması ve sonucun ne ölçüde benzer olduğunun analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemde test sonuçları ile davranış sonuçları arasında bir benzerlik varsa batarya geçerlidir, aksi takdirde bataryanın geçerli olmadığını söylemek gerekir.<sup>173</sup>

### 3.4.3.2. Tahmin Geçerliliği Süreci

Bu yöntemde bir deneme uygulaması yapılır. Bu uygulamada tüm adaylar hazırlanan test bataryasına tabi tutulur ve test sonuçlarına göre bazı adayların durumu özel olarak incelenir. Böyle bir uygulama yapılacağına işgörenler test sonuçlarına göre seçilemezler. Ancak işe alınan kişilerin işteki başarıları ile test sonuçları zamanla karşılaştırılır.

<sup>173</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.45-47

Tahmin geçerliliğın saptanması ile ilgili çalışma Şekil 3.3'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 3.3

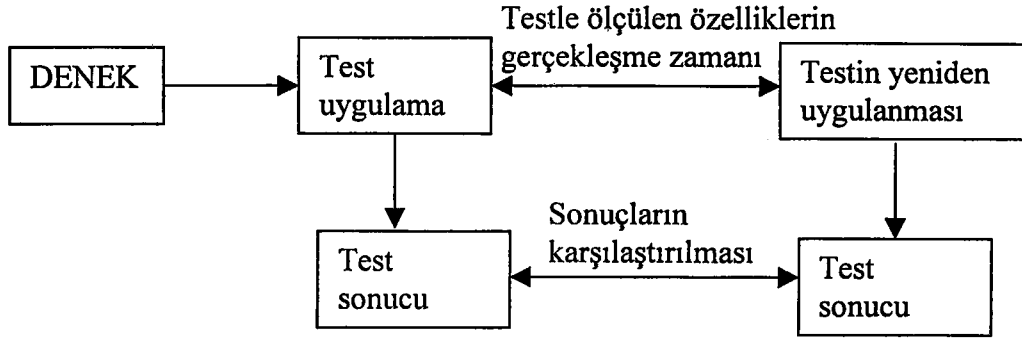
Tahmin geçerliliğı çalışması Şekil 3.3'de görüldüğü gibi adayların gelecekteki davranışlarının psikoteknik batarya ile ne ölçüde iyi analiz edildiğinin saptanması esasına dayanıyor. Bu yaklaşımı nedeniyle tüm personel seçimi çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Çünkü test sonuçları ile adayın gelecekte yapabileceği davranışlar tahmin edilmiş olunuyor.<sup>174</sup>

### 3.4.3.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi

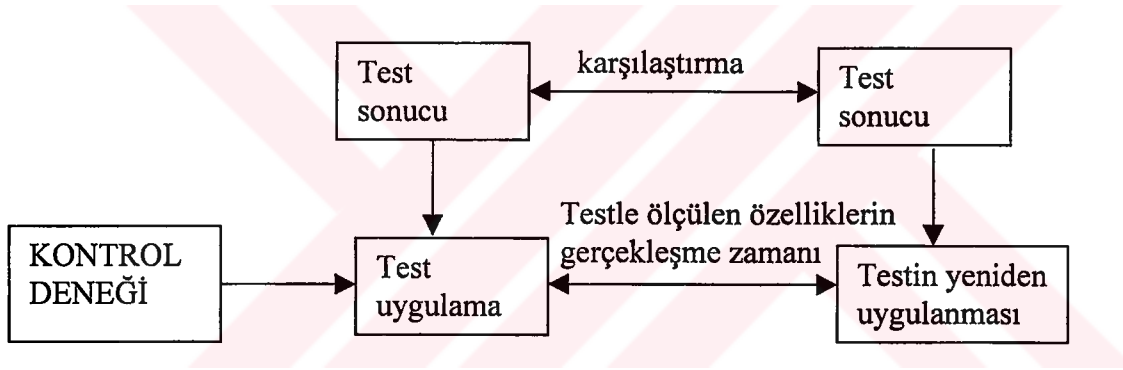
Psikoteknik test bataryasının ayırıcı özelliğinin analizi için güvenilir bir yöntemdir. Deneysel geçerlilik sürecinde psikoteknik test bataryasının uygulandığı bir denek grubu alınır ve bu denek grubu içerisinde bir kontrol grubu seçilir. Her iki grup için de değişik iki zamanda uygulanan batarya sonuçları alınır ve sonuçların karşılaştırması yapılır.

Deneysel geçerlilik sürecini Şekil 3.4'deki gibi şematize etmek mümkündür.

<sup>174</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.47-48



### DENEY GRUBU İLE KONTROL GRUBUNUN KARŞILAŞTIRILMASI



Şekil 3.4

Şekil 3.4’de görüldüğü gibi deneysel geçerlilikte istenen sonuç iki uygulama zamanı içinde denek grubu ne tür bir değişme göstermişse kontrol grubunun da benzer gelişmeyi göstermiş olması gerekir. Arada farklılığın olması halinde test bataryasının geçerliliğinin tam olmadığı ileri sürülebilir.<sup>175</sup>

<sup>175</sup> İlhan ERDOĞAN, a.g.e., S.48-49

### 3.5. Testlerin Eleştirilmesi

Testlere yöneltilen eleştirileri şöyle sıralayabiliriz.

1- Ölçü tekniklerinin insan yerine karar vermeleri beklenemez. Adayın işe alınıp alınmayacağı hususunda kararı yine insan verecektir. Dolayısıyla personel seçmede işin içine görecelik karışabilir.

2- En iyi testler bile insanın karışık bir iş veya öğrenim durumunda nasıl hareket edeceğini kesinlikle tahmin edemez, çünkü insan davranışlarını tam ölçme olanağı yoktur.<sup>176</sup>

3- En uygun testin kullanıldığından hiçbir zaman tam anlamı ile emin olmak mümkün değildir.

4- Uygulanan testlerle bireyin kişiliğinden enine bir kesit alınmış olur. Bu görüşe göre, test bir gün önce veya ertesi gün yapılırsa farklı sonuçlar alınması mümkündür.

5- Bir işletmede aranan nitelik ve özellikler üzerinde bir fikir birliği sağlansa bile başarılı ve başarısız yöneticilerin oluşturduğu örnekler, genellikle testin değerini göstermeye yetmeyecek kadar küçüktür.<sup>177</sup>

6- Testler bir insanın aldığı puanı niçin aldığını belirtmez, sadece aldığı puanı gösterir.<sup>178</sup> Testlerde genellikle hiçbir açıklama yapılmadan pasif şekilde deneyin gözlenmesi söz konusudur.

<sup>176</sup> Sait SOYDAN, Psikoteknik ve Psikolojik Testler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, YÖNETİM, Yıl:1, Sayı:1, Temmuz-Eylül-1975, S.69

<sup>177</sup> W.H. Newman, Sevk ve İdare Çeviren: Kenan Sürgit, Ankara, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, 1972, S.383

<sup>178</sup> Osman TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler Ders Notları, İstanbul, 1974, S.23

7- İşçi ve memurların seçim ve işe yerleştirilmelerinde psikolojik testlerden çeşitli şekillerde yararlanılmaktadır. Oysa yüksek yöneticilik kademelerine yapılacak seçimlerde ilgili çalışmalar sınırlıdır. Mevcut testlerin yönetici personele uygulanmasında bir çok güçlüklerle karşılaşmaktadır. Yöneticilikte başarılı olmak için gerekli nitelikler üzerinde günümüzde bile genel bir fikir birliği yoktur. Çünkü bütün bu nitelikler durumlara göre değişmektedir.

