

**MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇME ve YERLEŞTİRME SÜRECİNDE  
PSİKOTEKNİK TESTLERİN ETKİSİ ve FİRMA UYGULAMASI**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	vi
TABLolar .....	vii
ŞEKİLLER .....	vii
ÖZET .....	ix
SUMMARY .....	x

GİRİŞ .....	1
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	9
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI .....	9
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI.....	10
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	11
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	12
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	13
1.4.2. Personel Bulma ve Seçme.....	14
1.4.3. Personel Eğitimi ve Kariyer Planlama.....	15
1.4.4. Performans Yönetimi .....	15
1.4.5. Ücret Yönetimi .....	16
1.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği.....	16
1.4.7. Endüstriyel İlişkiler .....	17
1.4.8. Bilgi Sistemleri.....	17
1.4.9. Özlük İşleri.....	18
1.5. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	18
BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	19
2.1. PERSONEL SEÇİM KAVRAMI .....	19

2.2. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ.....	20
2.3. PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	21
2.4. PERSONEL SEÇİM AŞAMALARI.....	21
2.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Görüşme.....	22
2.4.2. Başvuru Formu ve Biyografik Envanter.....	23
2.4.3. Sınav ve Test.....	25
2.4.3.1. Sınav Uygulaması .....	25
2.4.3.2. Psikolojik Testler.....	25
2.4.4. Mülakat (Görüşme).....	25
2.4.4.1. Plansız (Serbest) Mülakat.....	26
2.4.4.2. Planlı Mülakat.....	26
2.4.4.3. Karma (Yarı Planlı) Mülakat.....	27
2.4.4.4. Sorun Çözmeye Yönelik Mülakat .....	27
2.4.4.5. Bireysel veya Grup Mülakat.....	27
2.4.4.6. Stres (Baskılı) Mülakat.....	28
2.4.4.7. Yoğunlaştırılmış Mülakat.....	28
2.4.4.8. Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat.....	28
2.4.4.9. Mülakat Süreci ve Mülakat Hataları.....	28
2.4.5. Değerlendirme Merkezi .....	29
2.4.6. Referans Kontrolü .....	29
2.4.7. İlgili Bölüm Yöneticisi Değerlendirmesi .....	32
2.4.8. Sağlık Kontrolü .....	32
2.4.9. İşe Kabul Kararı.....	32
2.4.10. İş Teklifi ve Diğer Adayların Bilgilendirilmesi.....	33
2.4.11. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon.....	33
3.1. PSİKOTEKNİK YÖNTEM .....	34
3.2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN GELİŞİMİ .....	35
3.3. TÜRKİYE’DE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN GELİŞİMİ .....	35

3.4. PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILMASI.....	36
3.5. PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI .....	37
3.5.1. Yapıldığı Malzemeye Göre Testler .....	38
3.5.1.1. Kâğıt-Kalem Testleri .....	38
3.5.1.2. Aletli Testler .....	38
3.5.2. Uygulama Amacına Göre Testler.....	38
3.5.2.1. Tahmin Testleri.....	38
3.5.2.2. Teşhis Testleri .....	39
3.5.2.3. Hız Testleri.....	39
3.5.2.4. Güç Testleri.....	39
3.5.3. Uygulama Biçimine Göre Testler.....	39
3.5.3.1. Bireysel Testler .....	39
3.5.3.2. Grup Testleri .....	40
3.5.4. Değerlendirme Biçimine Göre Testler .....	40
3.5.4.1. Objektif (Nesnel) Testler .....	40
3.5.4.2. Subjektif (Öznel) Testler .....	40
3.5.5. Kültürel Yapıya Göre Testler.....	40
3.5.5.1. Kültüre Bağlı Olmayan Testler.....	40
3.5.5.2. Kültüre Bağlı Olan Testler .....	41
3.5.6. Değerlendirildiği Bireysel Özellikler Bakımından Testler.....	41
3.5.6.1. Zekâ Testleri.....	41
3.5.6.2. Yetenek Testleri.....	47
3.5.6.3. İlgi Testleri.....	50
3.5.6.4. Kişilik Testleri.....	51
3.5.6.5. Diğer Testler.....	58
3.6. PSİKOTEKNİK TESTLERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER .....	58
3.6.1. Güvenirlilik.....	59
3.6.2. Geçerlilik.....	60

3.6.3. Ekonomiklik.....	60
3.6.4. Homojenlik.....	60
3.6.5. Nesnellik.....	61
3.6.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık.....	61
3.6.7. Standartlık (Standardizasyon).....	61
3.7. PSİKOTEKNİK TEST UYGULAMASINDA ÖNEMLİ NOKTALAR.....	62
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	64
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	64
4.4. İŞLETMENİN KURUMSAL TANITIMI .....	65
4.5. İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE PERSONEL BİLGİLERİ.....	65
4.6. İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE GENEL ÖZELLİKLERİ .....	66
4.7. İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ .....	66
4.7.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi.....	67
4.7.2. Başvuruların Alınması ve Aday Havuzunun Oluşturulması.....	68
4.7.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Ön Eleme.....	68
4.7.4. Mülakata Davet ve Hazırlık.....	69
4.7.5. Mülakat Süreci .....	69
4.7.6. Test uygulaması.....	70
4.7.7. Referans Araştırması.....	72
4.7.8. Onay Verilmesi ve İş Teklifinin Yapılması.....	72
4.7.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon.....	72
4.8. KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	73
4.11. MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK TEST UYGULANMASI ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI VE SPSS ANALİZİ .....	76
SONUÇ .....	86

## GİRİŞ

Globalleşen dünya piyasalarının firmalar üzerinde yaratmış olduğu etki, rekabet piyasasında üretim hızını ve ürünlerini geliştirmeye zorlarken, firmaları kaliteli ve en iyi hizmeti verme çabasına yöneltmektedir. Bu rekabet ortamı firmaları gerekli teknolojik altyapıyı sağlamaya, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini güçlendirmeye yönlendirirken en büyük değer, tüm kaynak ve süreçlerin hemen hemen tamamını yöneten insan faktörü ve insan kaynakları yönetimi olduğu anlaşılmaktadır.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde firmanın ve insan kaynakları yönetiminin ana unsurunu, doğru iş için doğru adayı değerlendirme prensibi oluşturmaktadır. Bu amaçla belirlenen hedefler doğrultusunda, yeterli bilgi, deneyim, yetenek ve donanıma sahip, firmayı başarıya ulaştıracak çalışana değerlendirmek büyük önem taşımaktadır.

Firmalar en önemli ögesi olan çalışanlarının seçimine yönelik olarak, işe alım süreçlerini ve bu süreçlerin katkılarını analiz ederken, farklı seçim teknikleri uygulayarak da kişi-iş uyumunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Yapılan bu çalışmalarda da insan kaynakları yönetimi personel seçim süreçlerinde geleneksel seçim tekniklerinin yanı sıra modern seçim teknikleri ve psikoteknik testler kullanmaya başlanmıştır.