8- Testlere yöneltilen bir diğer eleştiri ise, bir tek testin bireyin yeteneklerini ölçmek bakımından yeterli olmadığı noktasından ileri gelmektedir. Hiçbir iş için tek test yeterli değildir.<sup>179</sup>

9- Elde edilen yanıtları yorumlayacak ve değerlendirecek yetkili kişinin olmaması halinde çeşitli testleri uygulamak gereksizdir. Testi yapanların yetişkin olmaması halinde testin yorumlanması rastgele olur. Testleri yapmakla yükümlü kişinin yetişmesi testlerin kullanılmasının zorunlu koşuludur.<sup>180</sup>

### **3.6. Psikoteknik Seçim Yöntemi İle Klasik Seçim Yönteminin Karşılaştırılması**

Psikoteknik yöntemle personel seçiminin sayısız yararlarına rağmen, bu yöntemin sorunlu yönlerinin olduğu da belirtilerek bir takım 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.<sup>181</sup>

<sup>179</sup> Sait SOYDAN, Psikoteknik ve Psikolojik Testler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, YÖNETİM, Yıl:1, Sayı:1, Temmuz-Eylül, 1975, S.69

<sup>180</sup> Clifford T. MORGAN, Psikolojiye Giriş (Ders Kitabı), (Çev: Hüsnü Arıcı, Işık Savaşır, Okay İmamoğlu ve Diğerleri) Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara-1981, S.285

<sup>181</sup> Zekai ÖZTÜRK, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1994, S.111 Doktora Tezi

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

Yine, psikoteknik yöntemle bireyin seçilmesinde karşılaşılabilecek ve eleştirilebilecek bir başka yön ise, bazı testlerin kişilik mahremiyetlerine tecavüz olarak görülecek, 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.<sup>182</sup>

Psikoteknik seçim yöntemine tabi tutulan adaya “yetersiz” demenin, bireyi psikolojik 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 uygulamanın temel yaklaşımı kişi-iş uyumunu sağlamaktır. Bu uyum da bilgi, yetenek ve kişisel özellikler açısından sağlanacaktır. Böyle bir uyumun işletmeye yansıyan önemli sonuçları vardır. Her şeyden önce verim artacaktır. Ayrıca işgörenler psikolojik tatmin bulacaklar, çalıştıkları işyerine bağlanacaklardır.<sup>183</sup>

- Psikoteknik seçim yöntemi ile bireylerin yetenek ve özellikleri sıralandırılarak, sonuçlar sayısallaştırılabilmekte ve bireylerarası karşılaştırma yapma

---

<sup>182</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., S.111

<sup>183</sup> İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul-1983, S.304

olanağı ortaya çıkmaktadır. Böylece seçilen bireyin en fazla başarılı olabileceği pozisyona yerleştirilmesi sağlanabilmektedir.

- 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.<sup>184</sup>

- 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 varolduğunu 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 ilgilidir. Oysa, psikoteknik seçim sistemi, adayın bilgisini kullanma eğilimi ve gelişme yönü ile ilgilidir.

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

---

<sup>184</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., S.112



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 yeterliliği ve güvenilirliği konusunda kuşku duyulur. Oysa, psikoteknik seçim sisteminde, testler ve cevapları standart olduğundan, sınavı yapan kişilere göre farklılık göstermezler ve kolay sayısallaştırılırlar.

## BÖLÜM IV

### MESLEKİ OLGUNLUK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN UYGULAMA DENEMESİ

#### 4.1. Mesleki Olgunluk Ölçeğinin Uygulanmasının Amacı

İnsanın kendini ve çevresindeki fırsatları tanıma ve değerlendirme çabaları okul öncesi dönemden itibaren başlarsa da, bu yoldaki çabaların yoğun olduğu dönem 14-18 yaşlar arasına rastlamaktadır. Ayrıca lise öğrencileri birinci sınıftan itibaren ileride girmek istedikleri meslekle ilgili alanı, seçmeli dersleri, lise son sınıfta ise yüksek öğretim programlarını yani mesleklerini seçmek zorundadırlar. Mesleki gelişim kuramcılarına göre, bu gençlerin isabetli bir meslek seçimi yapabilmeleri için herşeyden önce kendilerinden beklenen mesleki olgunluk düzeyine ulaşmaları gerekmektedir. Bu durumda lise öğrencilerinin alan, ders, yüksek öğretim programlarını ve mesleklerini seçmelerinde etkili olacak mesleki olgunluk düzeylerini saptamak, onlara götürülecek mesleki rehberlik hizmetlerinin ilk basamağı olma niteliği taşıyacaktır.<sup>185</sup>

Mesleki olgunluk ölçeği, lise öğrencilerinin mesleki olgunluk düzeylerini, dolayısıyla onlardan beklenen mesleki gelişim görevlerini ne derece yerine getirdiklerini öğrenmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, alınan sonuçlar öğrencilerin mesleki rehberlik ihtiyaçlarının saptanmasına da yardımcı olacaktır.

#### 4.2. Yıldız Kuzgun ve Feride Bacanlı'nın Geliştirdiği Norm Ölçeği

Yıldız Kuzgun ve Feride Bacanlı, mesleki olgunluk ölçeğinin deneme formunu oluşturan 54 sorunun ayırt etme gücünü saptamak için madde analizi yapmışlardır. Bunun için, mesleki olgunluk ölçeği deneme uygulaması yapıldığı 100 öğrencinin alt ve üst gruplarının puan ortalamaları arasındaki farkları test etmişlerdir.

---

<sup>185</sup> Yıldız KUZGUN-Feride BACANLI, Mesleki Olgunluk Ölçeği El Kitabı, Milli Eğitim Basımevi, Ankara-1996, S.4

Yaptıkları analiz sonucunda 54 maddenin; 34'ünün "T" değeri, 0,001, 4'ünün; 0,005, 3'ünün 0,05 düzeyinde manidar bulmuşlardır. 11 maddeyi ise manidar bulmamışlardır. Bu 11 madde ve daha sonraki uygulamalardaki karşılaştıkları güçlükler nedeniyle "T" değeri manidar çıkan 3 maddeyi ölçeğin deneme formundan çıkarmışlardır. Böylece mesleki olgunluk ölçeğinin son formu 40 maddeden oluşturulmuştur.

Yıldız Kuzgun ve Feride Bacanlı, mesleki olgunluk ölçeğinin güvenilirliği için tutarlık ve kararlılık katsayılarını hesaplamışlardır.

**Mesleki Olgunluk Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayısı:** Mesleki olgunluk ölçeğinden 100 lise üçüncü sınıf öğrencisinin aldığı puanlar üzerinden hesaplanan Cranbach Alfa katsayısını  $\alpha = 0.89$  bulmuşlardır. Bulunan bu değer, ölçeklerin sahip olması gereken (0.80) güvenilirlik katsayısından daha yüksek bir değerdir.

**Mesleki Olgunluk Ölçeğinin Kararlılık Katsayısı:** Testin tekrarı yöntemi ile belirlenmiştir. Mesleki olgunluk ölçeğinin kararlı bir ölçme aracı olup olmadığını anlamak için ölçeğin deneme uygulamasının yapıldığı 50 öğrenciye 5 hafta sonra ölçeği tekrar uygulamışlardır. 2 uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki ilişkiyi (Pearson - Çarpım Moment korelasyon katsayısını  $r = .82$ ) bulmuşlardır. Bu değer mesleki olgunluk ölçeğinin ölçmek istediği değişkeni ölçmede oldukça kararlı olduğunu göstermektedir.

Gerek hesaplanan tutarlık katsayısının gerekse kararlılık katsayısının bir takım duyuşsal özelliklerin (mesleki tutum ve davranışları) ölçülmeye çalışıldığı böylece bir araç için yeterli olduğu söylenebilir.

Mesleki olgunluk ölçeğinin geçerliği, öğrencilerin mesleki olgunluk ölçeğinden aldıkları akademik yetenekleriyle ilişkisine, öğrenim görülen sınıf düzeyinin mesleki olgunluk ölçeğinden alınan puanları etkileyip etkilemediğine, mesleki olgunluk ölçeğinin sosyal beğenirlik faktöründen etkilenme derecesine bakılarak belirlenmiştir.

Mesleki olgunluk ölçeğinden elde edilen ham puan, öğrencinin ölçülen özellikleri yönünden durumunun ne olduğu hakkında açık bir anlam vermemektedir. Ölçekten öğrencinin aldığı puan bir referans grubuna göre karşılaştırıldığı zaman bir anlam kazanır. Bu nedenle bir öğrencinin ölçekten aldığı puanın benzer bir grubun puan dağılım içindeki yerinin bilinmesi gerekir. Bireyin ait olduğu gruba "Norm Grubu" denir. Norm grubuna uygulanan bir ölçme aracından elde edilen puanlara ilişkin değerlere, istatistiklere de norm denir. Normlar bireysel puanların yorumlanmasına yardımcı olurlar.