Psikoteknik testler personel seçme ve yerleştirme sürecinde adayın yetenek, kişilik, zekâ, ilgi gibi niteliklerini, belirlenen hedefler doğrultusunda farklı testler aracılığıyla analiz edilerek, objektif bir değerlendirme yapılmasını sağlar. Psikoteknik testler bireylerin davranışsal ve teknik açıdan farklı yönlerini ölçerken, firmanın kültürüne uygun kişilik ve özelliklere sahip, işin gerekliliklerini karşılayan personelin seçiminde ve kişi-iş uyumunun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Psikolojik ölçme araçları olan bu testler, adayın ölçülmek istenilen özelliğine göre test bataryalarının hazırlanmasıyla oluşturulmakta, adayın mevcut özelliklerinin yanı sıra gelecekteki tutum ve davranışlarına yönelik kestirimde bulunmayı sağlarken, personel seçim sürecinde doğru adayın seçilmesine büyük oranda yön vermektedir.

Tez çalışmasının kapsamında insan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin personel seçim sürecindeki önemi üzerinde durulmuştur.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi ve tarihsel gelişimi ele alınmış olup personel yönetimi ile arasındaki farklar, amaç ve önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, personel seçim kavramı açıklanarak, personel seçiminin objektif olarak değerlendirilmesinin önemine değinilmiştir. Personel seçiminin başarılı bir şekilde yapılmasında seçim sürecini etkileyen faktörler vurgulanarak, personel seçim aşaması genel olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, personel seçim sürecinde kullanılan psikoteknik testler üzerine durularak psikoteknik yöntemin ortaya çıkışı, Dünya'daki gelişimi ve Türkiye'de psikoteknik yöntemin gelişimi aktarılmıştır. Devamında ise, psikoteknik testlerin personel seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılması değerlendirilerek, seçim sürecindeki etkileri, testlerin kullanılması ve psikoteknik yöntemle personel seçim sürecinin kurularak test bataryalarının oluşturulması ele alınmıştır. Testler özelliklerine göre sınıflandırılarak, belirli sınıflamalar altında kullanılan testlerden örnekler verilerek açıklanmıştır. Testlerin uygulanabilmesi için gereken özellikler ve test uygulamasında dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümde ise, işletmelerde insan kaynakları yönetiminde personel seçim sürecinin uygulanması ve psikoteknik testlerin seçim sürecindeki etkinliğine yönelik özel bir işletmede yapılan araştırma açıklanmıştır. Araştırma kapsamında, çalışma yapılan firmanın tanıtımına, özelliklerine ve çalışan personele yönelik genel bilgiler verilerek, insan kaynakları süreçleri ortaya konulmuştur. Firmanın personel seçim süreci, ihtiyacının belirlenmesi aşamasından, işe yerleştirme aşamasına kadar incelenerek, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ele alınmış ve bu yöntemler arasında yer alan psikoteknik testlerden seçim sürecinde hangi testin kullanıldığı, testin özellikleri, nasıl uygulandığı konuları ele alınmıştır. Daha sonra firmanın personel seçim sürecinde kullandığı testin, personel seçim sürecinin etkinliğinde üstlendiği rol, aday seçiminde karar sürecine etkisi, işletmenin personel devir oranına, maliyetlere ve karlılığa etkisi analiz edilmiştir. Personel seçiminde psikoteknik test uygulanarak alınan personelin işletme kültürüne uyumu, psikoteknik test uygulanma aşamasında yaşanan sıkıntıların neler olduğu genel olarak psikoteknik test uygulama öncesi ve sonrası oluşan farklılıklar incelenerek değerlendirilmiştir. Uygulamanın sonunda firmanın işe alım sürecinde psikoteknik test uyguladığı

personeller ile anket çalışması yapılarak SPSS programında analiz edilerek raporlanarak çalışma sonlandırılmıştır.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu, mavi yakalı personellerin seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının işletmelere etkisinin araştırılmasıdır. Çalışmanın konusunu oluşturan ana temalar kapsamında özel bir işletmede, insan kaynakları yönetiminin personel seçim süreci ve psikoteknik testlerin kullanımına yönelik bir araştırma gerçekleştirilecektir.

### **Çalışmanın Önemi**

Psikoteknik test kullanımının personel seçim süreci ve sonrasında hangi konulara etki ettiğini ve testlerin önemini görebilmektir.

### **Çalışmanın Amacı**

Mavi yakalı çalışanların personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testler ile işe alım yapılmasının değerlendirilmesi ve çalışanların bu testlere bakış açılarının analiz edilmesidir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Proje çalışması için özel bir firmanın insan kaynakları bölümünde yapılandırılmış bir personel seçim süreci genel olarak incelenecektir. Araştırma için gerekli bilgiler insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanından alınacaktır. Çalışmanın son aşamasında personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulanan mavi yakalı çalışanlara yapılacak anket ile seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test kullanımına dair görüşleri alınacaktır. Anketlerin SPSS 22. Programı kullanılarak analizi yapılarak raporlanacaktır.

## **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

### **1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI**

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler en doğru şekilde yapılandırılmalı ki, bir taraftan işletme amaçlarını gerçekleştirebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.

İnsan kaynakları yönetimini genel olarak tanımlayacak olursak, bir işletmedeki çalışanların etkin bir şekilde yönetimini sağlamak için geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır.

Bu tanımla birlikte işletmeler yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek, ulusal ve uluslararası pazarda tutunabilmek, hedeflerine ulaşabilmek için sürekli teknolojiye ayak uydurmak ve gelişim sağlamak zorunda olduğu kadar, güçlü bir insan kaynağına sahip olması gerekmektedir. Yatırımlarını insan üzerine yaparken, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek adına organizasyondaki insan kaynaklarını doğru oluşturma ve kullanabilmesi gerekir.

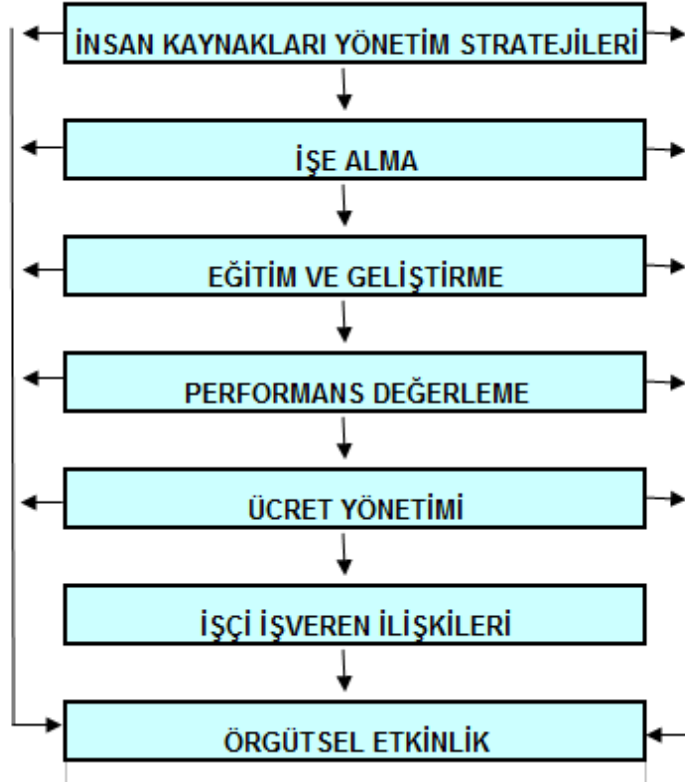
İşletmeler için en önemli unsur haline gelen insan kaynakları yönetimi, çalışanlarını en iyi biçimde yerleştirmesi, işletme içinde etkili iletişimin sağlanması, mevcut çalışanların performansını en üst seviyeye taşınmasını sağlayarak, işletme için stratejik bir rol üstlenmektedir.