Yıldız Kuzgun ve Feride Bacanlı, mesleki olgunluk ölçeğinin norm grubunu, Ankara ilinin çeşitli ilçelerindeki genel ve meslek liselerinde öğrenim gören alt, orta ve üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen 1248 kız ve 1256 erkek olmak üzere toplam 2504 öğrenciden oluşturmuşlardır.

#### **4.3. Araştırmanın Yapılacağı Örnek**

Araştırmaya katılacak öğrencilerin seçimi, Hakkari il merkezinde, Hakkari Lisesi, Sağlık Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi, Kız Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi ve Endüstri Meslek Lisesinde ortaöğrenime devam eden lise üçüncü sınıf öğrencilerinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş 200 öğrenciden oluşmaktadır.

Hakkari ilinde ortaöğrenimde lise üçüncü sınıfa devam eden 1034 öğrenci evreni oluşturmaktadır. Hakkari il merkezindeki okullardan tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş 200 öğrenci örnekleme teşkil etmektedir.

Örnek, evreni % 19 oranında temsil etmektedir. Bu durum örneklemin evrene genellenebileceğini ifade etmektedir.

#### 4.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Cevap kağıdında 5,6,7,8,10,11,18,20,23,28,29,30,31,32,34,35,37,39 ve 40 sorulara verilen cevaplarla “x” sayısı bulunur.

Cevap kağıdında 1,2,3,4,9,12,13,14,16,17,19,21,22,24,25,26,27,33,36 ve 38.sorulara verilen cevaplarla “y” sayısı bulunur.

“y” sayısı standart “126” sayısından çıkartılır. Bulunan bu sayıya “Z” diyelim.  $Z = 126 - Y$  Bulunan “Z” sayısı, “x” sayısı ile toplanır. Bu sayıya “T” diyelim.  $T = Z + X$  “T” sayısı mesleki olgunluk ölçeğinden alınan ham puandır.

Norm tablosundan yararlanarak, mesleki olgunluk ölçeğinden alınan ham puana karşılık gelen yüzdelik puan bulunur.

Hakkari ilinde 6 lisede 200 öğrenciye uygulanan mesleki olgunluk ölçeğinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

**4.4.1. Hangi mesleğin bana uygun olduğunu büyüklerimin daha iyi bilecekleri düşüncesindeyim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	106	53
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	35	17,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	37	18,5
<b>Bana Uygun</b>	13	6,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	9	4,5

Tablo incelendiğinde, “hangi mesleğin bana uygun olduğunu büyüklerimin daha iyi bilecekleri düşüncesindeyim.” Sorusuna, öğrencilerin % 53’ü bana hiç uygun değil, % 17,5’i bana pek uygun değil, % 18,5’i bana biraz uygun, % 6,5’i bana uygun, % 4,5’i bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.2. İnsan mesleğini tesadüfen seçer.

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	128	64
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	44	22
<b>Bana Biraz Uygun</b>	17	8,5
<b>Bana Uygun</b>	6	3
<b>Bana Çok Uygun</b>	5	2,5

Tablo incelendiğinde, “insan mesleğini tesadüfen seçer” sorusuna, öğrencilerin % 64’ü bana hiç uygun değil, % 22’si bana pek uygun değil, % 8,5’i bana biraz uygun, % 3’ü bana uygun, % 2,5’i bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

4.4.3. İstediyim mesleği seçmeyeceksem “bu konuyu düşünmenin ne gereği var.” diyorum.

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	57	28,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	46	23
<b>Bana Biraz Uygun</b>	19	9,5
<b>Bana Uygun</b>	34	17
<b>Bana Çok Uygun</b>	44	22

Tablo incelendiğinde, “istediyim mesleği seçmeyeceksem bu konuyu düşünmenin ne gereği var diyorum” sorusuna, öğrencilerin % 28,5’i bana hiç uygun değil, % 23’ü bana pek uygun değil, % 9,5’i bana biraz uygun, % 17’si bana uygun, % 22’si bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.4. İnsan hangi mesleği seçmesi gerektiği konusunda ailesinin tavsiyelerini dikkate alırsa hata yapmaz**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	6	3
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	25	12,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	47	23,5
<b>Bana Uygun</b>	76	38
<b>Bana Çok Uygun</b>	46	23

Tablo incelendiğinde, “insan hangi mesleği seçmesi gerektiği konusunda ailesinin tavsiyelerini dikkate alırsa hata yapmaz” sorusuna, öğrencilerin % 3’ü bana hiç uygun değil, % 12,5’i bana pek uygun değil, %23,5’i bana biraz uygun, % 38’i bana uygun, % 23’ü bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.5. Meslekleri daha iyi tanımak için, bu konuda yazılmış kaynak kitaplar olup olmadığını araştırırım.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	7	3,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	21	10,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	26	13
<b>Bana Uygun</b>	71	35,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	75	37,5

Tablo incelendiğinde, “meslekleri daha iyi tanımak için, bu konuda yazılmış kaynak kitaplar olup olmadığını araştırırım” sorusuna, öğrencilerin %3,5’i bana hiç uygun değil, % 10,5’i bana pek uygun değil, % 13’ü bana biraz uygun, %35,5’i bana uygun, %37,5’i bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.6. Girmek istediğim meslekler hakkında bilinmesi gereken her şeyi biliyorum.**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	10	5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	47	23,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	70	35
<b>Bana Uygun</b>	41	20,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	32	16

Tablo incelendiğinde “girmek istediğim meslekler hakkında bilinmesi gereken herşeyi biliyorum” sorusuna, öğrencilerin % 5’i bana hiç uygun değil, % 23,5’i bana pek uygun değil, % 35’i bana biraz uygun, % 20’5’i bana uygun, % 16’sı bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.7. Öğretmenlerime, öğrettikleri konu alanlarıyla ilgili üniversite programlarının neler olduğu hakkında sorular sorar, onlardan bu konularda beni aydınlatmalarını rica ederim.**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	9	4,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	9	4,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	24	12
<b>Bana Uygun</b>	70	35
<b>Bana Çok Uygun</b>	88	44

Tablo incelendiğinde, “öğretmenlerime, öğrettikleri konu alanlarıyla ilgili üniversite programlarının neler olduğu hakkında sorular sorar, onlardan bu konularda beni aydınlatmalarını rica ederim” sorusuna, öğrencilerin % 4,5’i bana hiç uygun değil, % 4,5’i bana pek uygun değil, % 12’si bana biraz uygun, % 35’i bana uygun, % 44’ü bana çok uygun cevabını vermişlerdir.



**4.4.8. Gelecekteki mesleğimi ben belirleyeceğime göre, bu konuda gerekli bilgiyi edinmek için benim harekete geçmem gerektiği düşüncesindeyim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	7	3,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	2	1
<b>Bana Biraz Uygun</b>	11	5,5
<b>Bana Uygun</b>	43	21,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	137	68,5

Tablo incelendiğinde, “gelecekteki mesleğimi ben belirleyeceğime göre, bu konuda gerekli bilgiyi edinmek için benim harekete geçmem gerektiği düşüncesindeyim soruna, öğrencilerin % 3,5’i bana hiç uygun değil, % 1’i bana pek uygun değil, % 5,5’i bana biraz uygun, % 21,5’i bana uygun, % 68,5’i bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.9. Hangi mesleğe gireceğime ailemin karar vermesi iyi olacak. Böylece sonuçta bir hata olursa ben sorumlu olmam.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	99	49,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	48	24
<b>Bana Biraz Uygun</b>	31	15,5
<b>Bana Uygun</b>	11	5,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	11	5,5

Tablo incelendiğinde, “hangi mesleğe gireceğime ailemin karar vermesi iyi olacak. Böylece sonuçta bir hata olursa ben sorumlu olmam” “sorusuna, öğrencilerin % 49,5’i bana hiç uygun değil, % 24’ü bana pek uygun değil, % 15,5’i bana biraz uygun, % 5,5’i bana uygun, % 5,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.10. Öğrencilik hayatımda daima hangi derslerin ya da ders dışı faaliyetlerin bana ne yönden yararlı olabileceğini, hangi hedefe erişmek için katkısı olabileceğini düşünürüm.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	9	4,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	7	3,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	14	7
<b>Bana Uygun</b>	81	40,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	89	44,5

Tablo incelendiğinde, “öğrencilik hayatımda daima hangi derslerin ya da ders dışı faaliyetlerin bana ne yönden yararlı olabileceğini, hangi hedefe erişmek için katkısı olabileceğini düşünürüm” sorusuna, öğrencilerin % 4,5’i bana hiç uygun değil, % 3,5’i bana pek uygun değil, % 7’si bana biraz uygun, % 40,5’i bana uygun, % 44’5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.11. Üniversite program tercihim belirlemeden önce, hangi alanlarda ne derece güçlü, hangi alanlarda ne derece zayıf olduğumu değerlendireceğim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	4	2
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	6	3
<b>Bana Biraz Uygun</b>	27	13,5
<b>Bana Uygun</b>	67	33,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	96	48

Tablo incelendiğinde, “üniversite program tercihim belirlemeden önce, hangi alanlarda ne derece güçlü, hangi alanlarda ne derece zayıf olduğumu değerlendireceğim. “sorusuna, öğrencilerin % 2’si bana hiç uygun değil, % 3’ü bana

pek uygun değil, % 13,5'i bana biraz uygun, % 33,5'i bana uygun, % 48'i bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.12. Meslek tercihlerimde sık sık değişiklik yapıyorum.