Bu yaklaşımın amacı işletme için sadece personel ihtiyacının karşılanması değil, mevcut personelin geliştirilmesi, insan gücünün verimli kullanılması, örgütlenme, planlama, yönlendirme, denetleme, plan ve program yapma işlevlerinin yürütülmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi beş ana süreç üzerinden yürütülmektedir. İşe alma sürecinin yanı sıra eğitim- geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi işveren ilişkileri ve örgütsel etkinlik olmak üzere beş süreçten oluşmaktadır.

Şekil 1’de insan kaynakları yönetim süreci aşağıdaki gibidir.

**Şekil 1:** İnsan Kaynakları Yönetim Süreci



İşletmeler insan kaynakları süreçlerini yürütürken, hedeflerine ulaşmak için planlamalar yaparken organizasyonun gereksinimlerini ve çalışanların kişisel hedeflerini gözetmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 1988: 13). İnsan kaynağına yapılan yatırımlar ne kadar fazla olursa, hedeflere ulaşmada insan kaynağının katkısı ise buna paralel olarak artacaktır.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisindeki ilişkileri kapsayan oldukça geniş bir alandır. İnsan kaynakları firmanın bütününe ele alırken, işletme içerisindeki üretim hedeflerine ulaşılmasından, örgüt kültürünün oluşturulmasına, işletme stratejilerinin oluşturularak etkin kararların alınmasından, çalışanlar ile ilgili tüm takip ve işlemlerin yapılmasında önemli bir role sahiptir. Hiyerarşik yapıya bakmadan tüm kademelerdeki çalışanları kapsamaktadır. Buna bağlı olarak firmaların yönetsel işleyişinin kapsayan ve işletmenin temel niteliğini oluşturan personel tedariki, seçimi, işe yerleştirilmesi ve eğitimi, kontrolü gibi çalışmalarını yürütmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde insan unsurunun anahtar bir rol üstlenmesi, gelişmiş güzel var olan yaklaşımların ötesinde insan kaynaklarının, bir disiplin çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı firmanın hedef ve stratejileri doğrultusunda insan gücünü etkin, verimli ve insanın mutluluğunu sağlayacak biçimde değerlendirmektir. Firma hedef ve amaçlarına ulaşma sürecinde en etkin rolün insanın üstleneceğine inanılması, insanlar arandaki ilişkiler, insan kaynakları yönetiminin bu doğrultuda yönelmesine neden olmuştur. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi işe bağlı sorunlar ve insanlar arası ilişki üzerinde yoğunlaşmış, işletmenin geleceğe dönük hazırlanması, başarı sağlamasını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Fındıkçı, 1999: 13).

İnsan kaynakları yönetimin diğer amaçlarından biri ise kişisel olarak çalışanın iş tatminini sağlamak, istek ve ihtiyaçlarını karşılarken mesleki yönden gelişimine katkıda bulunmaktır.

### **1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür. Firmalarda kapsamlı insan kaynakları yönetimi faaliyetleri uygulandığında işletmelerin yüksek performans gösterdiği gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı çalışanları doğru yönlendirilmesi, desteklenmesi, hedefler ile bir uyum oluşturarak rekabet ortamında ciddi bir avantaj sağlaması ve bu avantajın sürekliliği etkili olmaktadır.

“Örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır” (Aytaç, 1999: 20).

İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanabilmesi için çalışanların işletmeye bağlılığını ve aidiyetini arttırmak için çalışmalar yapılması gerekir. Firmaya ve işine bağlı olan çalışanın verimliliği, yüksek iş tatminini ve iş uyumunu sağlamaktadır. Stratejik planlara insan kaynakları yönetiminin dâhil edilmesi, üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin önemini kavraması ile insan kaynakları politikaları bütünleşmektedir. Firmanın iç ve dış çevrenin gereklerinden doğan, planlı veya plansız

değişimlere işletmenin kayıtsız kalmaması ve direnç göstermemesi varlıklarını sürdürmesinde etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin de bu değişime uyum sağlaması orta ve uzun vadedeki amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi, bunun yanında işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesinde etkili olmaktadır.

Çalışanlara verilen önemin artırılması ve gelişimlerinin sağlanması, işletmeyle bütünleşmesini ve memnuniyet düzeyini arttırırken çalışan katkısının en üst seviyeye ulaşmasını sağlayacaktır.

“O halde insana yapılacak yatırım işletmeler açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır” (Çalış, 2000: 74).

Firmaların insan kaynakları yönetimine önem vermesi işletmede personel devir hızının ve işe olan isteksizliğin düşük olmasını engelleyecektir.

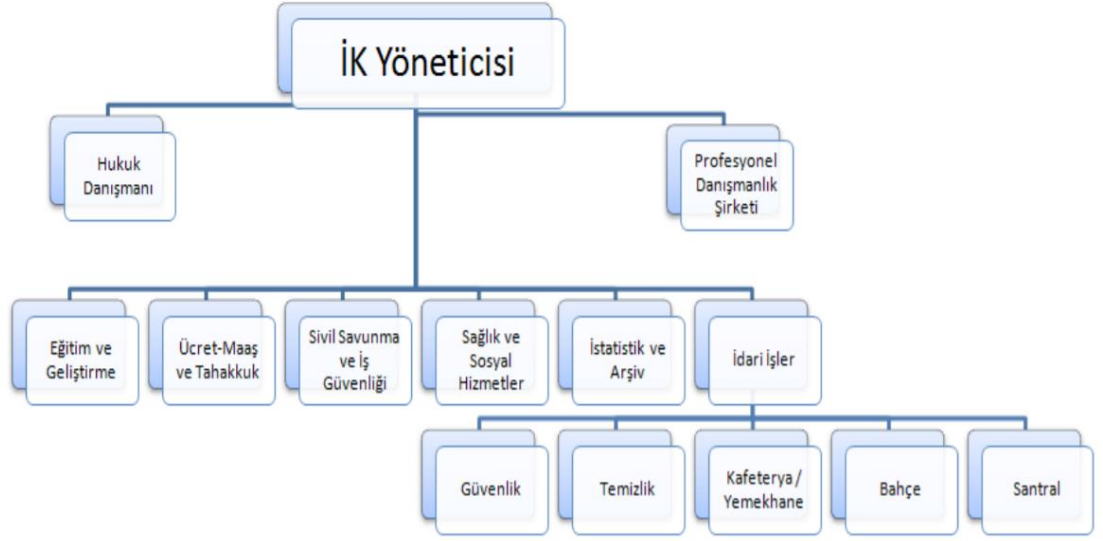
#### **1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 2000: 30). Personel yönetimini bünyesinde barındıran, fakat işletme için daha kapsamlı işlevlere sahip insan kaynakları yönetimi, işletmenin yapısını ve alınan kararları etkilemektedir. Bir çalışanın, işletmeye katılmasından, işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları işlevleri denir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine yönelik olarak, işletme kültürünün oluşturulması, verimliliğinin artırılması, kalitesinin yükseltilmesi, adil ücret politikalarının uygulanmasını amaçlayarak işletme içerisinde önemli bir görev üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları birbirleri ile etkileşim içindedir. Planlama fonksiyonu ile başlayan süreçte, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yerleştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, koruma ve geliştirme olarak süreç devam etmektedir. Sürecinin başarı göstergeleri verimlilik oranı ve iş yapımının kalitesindeki artış oranına bağlıdır. Şekil 2’de insan kaynakları yönetimi fonksiyonları gösterilmiş olup işlevlerinin izlemiş olduğu sıra ve döngünün işleyişi açık bir şekilde görülmektedir.