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	109	54,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	47	23,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	22	11
<b>Bana Uygun</b>	11	5,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	11	5,5

Tablo incelendiğinde, “meslek tercihlerimde sık sık değişiklik yapıyorum” sorusuna, öğrencilerin % 54,5'i bana hiç uygun değil, % 23,5'i bana pek uygun değil, % 11'i bana biraz uygun, % 5,5'i bana uygun, % 5,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.13. Bir meslek seçiminde dikkate alınacak o kadar çok faktör var ki, en iyisi işi oluruna bırakmak diye düşünüyorum.

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	87	43,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	64	32
<b>Bana Biraz Uygun</b>	29	14,5
<b>Bana Uygun</b>	15	7,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	5	2,5

Tablo incelendiğinde “Bir meslek seçiminde dikkate alınacak o kadar çok faktör var ki, en iyisi işi oluruna bırakmak diye düşünüyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 43,5'i bana hiç uygun değil, % 32'si bana pek uygun değil, % 14,5'i

bana biraz uygun, % 7,5'i bana uygun, % 2,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.14. Şimdiden meslek tercihleri üzerinde düşünmeyi gereksiz buluyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	137	68,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	36	18
<b>Bana Biraz Uygun</b>	13	6,5
<b>Bana Uygun</b>	9	4,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	5	2,5

Tablo incelendiğinde “Şimdiden meslek tercihleri üzerinde düşünmeyi gereksiz buluyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 68,5'i bana hiç uygun değil, % 18'si bana pek uygun değil, % 6,5'i bana biraz uygun, % 4,5'i bana uygun, % 2,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.15. Ailemin seçtiği mesleğe girersem onların daha çok yardım ve desteğini sağlayabilirim diye düşünüyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	57	28,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	47	23,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	58	29
<b>Bana Uygun</b>	25	12,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	13	6,5

Tablo incelendiğinde “Ailemin seçtiği mesleğe girersem onların daha çok yardım ve desteğini sağlayabilirim diye düşünüyorum.” Sorusuna, öğrencilerin %

28,5'i bana hiç uygun değil, % 23,5'i bana pek uygun değil, % 29'u bana biraz uygun, % 12,5'i bana uygun, % 6,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.16. İstedğim bir mesleğe giremeyeceksem meslek seçimi üzerinde düşünmenin ne yararı var diye düşünüyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	68	34
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	48	24
<b>Bana Biraz Uygun</b>	44	22
<b>Bana Uygun</b>	15	7,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	25	12,5

Tablo incelendiğinde “İstedğim bir mesleğe giremeyeceksem meslek seçimi üzerinde düşünmenin ne yararı var diye düşünüyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 34'ü bana hiç uygun değil, % 24'si bana pek uygun değil, % 22'si bana biraz uygun, % 7,5'i bana uygun, % 12,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.17. Ne zaman meslek seçme konusu açılrsa içimi bir sıkıntı kaplar.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	75	37,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	46	23
<b>Bana Biraz Uygun</b>	42	21
<b>Bana Uygun</b>	18	9
<b>Bana Çok Uygun</b>	19	9,5

Tablo incelendiğinde “Ne zaman meslek seçme konusu açılrsa içimi bir sıkıntı kaplar.” Sorusuna, öğrencilerin % 37,5'i bana hiç uygun değil, % 23'ü bana pek uygun değil, % 21'i bana biraz uygun, % 9'u bana uygun, % 9,5'i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.18. Hiç kimsenin beni benden iyi tanıyamayacağını ve mesleğimi seçme sorumluluğunun bana ait olduğunu düşünürüm.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	8	4
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	7	3,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	28	14
<b>Bana Uygun</b>	58	29
<b>Bana Çok Uygun</b>	99	49,5

Tablo incelendiğinde “Hiç kimsenin beni benden iyi tanıyamayacağını ve mesleğimi seçme sorumluluğunun bana ait olduğunu düşünürüm.” Sorusuna, öğrencilerin % 4’ü bana hiç uygun değil, % 3,5’i bana pek uygun değil, % 14’ü bana biraz uygun, % 29’u bana uygun, % 49,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.19. Bana uygun hiçbir meslek bulamıyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	156	78
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	26	13
<b>Bana Biraz Uygun</b>	10	5
<b>Bana Uygun</b>	6	3
<b>Bana Çok Uygun</b>	2	1

Tablo incelendiğinde “Bana uygun hiçbir meslek bulamıyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 78’i bana hiç uygun değil, % 13’ü bana pek uygun değil, % 5’i bana biraz uygun, % 3’i bana uygun, % 1’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.20. Kendimi bildim bileli hangi mesleğe girmek istediğimi düşünürüm.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	43	21,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	38	19
<b>Bana Biraz Uygun</b>	48	24
<b>Bana Uygun</b>	39	19,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	32	16

Tablo incelendiğinde “Kendimi bildim bileli hangi mesleğe girmek istediğimi düşünürüm.” Sorusuna, öğrencilerin % 21,5’i bana hiç uygun değil, % 19’u bana pek uygun değil, % 24’ü bana biraz uygun, % 19,5’i bana uygun, % 16’sı de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.21. Bazı insanların hangi mesleğe seçmek istedikleri konusunda nasıl da emin ve kararlı olabildiklerine şaşıyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	69	34,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	56	28
<b>Bana Biraz Uygun</b>	48	24
<b>Bana Uygun</b>	21	10,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	6	3

Tablo incelendiğinde “Bazı insanların hangi mesleği seçmek istedikleri konusunda nasıl da emin ve kararlı olabildiklerine şaşıyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 34,5’i bana hiç uygun değil, % 28’i bana pek uygun değil, % 24’ü bana biraz uygun, % 10,5’i bana uygun, % 3’ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.22. Ne olmak, hangi mesleği seçmek istediğim konusunda zaman zaman hayallere dalarım, ama aslında tercihlerimi belirlemiş değilim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	53	26,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	61	30,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	36	18
<b>Bana Uygun</b>	26	13
<b>Bana Çok Uygun</b>	24	12

Tablo incelendiğinde “Ne olmak, hangi mesleği seçmek istediğim konusunda zaman zaman hayallere dalarım, ama aslında tercihlerimi belirlemiş değilim.” Sorusuna, öğrencilerin % 26,5’i bana hiç uygun değil, % 30,5’i bana pek uygun değil, % 18’i bana biraz uygun, % 13’ü bana uygun, % 12’si de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.23. Çok erken yaşlardan beri meslek yaşamımdan neler beklediğimi, ne gibi yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğumu düşünürüm.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	6	3
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	11	5,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	47	23,5
<b>Bana Uygun</b>	77	38,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	59	29,5

Tablo incelendiğinde “Çok erken yaşlardan beri meslek yaşamımdan neler beklediğimi ne gibi yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğumu düşünürüm.” Sorusuna, öğrencilerin % 3’ü bana hiç uygun değil, % 5,5’i bana pek uygun değil, % 23,5’i bana biraz uygun, % 38,5’i bana uygun, % 29,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.



**4.4.24. Üniversite sınavında hangi alanda ilgili test alacağımı belirledim, ama o alanda hangi programlara girmek istediğime karar veremedim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	42	21
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	57	28,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	53	26,5
<b>Bana Uygun</b>	37	18,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	11	5,5

Tablo incelendiğinde “Üniversite sınavında hangi alanla ilgili test alacağımı belirledim, ama o alanda hangi programlara girmek istediğime karar veremedim.” Sorusuna, öğrencilerin % 21,’i bana hiç uygun değil, % 28,5’i bana pek uygun değil, % 26,5’i bana biraz uygun, % 18,5’i bana uygun, % 5,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.25. Benim için önemli olan sınava hazırlanmaktır. Meslek tercihim zamanı gelince belirlerim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	56	28
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	38	19
<b>Bana Biraz Uygun</b>	32	16
<b>Bana Uygun</b>	35	17,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	39	19,5

Tablo incelendiğinde “Benim için önemli olan sınava hazırlanmaktır. Meslek tercihim zamanı gelince belirlerim.” Sorusuna, öğrencilerin % 28’i bana hiç uygun değil, % 19’u bana pek uygun değil, % 16’sı bana biraz uygun, % 17,5’i bana uygun, % 19,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.26. Şu ana kadar hangi programları tercih edeceğimi belirleyemedim. Çünkü her gün başka bir seçenek bana çekici geliyor.**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	77	38,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	62	31
<b>Bana Biraz Uygun</b>	40	20
<b>Bana Uygun</b>	14	7
<b>Bana Çok Uygun</b>	7	3,5

Tablo incelendiğinde “Şu ana kadar hangi programları tercih edeceğimi belirleyemedim, çünkü hergün başka bir seçenek bana çekici geliyor” Sorusuna, öğrencilerin % 38,5’i bana hiç uygun değil, % 31’i bana pek uygun değil, % 20’si bana biraz uygun, % 7’si bana uygun, % 3,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.27. Şu anda belli bir meslek alanı belirledim, ama kararımdan memnun değilim.**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	87	43,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	62	31
<b>Bana Biraz Uygun</b>	29	14,5
<b>Bana Uygun</b>	16	8
<b>Bana Çok Uygun</b>	6	3

Tablo incelendiğinde “Şu anda belli bir meslek alanı belirledim, ama kararımdan memnun değilim.” Sorusuna, öğrencilerin % 43,5’i bana hiç uygun değil, % 31’i bana pek uygun değil, % 14,5’i bana biraz uygun, % 8’i bana uygun, % 3’ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.28. Televizyonda bir mesleğin özelliklerini ve ülke ekonomisindeki yerini tanıtan programları ilgi ile izlerim.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	20	10
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	17	8,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	34	17
<b>Bana Uygun</b>	68	34
<b>Bana Çok Uygun</b>	61	30,5

Tablo incelendiğinde “Televizyonda bir mesleğin özelliklerini ve ülke ekonomisindeki yerini tanıtan programları ilgi ile izlerim” Sorusuna, öğrencilerin %10’u bana hiç uygun değil, % 8,5’i bana pek uygun değil, % 17’si bana biraz uygun, % 34’ü bana uygun, % 30,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.29. Yeteneğime uygun olduğumu düşündüğüm meslekler inceliyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	5	2,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	20	10
<b>Bana Biraz Uygun</b>	22	11
<b>Bana Uygun</b>	65	32,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	88	44

Tablo incelendiğinde “Yeteneğime uygun olduğumu düşündüğüm meslekleri inceliyorum.” Sorusuna, öğrencilerin % 2,5’i bana hiç uygun değil, % 10’i bana pek uygun değil, % 11’si bana biraz uygun, % 32,5’i bana uygun, % 44’ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.30. Meslekleri tanıtan kaynak kitapları okurum.

	Sayı	Yüzde (%)
Bana Hiç Uygun Değil	17	8,5
Bana Pek Uygun Değil	19	9,5
Bana Biraz Uygun	32	16
Bana Uygun	72	36
Bana Çok Uygun	60	30

Tablo incelendiğinde “Meslekleri tanıtan kaynak kitapları okurum.” Sorusuna, öğrencilerin % 8,5’i bana hiç uygun değil, % 9,5’i bana pek uygun değil, % 16’si bana biraz uygun, % 36’sı bana uygun, % 30’u da bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.31. İlgilendiğim bir meslekteki insanların neler yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını öğrenmek için işyerlerine giderim.

	Sayı	Yüzde (%)
Bana Hiç Uygun Değil	25	12,5
Bana Pek Uygun Değil	36	18
Bana Biraz Uygun	47	23,5
Bana Uygun	57	28,5
Bana Çok Uygun	35	17,5

Tablo incelendiğinde “İlgilendiğim bir meslekteki insanların neler yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını öğrenmek için işyerlerine giderim” sorusuna, öğrencilerin % 12,5’i bana hiç uygun değil, % 18’i bana pek uygun değil, % 23,5’i bana biraz uygun, % 28,5’i bana uygun, % 17,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.32. Meslek tercihlerimi belirlemeden önce, sadece ilgi ve duyduğum meslekleri değil, mümkün olduğu kadar başka bir çok mesleği de incelemeye çalışıyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	16	8
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	23	11,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	47	23,5
<b>Bana Uygun</b>	68	34
<b>Bana Çok Uygun</b>	46	23

Tablo incelendiğinde “meslek tercihlerimi belirlemeden önce, sadece ilgi duyduğum meslekleri değil, mümkün olduğu kadar başka birçok mesleği de incelemeye çalışıyorum” Sorusuna, öğrencilerin % 8’i bana hiç uygun değil, % 11,5’i bana pek uygun değil, % 23,5’i bana biraz uygun, % 34’ü bana uygun, % 23’ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.33. Meslek seçerken pek çok kişiden bilgi ve görüş almaya niyetlendim, ama sonuçta kargaşaya ve kararsızlığa düşünce bu işi olurluna bıraktım.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	73	36,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	59	29,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	37	18,5
<b>Bana Uygun</b>	23	11,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	8	4

Tablo incelendiğinde “meslek seçerken pek çok kişiden bilgi ve görüş almaya niyetlendim, ama sonuçta kargaşaya ve kararsızlığa düşünce bu işi olurluna bıraktım” Sorusuna, öğrencilerin % 36,5’i bana hiç uygun değil, % 29,5’i bana pek uygun

değil, % 18,5'i bana biraz uygun, % 11,5'i bana uygun, % 4'ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.34. Yeni bir meslek adı duyduğumda hemen o mesleği incelemek için harekete geçerim.**

	Sayı	Yüzde (%)
Bana Hiç Uygun Değil	55	27,5
Bana Pek Uygun Değil	44	22
Bana Biraz Uygun	56	28
Bana Uygun	27	13,5
Bana Çok Uygun	18	9

Tablo incelendiğinde “Yeni bir meslek adı duyduğumda hemen o mesleği incelemek için harekete geçerim.” Sorusuna, öğrencilerin % 27,5'i bana hiç uygun değil, % 22'si bana pek uygun değil, % 28'i bana biraz uygun, % 13,5'i bana uygun, % 9'u da bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.35. Benden önce liseyi bitirip yüksek öğretime devam eden arkadaşlarıma, bölümleri hakkında sorular sorarım.**

	Sayı	Yüzde (%)
Bana Hiç Uygun Değil	19	9,5
Bana Pek Uygun Değil	20	10
Bana Biraz Uygun	34	17
Bana Uygun	59	29,5
Bana Çok Uygun	68	34

Tablo incelendiğinde “benden önce liseyi bitirip yüksek öğretime devam eden arkadaşlarıma, bölümleri hakkında sorular sorarım” Sorusuna, öğrencilerin % 9,5'u

bana hiç uygun değil, % 10'u bana pek uygun değil, % 17'si bana biraz uygun, % 29,5'i bana uygun, % 34'ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.36. Birçok mesleğe heves ediyorum ve ilgi duyuyorum, ama hepsinin bir kusuru var. Bir türlü birine karar veremiyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	70	35
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	63	31,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	37	18,5
<b>Bana Uygun</b>	22	11
<b>Bana Çok Uygun</b>	8	4