**Şekil 2:** İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi



**Kaynak:** [https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113\\_unite1.pdf](https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite1.pdf)

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel anlayışı çerçevesinde amaçlarına ulaşmak için örgüt içerisinde işleyen fonksiyonları vardır.

Bu fonksiyonlar aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmıştır.

#### **1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu tahmin etmektir. İnsan kaynakları planlaması işletmede çalışacak işgücünü nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır.

İnsan kaynakları planlaması bir firmanın uygun yer ve zamanda, ekonomik olarak en yararlı şeyleri yapacak uygun sayı ve nitelikte elemanlara sahip olmayı sağlayan bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması tahmin edilebilir gelecekteki bütün dönemlerdeki işgücünün katkısını zenginleştirmek için tasarlanmış stratejilerin geliştirilmesi suretiyle işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini korumayı ve iyileştirmeyi hedefler. İnsan kaynakları planlaması işletme amaçlarına ulaşmak ve stratejik planlarını gerçekleştirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte çalışana ihtiyaç

duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir.

Bu kapsamda insan kaynakları planlaması organizasyonda beceri düzeylerinin belirlenmesini ve emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen ayrılmalar, şimdi ve gelecekte beklenen işletmenin genişlemesi ya da daralması ile ilgili bir öngörüü içermektedir.

#### **1.4.2. Personel Bulma ve Seçme**

Personel ihtiyacı bir işletmede, işten ayrılmalar, işletmenin genişlemesiyle yeni birimlerin kurulması gibi etkenlere bağlı olarak oluşmakta olup, personel bulma ve seçme, deneyimli, yetkin, verimli adayların tedariki anlamına gelmektedir. İşletme aradığı nitelik ve niceliğe göre en uygun personeli işletmenin faydalarını gözeterек bulma eylemi içerisine girmektedir.

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu oluşturur (Koçak, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi, yalnız gereken nitelik ve sayıda personelin hizmet vermesi için alımıyla ilgilenmemekte; bunun yanında örgüt kültürü ve örgüt stratejik istekleri ile uyum sağlayacak bireyleri seçerek, yükseltilmesiyle de ilgilenmektedir (Canman, 2000: 69).

İşletmenin devamlılığını ve hedeflerine ulaşmak için etkin olan personel bulma ve seçme, insan kaynakları planlamasının yapılmasının ardından, belirlenen kriterler doğrultusunda uygun adayı bulma ve adayların belirlenen pozisyon için başvurularının alınması ve bu başvurular neticesinde bir aday havuzunun oluşturulmasıyla başlamaktadır. Personel bulma evresinde dikkat edilmesi gereken nokta, başvuran aday sayısının fazlalığından çok, bu adayların aranılan pozisyon gerekleri ile ne derece bağdaştığıdır.

Personel bulma evresinde belirlenen zamanın dolmasını takiben, oluşturulan aday havuzundan insan kaynaklarının belirlemiş olduğu iş kriterlerine uygun personel seçimi aşamasına geçilmektedir. Başvuran adaylar içerisinde, iş analizleri sonucunda

belirlenen iş tanımları ve iş gereklerine uygun, işletme içersinde daha önce aynı görevi üstlenen personelin yetenek ve becerilerin sahip, başarıyla üstlendiği görevi yerine getirebilecek adaylar gerekli aşamalardan geçirilerek değerlendirilmeye alınmakta ve işletme beklentilerini karşılayabilecek adaylar seçilmektedir.

Personel seçimi yalnızca aranılan pozisyon için işgören seçme değil, aynı zamanda adayın çalışacağı işletmeyi seçme konusunda karar verme sürecidir. Buna bağlı olarak personel bulma ve seçme aşamasında, işletmenin aramış olduğu özelliklerin net olarak belirlenmesi, iş tanımların doğru ve eksiksiz yapılması, seçilen personelin işletmedeki başarı oranını, işten çıkarılma ve işten ayrılma olasılığını büyük ölçüde etkilemektedir.

### **1.4.3. Personel Eğitimi ve Kariyer Planlama**

Eğitim, değişime uyum sağlama, çalışanların bilgi ve becerilerini artırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve çalışanları yeni görevlerine hazırlama amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanı değişen çevre koşullarına uyarlamaktır. Bu nedenle global ölçekte eğitime büyük yatırımlar yapılmakta ve çeşitli eğitim teknikleri kullanılmaktadır. En yoğun kullanılan teknikler, şirket içi, şirket dışı ve işbaşı eğitimidir.

Eğitimin kişiliği ve davranışları etkilemesi, rol davranışlarında etkililiği artırır ve durumsal koşullara çalışanların uyumunu sağlar. Pazar gerekleri ve örgütsel ihtiyaçların dikkate alınması, eğitim programının amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir.

Eğitimin içeriği ayrıca, çalışanların kişiliğine, değerlerine ve bireysel amaçlara uygun düzenlenmelidir. Çalışana, eğitim süresince örgütsel amaçlar benimsetilmeli ve bu amaçlar yönünde çaba göstermesi sağlanmalıdır.

Kariyer planlama, iş yaşamındaki basamakları belirleme ve kariyerini yönetmede çalışana yardım etme sürecidir. Çalışanların iş hayatları boyunca kazandıkları tecrübelerin konumlandırma ve yapılandırma yöntemi olarak da ifade edilebilir. Bireyin kariyer amaçları ile örgütsel olanaklar uyumlaştırılmaya çalışılır.

### **1.4.4. Performans Yönetimi**

Performans değerlemesi, çalışanların kişilik, işteki başarısı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi, yani çalışanın işteki başarı derecesi

hakkında bir yargıya varma sürecidir. Bu kapsamda değerlendirme, temel iş sorumluluklarına, rol davranışlarına ve ayrıca örgütsel davranışlara odaklanmalıdır. Örgütsel davranışların kendini işe adama ve diğer iş arkadaşlarına yardımcı olma gibi davranışları içermesi, örgütsel süreçleri ve çalışanlar arası ilişkileri güçlendirebilir.

Performans değerlendirme, bir geri bildirim aracı özelliği taşıması nedeniyle personel araştırması için kaynak olabilir. Örneğin, terfi, ücret yönetimi ve örgütte kalma gibi yönetsel uygulamaların yürütülmesini sağlar.

#### **1.4.5. Ücret Yönetimi**

İşletmelerde ücret kavramı her zaman tartışmalı olmuştur. Ücretin tanımı da farklıdır. Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletmecilere göre ise ücret bir maliyet unsurudur. Ücret çoğu zaman maliyetlerin minimize edileceği nokta olarak görülür. Ücretlendirmede başlıca ilkeler, eşitlik, dengeli ücret, cari ücrete uygunluk, yükselme ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik ve açıklık ilkeleridir.

Ücret, personelin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. Ücretleme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme sahalarından meydana gelir. İşlerin değerlendirilmesi olarak adlandırılan iş değerlendirme sistemi, ücretleme sisteminin temelini oluşturur. (Benligiray, 2003)

#### **1.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği**

Çalışanları işletmede tutmak ve sürekliliğini sağlamak için mevcut koşulların geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma esnasında kullandığı ekipmanlardan kaynaklanacak risklerden arındırılması ile çalışma ortamının güvenliğin sağlanmasını ifade eder. (Kaynak, 1996: 395).

Çalışan bireyin, içinde bulunduğu çalışma koşulları, çalışma esnasında kullanmış olduğu araçlar ve gereçlerden kaynaklanabilecek tehlikelerden arındırıldığı veya oluşabilecek tehlikeleri asgari seviyeye düşürüldüğü iş ortamında huzurlu şekilde yaşaması iş sağlığını anlatmaktadır

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamındaki sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlayarak, kazalara ve meslek hastalıklarına sebebiyet verecek durumları inceleyerek bu durumların ortadan kaldırılmasını sağlayarak neden olacağı kayıpları gidermeye yönelik çalışmaları yürütmektir.

#### **1.4.7. Endüstriyel İlişkiler**

Endüstri İlişkileri alışma ilişkilerinin tümünü kapsamı altına alan bir kavramdır. Bu kapsam ve evre şartları teknolojik, piyasa ve iktidar çevresi olmak üzere üç ayrı kategoride incelenir. Endüstri ilişkileri sisteminde şu unsurlar vardır:

- İşçi- işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı
- Sendikaların zellikleri
- Sendika taktikleri
- Toplu pazarlığın yapısı
- Devlet kontrolünün erevesi

Başlıca sendika türleri olarak işyeri sendikası, meslek sendikası, işkolu sendikası, birlikler ve federasyonlar ile konfederasyonlar vardır.

Toplu pazarlık bir tarafta işveren grubu ile kuruluşları ile diğer tarafta işçileri temsil eden kuruluşun bir anlaşma yapabilmek için bir araya gelerek çalışma koşulları konusunda yaptıkları görüşmelerdir.

Çalışma yaşamında işçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen bütün konular toplu pazarlığın kapsamına girer. Görüşmecilerin belirlenmesi, tarafların hak ve ödevleri, ücretler ve koşulları, çalışma koşulları ve yöntemleri ile çalışmanın denetimi bir toplu iş sözleşmesinin bölümlerini oluşturur.

#### **1.4.8. Bilgi Sistemleri**

Günümüz teknolojisi ile birlikte gelişen ve değişen yapıyla birlikte bilgilerin saklanması ve arşıvlenmesine yönelik olarak sistemli ve düzenli bir şekilde işlerliği sağlamak için insan kaynakları yönetiminin bilgi sistemlerini kullanmalıdır. Bilgi sistemleri ile verilerin saklanması ve gerektiğinde ulaşılması kolaylaştırırken personeller ile ilgili veriler, form ve belgeleri depolamak kolaylaşmaktadır. Bilgi sistemlerinin en

sistemli bir şekilde kullanılması firmaların rekabet edebilirliğinde avantaj sağlamaktadır.

Bilgi sistemlerinin karar aşamalarında kullanılacak verilerle entegre edilmesi firma üst yönetime ve diğer bölümlere bilgi akışının sağlanması raporlama ve planlama gibi bir çok konuda kolaylık sağlayacaktır.

#### **1.4.9. Özlük İşleri**

Çalışanların işletmelerde göreve başlaması ya da işten ayrılması ile ilgili kanunun ön gördüğü koşullarda sicil kayıtları tutulmaktadır. İş kanununun ön gördüğü yükümlülükler uygun olarak, sicil dosyalarının düzenli olarak tutulması, kanunun ön gördüğü sürelerde arşivlenmesi, işyeri denetimlerinde evrakların ibraz edilebilecek şekilde hazır bulundurulması gerekmektedir.

### **1.5. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Dünyada Sanayi Devriminin insan kaynakları disiplininin gelişiminde önemli bir paya sahiptir. Çünkü üretim, atölyelerle sınırlı olmaktan çıkıp fabrikalarda kitlesel olarak gerçekleştirilmeye başlamıştır. Kitle üretimi ile çok sayıda insan büyük örgütlerde çalışmaya başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında Türkiye'de de sanayinin gelişmesi ile birlikte çalışma düzeni, kanunlarla yeniden yapılandırılması gündeme gelmiştir. Sosyal Sigortalar Kurumu Kanununun 1945 yılında kabul edilmesi bu düzenlemelerin temelini oluşturmaktadır.

Kanunlar ve gelişen sanayi toplumunun yenilenen yapısı ile birlikte, ortaya çıkan karmaşık iş ilişkileri insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesini gerektirmiştir. Dünyada yayılan bu disiplin ülkemizde personel yönetimi ve enüstriyel ilişkiler adı altında firmalarda yer almaya başlarken çok uluslu şirketlerde insan kaynakları adı altında yer almaya başlamıştır. Başlangıçta özlük ve idari işler yürütülürken zamanla yapısı değişmiştir. Kalite Yönetim standartlarının 1990'lı yıllardaki firmalara çalışanlar ile ilgili beklentilerini arttırması ülkemizde de insan kaynakları yapısının hızlı bir değişime girmesine neden olmuştur. İş kanunundaki değişiklikler ve yaptırımlar ile iş verenlerin firmanın en önemli yapısına bakış açısını değiştirerek yeni yapısını desteklemiştir.

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ**

### **2.1. PERSONEL SEÇİM KAVRAMI**

Firmanın personel seçimi, bir işletmede oluşan pozisyon açıklarının, başvuru yapan adaylar arasından seçim yapılmasıdır. Başvuruda bulunan adaylar arasından, iş analizi sürecinde saptanan niteliklere en uygun adayın örgüte alınması sürecidir. Süreçte adayın örgütsel değerlere ve kültüre uyum sağlama potansiyeli analiz edilmelidir. Böylece örgütün beklediği davranış ve tutumları sergileyebilecek adayın seçimi mümkün olabilir. Bu uyum çalışan bağlılığını artıracak gibi, örgütün çalışanları için yapacaklarını fazlalaştırır.