Tablo incelendiğinde “birçok mesleğe heves ediyorum ve ilgi duyuyorum, ama hepsinin bir kusuru var. Bir türlü karar veremiyorum” Sorusuna, öğrencilerin %35'i bana hiç uygun değil, % 31,5'i bana pek uygun değil, % 18,5'i bana biraz uygun, % 11'i bana uygun, % 4'ü de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.37. Herhangi bir işim için bir iş yerine örneğin; banka, hastane, fabrika ve benzeri yerlere gitsem orada çalışanların yaptıklarını gözler, “Ben bu işleri yapabilir miyim, bunları yapmaktan zevk alır mıyım?” diye düşünürüm.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	25	12,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	30	15
<b>Bana Biraz Uygun</b>	34	17
<b>Bana Uygun</b>	64	32
<b>Bana Çok Uygun</b>	47	23,5

Tablo incelendiğinde “herhangi bir işim için bir iş yerine örneğin; banka, hastane, fabrika ve benzeri yerlere gitsem orada çalışanların yaptıklarını gözler, “Ben bu işleri yapabilir miyim, bunları yapmaktan zevk alır mıyım?” diye düşünürüm sorusuna, öğrencilerin %12,5’i bana hiç uygun değil, % 15’i bana pek uygun değil, % 17’si bana biraz uygun, % 32’si bana uygun, % 23,5 ’si de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.38. Yeteneklerimi tanımam gerekiyor, ama bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	46	23
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	51	25,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	41	20,5
<b>Bana Uygun</b>	37	18,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	25	12,5

Tablo incelendiğinde “yeteneklerini tanımam gerekiyor, ama bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum” Sorusuna, öğrencilerin % 23’ü bana hiç uygun değil, % 25,5’i bana pek uygun değil, % 20,5’i bana biraz uygun, % 18,5’i bana uygun, % 12,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

**4.4.39. Tercih ettiğim meslekleri tanıtıcı toplantılara katılıyorum.**

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	45	22,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	44	22
<b>Bana Biraz Uygun</b>	33	16,5
<b>Bana Uygun</b>	40	20
<b>Bana Çok Uygun</b>	38	19



Tablo incelendiğinde “tercih ettiğim meslekleri tanıtıcı toplantılara katılıyorum” Sorusuna, öğrencilerin %22,5’i bana hiç uygun değil, % 22’si bana pek uygun değil, % 16,5’i bana biraz uygun, % 20’si bana uygun, % 19’u da bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

#### 4.4.40. Benimle ilgili yönergeleri, açıklamaları dikkatle okurum. (Seçmeli dersler listesi, ÖSS ve ÖYS kılavuzu gibi)

	Sayı	Yüzde (%)
<b>Bana Hiç Uygun Değil</b>	9	4,5
<b>Bana Pek Uygun Değil</b>	7	3,5
<b>Bana Biraz Uygun</b>	14	7
<b>Bana Uygun</b>	51	25,5
<b>Bana Çok Uygun</b>	119	59,5

Tablo incelendiğinde “benimle ilgili yönergeleri, açıklamaları dikkatle okurum. (Seçmeli dersler listesi, ÖSS ve ÖYS kılavuzu gibi)” Sorusuna, öğrencilerin %4,5’i bana hiç uygun değil, % 3,5’i bana pek uygun değil, % 7’si bana biraz uygun, % 25,5’i bana uygun, % 59,5’i de bana çok uygun cevabını vermişlerdir.

Hakkari ilinde 6 lisede öğrenim gören 200 öğrenciye uygulanan mesleki olgunluk ölçeğinden alınan ham puan ve yüzdelik puanlar aşağıda verilmiştir.

1. Puanları, 50 yüzdeliğe karşılık gelen puandan (143) aşağı alanlar:

<u>Öğrenci sayısı</u>	<u>Yüzde (%)</u>
66	33

2. Puanları, 50-75 yüzdeliğe karşılık gelen puanlardan (143-155) aşağı alanlar :

<u>Öğrenci sayısı</u>	<u>Yüzde (%)</u>
67	33,5

3. Puanları, 75 yüzdeliğe karşılık gelen puandan (155) yukarı olanlar:

<u>Öğrenci sayısı</u>	<u>Yüzde (%)</u>
67	33,5

Puanları, 50. yüzdeliğe karşılık gelen puandan (143) aşağı olan öğrenci sayısı 66 olarak bulunmuştur. 66 öğrencinin mesleki olgunluk düzeyi düşük çıkmıştır. Bu öğrencilerin isabetli meslek seçimi yapabilmeleri için mutlaka mesleki olgunluk düzeylerini geliştirmeleri gerekir.

Puanları, 50-75 yüzdeliğe karşılık gelen puandan aşağı olan öğrenci sayısı 67 olarak bulunmuştur. Bu öğrenciler kendilerinden beklenen mesleki olgunluk düzeyine ulaşmışlardır. Ancak bu öğrencilerin daha isabetli meslek seçimi yapabilmeleri için mesleki olgunluk düzeylerini geliştirmeleri gerekir.

Puanları, 75. yüzdeliğe karşılık gelen (155) puandan yukarı olan öğrenci sayısı da 67 olarak bulunmuştur. Bu öğrenciler kendilerinden beklenen mesleki olgunluk düzeyine ulaşmışlardır. Mesleki olgunluk düzeyinin yükselmesi isabetli meslek seçimi ile doğru orantılıdır. Bu yüzden puanları 75. yüzdelikten yukarı olan öğrencilerin kendi yetenek, ilgi ve değerlerine uygun meslekleri seçebilmeleri için, meslek seçimiyle ilgili inceleme ve araştırma davranışlarını geliştirerek sürdürmeleri gerekir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her öğrencinin aldığı puanı okulundaki psikolojik danışmanla paylaşmasında yarar vardır. Ancak okulunda psikolojik danışman bulunmayan yada onlara ulaşmada güçlük çeken öğrencilerin mesleki olgunluk düzeylerini geliştirmek için şu noktaları gözönünde bulundurmaları gerekir.

Meslek seçimi açısından kendini tanımak, meslek seçiminde rol oynayan kişilik özellikleri yönünden kendini çok doğru bir biçimde değerlendirmektir. Yetenekler, ilgiler, mesleki değerler, sabırlı, aceleci, çekingen, atılgan, heyecanlı olma v.b. kişilik özellikleri meslek seçimi kararını belirlemede etkilidirler. Derslerden alınan notlar, öğretmen kanaatları, arkadaşlar görüşleri ve kişinin kendini ilgi duyduğu alanda denemesi, kendini tanınmasına imkan veren bir yoldur. Yetenek, ilgi ve mesleki değerleri tanıyabilmenin diğer bir yolu ise bu amaçla geliştirilmiş ölçme araçlarından yararlanmaktadır.

Bir kişinin doğru ve yerinde bir meslek seçimi yapabilmesi için önce neler istediğini bilmesi ve mevcut seçenekleri istediklerini karşılayabilme açısından incelemesi, her bir seçeneğin sağladığı imkanları değerlendirmesi gerekir. Bunun için öğrencilerin bağlı oldukları eğitim sistemini tanımaları gerekir. Ders seçme, alan seçme, alan dersleri, seçmeli ve ortak dersler, okulun sahip olduğu eğitim-öğretim imkanları v.b. hakkında bilgi edinilmelidir. Çünkü isabetli bir meslek seçimi yapabilmek için meslekler hakkında bilgi edinmek gerekir. Meslek mensupları ile görüşerek veya onları iş başında gözleyerek o meslek hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunabilir. Öğrenciler girmek istedikleri meslekleri sınama girişiminde bulunabilirler. Böylece kişi girmek istediği mesleğin kendine uygun olup olmadığını daha yakından tanıma imkanına sahip olur. Kişinin bir bakıma bir mesleği seçebilmesi onun sahip olduğu fiziksel, zihinsel, duyuşsal ve maddi imkanları ile sınırlıdır.

Psikolojik danışmanların Mesleki Olgunluk Ölçeğinden düşük puan alan öğrencilerle özel olarak ilgilenmeleri gerekir. Bunun için, bu öğrencilerin meslek

seçimi konusunda bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlayan bireysel veya grupla danışma ve rehberlik yardımı vermeleri gerekir.

Psikolojik danışmanların, kendilerinden beklenen mesleki olgunluk düzeyine ulaşmış öğrencilerle de ilgilenmeleri gerekir.