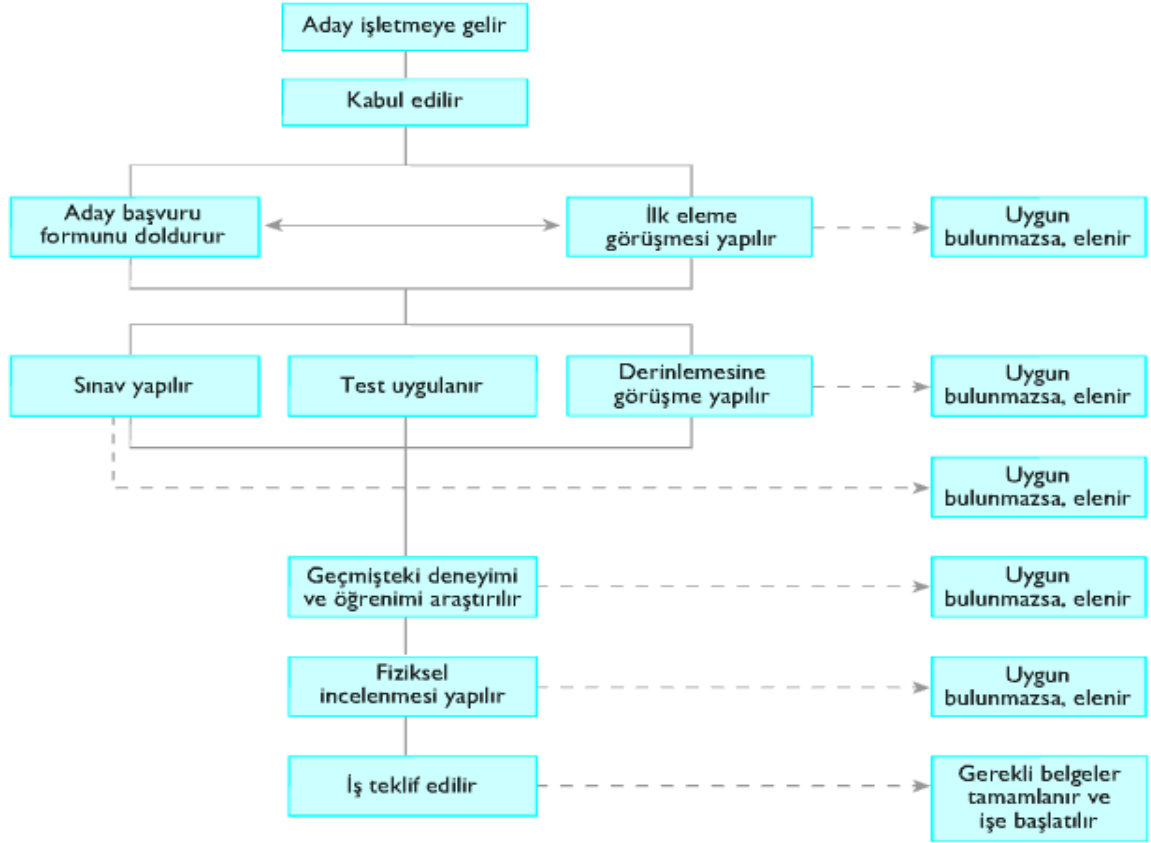
Personel seçmede kullanılan ölçüm araçları adayın örgütsel kültüre uyumunu ölçmelidir. Ölçüm araçlarının adayın örgütsel ihtiyaçlara uygunluğunu başarıyla test etmesi, yeni çalışanın örgüte uyumu, işini sevmesi ve yüksek performans göstermesinde belirleyici olabilir. Seçmede adaletle dikkat edilmesi, adayın örgüt hakkında olumlu yargılar geliştirmesini sağlar. Eşit iş başarısına sahip adayların eşit seçilme şansının olması olumlu düşüncelerin kaynağı olur. İşe alınan yeni çalışan örgütsel adaletten dolayı örgütsel bağlılık davranışı geliştirir ve örgütün çalışmaya uygun bir işyeri olduğunu düşünür. Üstler tarafından tüm adaylara eşit davranılması, beklenen davranışları gösterme yönünde yeni çalışanı teşvik edebilir.

Bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu işgören bulma ve seçme teknikleri oluşturur. Kuşkusuz ki insan gücü bir işletmeye yön ve ren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu sebeple büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri veya departman yöneticileri ve müdürleri işgören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

Seçim süreci birçok aşama ile tamamlanmakta olup adayların değerlendirilmesinde doğru analiz yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Süreçte

oluşabilecek hatalar sirkülasyonun artmasına, iş kalitesinin düşmesine ve kayıplara sebep olacaktır.

**Şekil 3:** Personel Seçme Sürecinin Aşamaları



**Kaynak:** <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>

## 2.2. PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ

Bir işletmenin başarısı, sayı ve nitelik olarak hem maddi hem de beşeri kaynaklara yeterli ölçüde sahip olunmasına bağlıdır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelik personelin temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olup stratejik önemi vardır.

Seçim sürecinde yapılacak yanlış tercihler, işletmenin yapısına zarar verebileceği gibi kalite, aidiyet ve karına etki edebilir. Yanlış adayların tercihi verimin düşmesine ve iş kazalarının artmasına neden olacaktır.

İnsan Kaynakları yönetiminin, personel seçim sürecine önem vermesi, adayların her yönü ile yapılandırılmış yöntemlerle incelenerek objektif olarak değerlendirilmesi ve seçim

sürecinin doğru yönetilmesi, firmaya büyük avantajlar sağlayacağı için önem arz etmektedir.

### **2.3. PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Personel seçiminin etkili ve rasyonel biçimde yapılmasında işgücü planları, iş analizleri, performans değerlemeleri, personel bulma çabaları, ahlaki değerler ve örgütsel kısıtlayıcılar önem taşır. İşgücü planları çeşitli işlerin boşalma zamanlarına ve söz konusu açık işlere işletme içinden mi, yoksa işletme dışından mı personel alınacağına ilişkin bilgi verir. İş analizleri, iş gereklerinin doğru ve eksiksiz olarak hazırlanmasında ve personel adaylarının bu iş gereklerine uygun özellikler taşıyıp taşımadıklarının belirlenmesinde temel alınır. Performans değerlemeleri, performans düzeyi yüksek olan personelin özelliklerini adaylarıinkiyle karşılaştırmaya yarar. Personel bulma çabaları, işletmeye en nitelikli adayların başvurmalarını sağlar ve böylece en iyiler içinden seçim yapma olanağı verir. Personel seçmekle görevli kişilerin ahlaki değerlerinin yüksek olması; onların adil davranmalarını, objektif olmalarını, her adaya aynı şansı tanıyarak en iyinin seçilmesine fırsat vermelerini sağlar. Örgütsel kısıtlayıcılar olarak bütçe ve politikalar da personel bulma ve seçme çalışmalarının maliyetleri yükseltmesini engeller.

Seçim sürecini etkileyen faktörlere bakacak olursak, firmanın aday veri tabanı, kanunlar, firma içi bürokrasi ve karar mekanizmaları olarak değerlendirilebilir.

### **2.4. PERSONEL SEÇİM AŞAMALARI**

Seçim süreci başvuruların alınması ve kabulü ile başlar, adayın işe alınması ile sona bulur. İnsan kaynakları yönetimi seçim yöntemine göre adayın bilgileri alınarak işe uyum sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilir.

İş gören seçimi konusunda işletmeler, biçimsel (sistematik) ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici, adaylarla görüşür, değerlendirir ve seçim kararı verir. Biçimsel veya sistematik seçim süreci ise Şekil 4'de görünen aşama ve faaliyetleri içerir. Seçim yöntemleri ve uygulanış sırası işletmeler arasında farklılık gösterse de firmanın büyüklüğüne ve insan kaynakları politikasına göre farklılık göstermektedir.



belirlenen kişiler elenir. Bunlardan bazıları başvurdukları iş dışında boş pozisyonlar için uygun görülebilir ve iş teklifi yapılabilir.

Ön görüşme, açık pozisyon için yapılan başvuruda işe alım uzmanı ile aday arasında yapılan kısa süreli adayla tanışma ve kısa bilgi alma görüşmesidir. Kısaca adayın fiziki özelliklerinin, eğitim durumunun ve iş deneyimlerinin bilgisi alınırken firma hakkında bilgi vermeyi amaçlar.