Mesleki olgunluk ölçeği sonuçlarına göre; öğrencilerin mesleki olgunluk düzeylerini belirlerken ebeveynlerini değil, kendilerini merkez aldıklarını ve öğrencilerin mesleklerini tesadüfen seçmediğini söyleyebiliriz.

Meslekleri daha iyi tanımak için, bu konuda yazılmış kaynak kitapların araştırıldığı ancak elde edilen bulgulara göre; öğrencilerin, tercih ettikleri meslekler hakkında gerekli ve yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları ifade edilebilir.

Öğrencilerin eğitim - öğretime devam ettikleri alanlarıyla ilgili üniversite programlarının neler olduğu konusunda öğretmenlerinden kendilerini aydınlatmalarını istedikleri ve gerekli bilgiyi edinmek için eğitsel ve mesleki rehberlik çalışmalarına ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Öğrenciler mesleğe girme konusunda kararı ailelerine bırakmamakta, meslek seçimi konusunda bir hata yapmış olsalar bile sorumluluğu üzerlerine alacaklarını belirtmişlerdir.

Öğrenim hayatı boyunca almış oldukları derslerin yada ders dışı faaliyetlerin ne yönden yararlı olabileceğini, hangi hedefe erişmek için katkı sağlayacağını düşünmektedirler.

Öğrenciler, meslek tercihlerinde sık sık değişiklik yapmamakta, üniversite program tercihlerini belirlemeden önce güçlü ve zayıf oldukları alanları değerlendirdikleri söylenebilir.

Meslek tercihleri üzerinde düşünmeyi gereksiz bulmamakta, meslek seçiminde dikkate alınacak faktörleri tek tek incelemekte ve işi olurluna bırakmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Ailemin istediği mesleği seçersem onlardan daha çok yardım ve destek görürüm düşüncesine katılmamışlardır.

Öğrencilerin ne gibi yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ve meslek yaşamından beklentilerini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Öğrenciler, kendi ilgi ve istibdatları ve yeteneklerinin farkında olduklarını ifade etmişlerdir.

Hangi mesleğe girme konusunda öğrenciler meslek tercihlerini billurlaştırmakta ve kendilerine uygun bir meslek tercihini belirledikleri bu konuda emin ve kararlı oldukları söylenebilir.

Mesleki olgunluk ölçeği sonucunda; öğrencilerin yeteneklerine uygun meslekleri inceledikleri, meslekleri tanımak için iş yerlerine gittikleri, burada çalışanları gözlemledikleri, meslek seçimi konusunda ilgili kişilerden bilgi aldıkları ifade edilebilir. Ancak öğrencilerin yeni bir meslek adı duyduklarında hemen o mesleği incelemek için harekete geçme konusunda duyarlı davranmadıklarını söyleyebiliriz.

Liseyi bitirip yüksek öğrenime devam eden arkadaşlarına bölümleri hakkında sorular sorduklarını, "ben bu işleri yapabilir miyim, bunları yapmaktan zevk alır mıyım?" diye düşündüklerini, kendilerini tanımaya çalıştıklarını söyleyebiliriz.

Seçmeli dersler, ÖSS sınav sistemi ile ilgili yönergeleri okuduklarını ve açıklamaları dikkatlice dinlediklerini ancak tercih ettikleri meslekleri tanıtıcı toplantılara katılmadıklarını belirtebiliriz.

Öğrencilerin, üniversite sınavında hangi alanla ilgili test alacaklarını ve hangi programlara girmek istediklerine karar vermiş oldukları söylenebilir. Ancak 61

öğrencinin ise program tercihi konusunda kararsız kaldığı saptanmıştır. Televizyonda bir mesleğin özelliklerini ve ülke ekonomisindeki yerini tanıtan programlara, mesleki rehberlik çalışmalarına ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.



**MESLEKİ OLGUNLUK ÖLÇEĞİ**

1. Hangi mesleğin bana uygun olduğunu büyüklerimin daha iyi bilecekleri düşüncesindeyim.
2. İnsan mesleğini tesadüfen seçer.
3. İstedğim mesleği seçemeyeceksem “bu konuyu düşünmenin ne gereği var” diyorum.
4. İnsan hangi mesleği seçmesi gerektiği konusunda ailesinin tavsiyelerini dikkate alırsa hata yapmaz.
5. Meslekleri daha iyi tanımak için, bu konuda yazılmış kaynak kitaplar olup olmadığını araştırırım.
6. Girmek istediğim meslekler hakkında bilinmesi gereken her şeyi biliyorum.
7. Öğretmenlerime, öğrettikleri konu alanlarıyla ilgili üniversite programlarının neler olduğu hakkında sorular sorar, onlardan bu konularda beni aydınlatmalarını rica ederim.
8. Gelecekteki mesleğimi ben belirleyeceğime göre, bu konuda gerekli bilgiyi edinmek için benim harekete geçmem gerektiği düşüncesindeyim.
9. Hangi mesleğe gireceğine ailemin karar vermesi iyi olacak. Böylece sonuçta bir hata olursa ben sorumlu olmam.
10. Öğrencilik hayatımda daima hangi derslerin ya da ders dışı faaliyetlerin bana ne yönden yararlı olabileceğini, hangi hedefe erişmek için katkısı olabileceğini düşünürüm.
11. Üniversitede program tercihim belirlemeden önce, hangi alanlarda ne derece güçlü, hangi alanlarda ne derece zayıf olduğumu değerlendireceğim.
12. Meslek tercihlerimde sık sık değişiklik yapıyorum.
13. Bir meslek seçiminde dikkate alınacak o kadar çok faktör var ki, en iyisi işi onuruna bırakmak diye düşünüyorum.
14. Şimdiden meslek tercihleri üzerinde düşünmeyi gereksiz buluyorum.
15. Ailemin seçtiği mesleğe girersem onların daha çok yardımı ve desteğini sağlayabilirim diye düşünüyorum.

16. İstediyim bir mesleğe giremeyeceksem meslek seçimi üzerinde düşünmenin ne yararı var diye düşünüyorum.
17. Ne zaman meslek seçme konusu açılrsa içimi bir sıkıntı kaplar.
18. Hiç kimsenin beni benden iyi tanıyamayacağını ve mesleğimi seçme sorumluluğunun bana ait olduğunu düşünürüm.
19. Bana uygun hiçbir meslek bulamıyorum.
20. Kendimi bildim bileli hangi mesleğe girmek istediğimi düşünürüm.
21. Bazı insanların hangi mesleğe seçmek istedikleri konusunda nasıl da emin ve kararlı olabildiklerine şaşıyorum.
22. Ne olmak, hangi mesleği seçmek istediğim konusunda zaman zaman hayallere dalarım, ama aslında tercihlerimi belirlemiş değilim.
23. Çok erken yaşlardan beri meslek yaşamımdan neler beklediğimi, ne gibi yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olduğumu düşünürüm.
24. Üniversite sınavında hangi alanda ilgili test alacağımı belirledim, ama o alanda hangi programlara girmek istediğime karar veremedim.
25. Benim için önemli olan sınava hazırlanmaktır. Meslek tercihim zamanı gelince belirlerim.
26. Şu ana kadar hangi programları tercih edeceğimi belirleyemedim. Çünkü her gün başka bir seçenek bana çekici geliyor.
27. Şu anda belli bir meslek alanı belirledim, ama kararımdan memnun değilim.
28. Televizyonda bir mesleğin özelliklerini ve ülke ekonomisindeki yerini tanıtan programları ilgi ile izlerim.
29. Yeteneğime uygun olduğunu düşündüğüm meslekler inceliyorum.
30. Meslekleri tanıtan kaynak kitapları okurum
31. İlgilendiğim bir meslekteki insanların neler yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını öğrenmek için işyerlerine giderim.
32. Meslek tercihlerimi belirlemeden önce, sadece ilgi ve duyduğum meslekleri değil, mümkün olduğu kadar başka bir çok mesleği de incelemeye çalışıyorum.
33. Meslek seçerken pek çok kişiden bilgi ve görüş almaya niyetlendim, ama sonuçta kargaşaya ve kararsızlığa düşünce bu işi olurlarına bıraktım.