#### **2.4.2. Başvuru Formu ve Biyografik Envanter**

İş için başvuran adaydan öncelikle standart başvuru formunu doldurması istenir. Başvuru formunda genellikle adayın adını, adresini, yaşını, (eğitim durumunu, mezun olduğu okulları ve mezuniyet derecelerini) ; daha önce çalıştığı işyerlerini ve ulaşılabilecek eski yöneticilerin telefon numaralarını; katıldığı kurs, seminer vb. den aldığı sertifikaları belirtmesi istenir. Yapacağı işle ilgisi olmayan soruların başvuru formunda yer almaması gerekir. Özellikle adayın medeni durumunun, din ve mezhebinin, etnik kökeninin sorulması ayrımcılık yapıldığı anlamına gelir. Başvuru formu yoluyla edinilen bilgiler değerlendirilirken, söz konusu iş için hangi özelliklerin daha önemli olduğunu önceden belirlemiş bulunmak yararlı olabilir. Bu şekilde hazırlanan formlara ağırlıklı başvuru formları denir.

İnsanların değerleri, tercihleri, tutumları, başarı ve başarısızlıkları oldukça süreklilik gösterir. Özgeçmişleri ise bunlara ilişkin ipuçları verir. Biyografik bilgiler, personel adayının geçmiş yaşantılarını ve süreklilik gösteren özelliklerini yansıtarak, gelecekte işletmede çalışırsa işine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere yönelik tutum ve davranışlarının, başarı durumlarının nasıl olabileceği konusunda ön fikir verebilir.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan iş başvuru formlarına yönelik örnek Tablo 1’de yer almaktadır.

www.cvornekleri.gen.tr  
PERSONEL BİLGİ FORMU

Fotoğraf

**KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ**

Adı Soyadı:	Vatandaşlık No:
Doğum Yeri ve Tarihi:	Askerlik durumu: Yapıldı( ) Muaf( ) Yapılmadı( ) Yapılmadı ise nedeni:
Cinsiyeti: Erkek ( ) Kadın ( )	Sürücü Ehliyeti: Yok ( ) Var ( ) Varsa Sınıfı:
Medeni Durumu: Bekar ( ) Evli ( )	Sabika Kaydı : Yok ( ) Var ( ) Var ise nedeni :
Varsa Çocuk Sayısı, Yaşları:	Baba Adı ve Mesleği:
	Anne Adı ve Mesleği:
Ev Adresi ve Telefonları:	Temas Kurabileceğimiz bir tanıdığınızın Adres ve Telefonu:
Ev: Cep:	



**ÖĞRENİM DURUMUNUZ**

Düzeıı	Okul Adı	Bölüm	Mezuniyet Yılı

**İŞ HAYATINIZ (En son çalıştığınız işyerinden başlayarak yazınız)**

İş yerinin adı ve Telefonu	Görev / Unvan	Aylık Net Gelir	Giriş Çıkış Tarihleri (Ay-Yıl)	Ayrılış Sebebi

**ŞİRKETİMİZDE ÇALIŞAN YAKININIZ**

Adı Soyadı	YAKINLIK DERECEİ

**ÇALIŞMAK İSTEDİĞİNİZ BÖLÜM**

( ) ( ) ( )  
( ) ( ) ( ) ( ) Diğer .....

**İŞ HAKKINDA**

Fazla Çalışma Yapabilir misiniz?
Talep yaptığınız İş Hakkında Ön Bilgiye Sahip misiniz?

**SAĞLIK DURUMUNUZ**

Kan Grubunuz:	Boyunuz:	Kilonuz:	Bedeni Engeliniz (varsa) :
Sigara Kullanımı : Evet ( ) Hayır ( )			
Sağlık probleminiz var mı? Geçirdiğiniz ameliyatlara ve gördüğünüz tedaviler:			

**DİĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER**

Eviniz : Mülk ( ) Kira ( )	Evizde Çalışan Kişi Sayısı : .....kişi	Bakmakta yükümlü olduğunuz kişi sayısı: Yok ( ) Var ( ) .....kişi
----------------------------	--	---

Yukarıda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, vermiş olduğum bilgilerden herhangi birinin yanlış olduğunun ortaya çıkması halinde, bunun hizmet akdinin ihbarsız feshi nedeni oluşturacağını peşin olarak kabul ederek başvurumun kabulünü arz ederim.

**Tablo 1:İş Başvuru Formu Örneği**

**Kaynak:** <https://tr.pinterest.com/pin/674836325393622844/>

İş başvuru formunun aday tarafından doldurulması sonrası olumlu olan adaylar personel seçme ve yerleştirme sürecine ya da mülakata davet edilir. Adaylar analiz edildikten sonra olumlu olanlar seçim sürecinin diğer aşamalarına taşınır.

### **2.4.3. Sınav ve Test**

#### **2.4.3.1. Sınav Uygulaması**

Giriş sınavı olarak da adlandırılan sınav uygulaması, çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla adayların belli konulardaki bilgilerini ölçmeye çalışan ve kişinin aranan bir özelliğe sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak kullanılan ölçüm araçlarıdır. İş gören seçimi süreci içerisinde adayların özellik ve niteliklerinin analiz edildiği sınav yöntemi genellikle aday sayısının çok olduğu durumlarda adayları ön elemeye tabii tutmak amacı ile uygulanır. Sınav yönteminin etkin olabilmesi için birinci koşul, sınavda sorulacak soruların, iş gerekleri ile belirlenen ve iş görenlerin sahip olmaları gereken temel bilgileri ve bildiklerine bağlı olarak hangi davranışları gerçekleştirmeleri gerektiğini ölçmeye yönelik olmasıdır. Sınav yönteminde asıl amaç, adayın istenilen yön ve konudaki yeterliliğinin saptanmasıdır. Bu nedenle seçim sınavlarının içeriği adayların zihinsel ve bedensel özelliklerini ortaya çıkarmaya dönük olarak düzenlenmeli, işletmeye ilişkin gereken bilgileri ölçmeli, sorular açık ifadeler ile sorulmalı, ortam ve sınav süresi adaylar arasında fark yaratmamalıdır. Sınav bunlardan başka, geçici ve kısa sürede elde edilebilecek bilgileri değil, kalıcı ve temel bilgileri ölçmelidir (İshakoğlu, 1998, s.54).

#### **2.4.3.2. Psikolojik Testler**

Psikolojik testler, yetenek, kişilik vb. bireysel özellikleri belirlemeye yarayan, geçerlik ve güvenilirlikleri önceden saptanmış, standardize edilmiş, ölçme araçlarıdır. Gerçekte kişi değerlemede kullanılan bütün tekniklerde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılması doğru olur. Personel seçiminde kullanılacak ağırlıklı başvuru formlarının bile geçerlik, güvenilirlik araştırması yapılmalıdır. Psikolojik testlerin en önemli üstünlüğü, bu saptamaların önceden yapılmış olması ve kullanıma hazır durumda olmalarıdır. Psikoteknik testlerle ilgili detaylı bilgiye üçüncü bölümde yer verilecektir.