34. Yeni bir meslek adı duyduğumda hemen o mesleği incelemek için harekete geçerim.
35. Benden önce liseyi bitirip yüksek öğretime devam eden arkadaşlarıma, bölümleri hakkında sorular sorarım.
36. Birçok mesleğe heves ediyorum ve ilgi duyuyorum, ama hepsinin bir kusuru var. Bir türlü birine karar veremiyorum.
37. Herhangi bir işim için bir iş yerine örneğin; banka, hastane, fabrika ve benzeri yerlere gitsem orada çalışanların yaptıklarını gözler, “Ben bu işleri yapabilir miyim, bunları yapmaktan zevk alır mıyım?” diye düşünürüm.
38. Yeteneklerimi tanımam gerekiyor, ama bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum.
39. Tercih ettiğim meslekleri tanıtıcı toplantılara katılırım.
40. Benimle ilgili yönergeleri, açıklamaları dikkatle okurum. (Seçmeli dersler listesi, ÖSS ve ÖYS kılavuzu gibi)

## MESLEKİ OLGUNLUK ÖLÇEĞİ CEVAP KAĞIDI

Adı Soyadı :.....Cinsiyeti E K

Doğum Tarihi:...../...../19..... Yaş:..... Sınıf:.....

Ham Puan (T)=..... Yüzelik Puan=.....

A: Bana hiç uygun değil B: Bana pek uygun değil C: Bana biraz uygun

D: Bana uygun E: Bana çok uygun

	A	B	C	D	E						
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1⇒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	⇒X=
2⇒	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	⇒Y=

$$Z = 126 - Y =$$

$$T = Z + X =$$

## MESLEKİ OLGUNLUK ÖLÇEĞİ NORM TABLOSU

Ham Puan	Genel Grup (%)		Ham Puan	Genel Grup (%)
200	100		142	47,4
199	100		141	45,2
198	99,9		140	42,3
197	99,9		139	39,4
196	99,9		138	37,4
195	99,9		137	34,9
194	99,9		136	32,4
193	99,9		135	30,1
192	99,8		134	28,1
191	99,8		133	26,0
190	99,9		132	24,2
189	99,6		131	22,1
188	99,5		130	20,6
187	99,3		129	18,2
186	99,2		128	17,9
185	98,9		127	16,6
184	98,7		126	15,2
183	98,6		125	13,7
182	98,5		124	12,3
181	98,3		123	10,8
180	98,1		122	9,6
179	97,7		121	8,8
178	97,4		120	7,7
177	97,1		119	7,2
176	96,8		118	6,5
175	96,5		117	5,6
174	96,2		116	5,1
173	95,9		115	4,6
172	95,4		114	4,0
171	94,9		113	3,6
170	94,2		112	3,2
169	93,6		111	2,8
168	92,9		110	2,5
167	92,0		109	2,0
166	91,0		108	1,8
165	89,7		107	1,5
164	88,7		106	1,4
163	87,9		105	1,1
162	87,1		104	0,8
161	85,7		103	0,8
160	83,9		102	0,7
159	82,3		101	0,6
158	80,8		100	0,6
157	79,6		99	0,5
156	77,7		98	0,4
155	75,5		97	0,3
154	73,8		96	0,3
153	71,8		95	0,2
152	70,1		94	0,2
151	67,9		93	0,2
150	65,6		92	0,2
149	63,1		91	0,2
148	61,0		90	0,1
147	58,4		89	0,1
146	56,6		88	0,1
145	54,1		87	0,1
144	51,8		86	0,1
143	50,0		85	0,1

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- ADAL Zeki, Organizasyon, "İşgörenin İşten Ayrılma Kararına Bir Yaklaşım", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl: 1 , Sayı: 4
- 2- AKTAŞ Ahmet, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti, Ankara-1989
- 3- AŞKUN İnal Cem, İşgören, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir-1978
- 4- BAŞARAN İbrahim Ethem, İnsangücü ve Eğitim, Ana Hatlarıyla Görüşme Metodu ve Teknikleri, Sayı:16, Ankara-1968
- 5- BAYSAL Ayşe Can, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul-1993
- 6- BİNTUĞ Aytek, İşletme Örgütlerinin Yönetimi: Seçilmiş Yazılar, AİTİA Yay., Ankara-1978
- 7- BUYRUK Lütfi, Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmelerinde Bir Anket Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri-1993
- 8- CAN Halil ve diğerleri, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1998
- 9- CAN Halil ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara-1991
- 10- CANSEVER Gökçe, Psikolojik Testler, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara-1963

- 11- COLEMAN Charles J., Personnel: An Open System Approach, USA 1979
- 12- DEDE Şaban, Personel Seçiminde Test Uygulamaları MEB Planlama Araştırma Koordinasyon Dairesi (Konferans Serisi), Ankara-1970
- 13- DERELİ Toker – UZUNÇARŞILI Ülkü, İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
- 14- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul-1991, S.129
- 15- DOĞAN İrfan, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Türkiye’de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Alkar Matbaası, Ankara-1989
- 16- EFİL İsmail, İşletmelerde İş Kazalarının Psikoteknik Yöntemle Analizi ve Önlenmesi (Bir Uygulama Denemesi) Doktora Tezi, Bursa-1983
- 17- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans, İstanbul-1983
- 18- ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul – 1991
- 19- ERDOĞAN İlhan, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları : 403, Alkar Matbaası, Ankara – 1989
- 20- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul – 1993
- 21- GÜLEN İlhan, ÖZDENMEZ Metin, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3928 Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1996

22- “Graphology is a French Phenomenon Being in Britain” , Management Week, U.K. September-1991

23- GÜRER Canan Çetin, Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri, Çağlayan Basımevi, İstanbul-1990

24- GÜLLE Hakan, Psikoteknik Yöntem ve Bu Yöntemle İşe alınan Bireylerin Kaza Yapma Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara-1991

25- HATİPOĞLU Zeyyat, Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi, İşletme İktisadi ve Yönetimi No: 1 , İstanbul –1976

26- KEPİR Handan, İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem, İşgücünün Seçimi ve işe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 403, Alkar Matbaası, Ankara-1989

27- KUZGUN Yıldız -BACANLI Feride, Mesleki Olgunluk Ölçeği El Kitabı, Milli Eğitim Basımevi, Ankara-1996

28- LEVINE Louis, İşgücü ve İstihdam Sorunları, Çev.: Nimla Heplevent, İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü Yayın No.: 109, Ankara-1974

29- MULLİNS Lavrie J. , Hospitality Management, Second Ed., Pitmon Publishig, London-1995

30- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul- 1993

31- MORGAN Clifford T., Psikolojiye Giriş, Ders Kitabı 3.6, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara-1986

32- NEWMAN W.H., Sevk ve İdare, Çeviren: Kenan SÜRĞİT, TODAİE Yayınları, Ankara,1972

33- ÖNER Necla, Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler, İstanbul-1993

34- ÖZTÜRK Zekai, İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara-1995

35- ÖZTÜRK Zekai, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma) Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994

36- ÖZÇELİK Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir-1996

37- ÖZGÜN Kamber – ERSAN Aysel, Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri, Başkanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No:18, Ayyıldız Matbaası, A.Ş. Ankara-1967

38- PAKSOY Mahmut, İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Ankara-1989

39- SABUNCUOĞLU Zeyyat- TOKOL Tuncer, İşletme I-II, Rota Ofset Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi A.Ş. , Bursa- 1991

40- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimli, Politika ve Yönetimsel Teknikler, Teknografik Matbaacılık A.Ş. , İstanbul-1998

41- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi, ESBAC Vakfı Yayınları, Yayın No: 27, Eskişehir-1986

- 42- SOYSAL Muhan, Modern Örgütlerde İnsan, Sevk ve İdaresi Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 39, İstanbul-1971
- 43- SOYDAN Sait, Psikoteknik ve Psikolojik Testler İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, YÖNETİM, yıl:1, Sayı:1, İstanbul-1975
- 44- ŞANATALAR Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul-1978
- 45- TELİMEN Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul-1978
- 46- TOSUN Kemal, Organizasyon “Organizasyon Personel ve Moral İlişkileri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl:2, Sayı:6, İstanbul
- 47- WALSH D.J. , POLDING. M.E. , İnsangücü Planlaması, Çev.: Oya ÇİFTÇİ, Anne İdaresi Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, TODAİE, Ankara-1972
- 48- YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul- 1998