### **2.4.4. Mülakat (Görüşme)**

İş gören seçimi sürecinde diğer bir aşama işe alım görüşmesidir, yani mülakattır. İşe alma görüşmesi belirli bir iş için başvuran adayların gerekli eğitime ve deneyime sahip olup olmadıklarının anlaşılması amacı ile gerçekleştirilir. Bu görüşmede, adayın

kişiliği, güdülenmesi, iş ile ilgili özellikleri ve zihinsel gücü, örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı değerlendirilir. Böylelikle ise alma görüşmesi örgüt-birey uyumunun sağlanıp sağlanamayacağının anlaşılabilmesi için çok önemli bir basamak olarak karşımıza çıkmaktadır ( İshakoğlu, 1998, s.58).

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

Bu yöntemde görüşme biçimi ve soruları daha önceden hazırlanmamıştır. Görüşmeyi yapacak olanlar adaya soracakları soruları görüşme yapılırken belirlerler ve soruları önceden hazırlamazlar. Bu durum görüşmeciye belirli konuların derinine inme olanağı verir ve görüşmeciye serbestlik tanır. Bu görüşme yönteminde soruların konuları hakkında bir sınırlama yapılmaz. Görüşmeler dostça bir sohbet havası içinde geçer. Ne var ki, bu yöntem uygulanarak yapılan iş görüşmelerinin sonucunda elde edilen bilgilerin geçerlilikleri çok yüksek değildir (İshakoğlu, 1998, s.60). Çünkü plansız görüşmelerde sohbetin akısına göre her adaya farklı sorular sorulacaktır. Bu durum adaylar arasında kıyaslama yapmayı zorlaştırır. Görüşmenin belirli bir çerçeve içinde gerçekleştirilmemesi görüşmecinin, adayın yetenek ve bilgi düzeyini ortaya koyacak soruları yönlendirmesine fırsat vermeyebilir. Bu yöntemde seçiciler sezgilerine dayanarak karar vermek durumundadırlar.

#### **2.4.4.2. Planlı Mülakat**

Planlı mülakat yönteminde sorulacak sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynen sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Daha sonra, verilen cevaplar ayrı ayrı incelenerek değerlendirilir. Bu tür mülakatlarda bilgilerin geçerliliği daha yüksektir. Adayları karşılaştırmak daha objektif olacaktır. Fakat sorular standart olduğundan adayların özgün ve yaratıcı yanları ortaya çıkarılamamış olabilir. Sürecin devamında adayların birbirleriyle teması söz konusu olacağından yanıtlarda benzerlikler oluşabilir. Değerlendirme daha mekanik, standartlara bağlı ve objektif olabilmesi ise bu tür mülakatların artılarındanadır.

Planlı mülakat yönteminde adaylara sorulan soruların aynı olması objektifliği arttırmamasından dolayı adaylar arasında karşılaştırma yapılabilir.

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

Karma mülakat yöntemlerinde ise önceden hazırlanan sorular adaya sorulur fakat gerek görülmesi halinde özgün ve birebir ya da plansız mülakatlarda sorulduğu gibi sorular adaya sorulabilir. Bu yolla ise aday hakkında daha derinlemesine bilgiye sahip olunabilir. Fakat ilave sorular soruların daha baskın olup da önceden hazırlanmış soruları ikinci plana itme riski de vardır. Ayrıca bu tür mülakatlardan tam verim alınabilmesi için mülakatı yapan ve yönlendiren kişilerin eğitilmiş ve iş hakkında bilgi sahibi kişiler olmaları gereklidir.

Karma mülakatta elde edilen bilgiler diğer görüşmelerdeki kadar güvenilir olmamakla birlikte karma mülakatta adaylara çok fazla soru yöneltebileceği için daha geniş bilgi edinme olanağı sağlar.

#### **2.4.4.4. Sorun Çözmeye Yönelik Mülakat**

Sorun çözmeye yönelik mülakat yöntemi ise adayların sorun çözmeye yöneliktir. Adaylara ilgili alana yönelik bir sorun verilir ve bunu çözmeleri beklenir. Adayın verdiği cevaplar ile sorunun çözümüne yönelik yaklaşımlar arasındaki tutarlılık ölçülür. Burada bu tutarlılığa bakarak adayın bilgisi, sorun karşısındaki davranışı ve fikrini savunması incelenmiş olur. Fakat bu yöntemle adaylar bir açıdan ve dar bir çerçeveden değerlendirilmiş olur. Ayrıca adaylara verilecek soruların saptanması zordur. Kişilerin her konuya ilgi duyması da beklenememiş olur. Sorunlar verilirken adayın ileride karşılaşması en muhtemel konulardan seçilmesi en doğru yoldur.

#### **2.4.4.5. Bireysel veya Grup Mülakat**

Bireysel veya grup mülakat yönteminde birden fazla görüşmeci ve birden fazla aday bulunması söz konusudur. Dostça bir ortam oluşturulur ve sorun çözmeye yönelik bir sorunun beraberce çözülmesi yoluna gidilebilir. Bu yöntemle adayların liderlik özellikleri, fikir geliştirme ve fikir savunma yönleri, sorun çözmeye yöntemleri incelenmiş olur. Fakat değerlendirmenin gruplara göre standart hale getirilmesi zordur. Güncel ve aynı sorunları ölçebilecek örneklerin bulunması zorluğu olabilir. Bulunan sorunların ise bazı gruplara daha yatkın olması ihtimali oluşabilir. Firmaların yönetici seçiminde uyguladığı bu yöntem, aynı anda birden fazla adayla görüşme imkânı tanıdığı için tercih edilir.

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

Stres mülakatları adayın kısa sürede karşılaştığı bir probleme soğukkanlılıkla nasıl karşılık verebileceğini gözlemlemek isteyen, adayın örnek verilen olayla ve ya durumla ilgili bilgisini ve kişisel özelliklerini ne ölçüde kullanabildiğini analiz etmeyi amaçlar. Fakat yanlış kişilerin elinde yanlış sonuçlar doğurmaya stres mülakatları ise yukarıda değindiğimiz baskıya dayalı ve yoğunlaştırılmış mülakatlarda olduğu gibi adayın kısa sürede karşılaştığı bir probleme soğukkanlılıkla nasıl karşılık verebileceğini gözlemlemek isteyen, adayın örnek verilen olayla ve ya durumla ilgili bilgisini ve kişisel özelliklerini ne ölçüde kullanabildiğini analiz etmeyi amaçlar. Fakat yanlış kişilerin elinde yanlış sonuçlar doğurmaya gebe dirler. Bu bağlamda stres mülakatları hakkında genellikle adayı germek ve adayın kaçamak cevaplar vermesi dışında bir sonuca varabildiği de söylenememektedir.

#### **2.4.4.7. Yoğunlaştırılmış Mülakat**

Bu mülakat yönteminde adayla ilgili elde edilen tüm veriler detaylı olarak incelenir, adayı tanımaya çalışırken pozisyona başvurma nedeni, pozisyonla uyumlu bir eğitim almışsa neden bu alanda eğitim aldığı sorularına cevap bulunur. Adayın açık pozisyon ile genel bilgilerin uyumu irdelenmektedir.

#### **2.4.4.8. Performans Yetkinliğine Dayalı Mülakat**

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme, ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir.

Yetkinliklerin işe alma ve seçme sürecinin içine girmesinin bir diğer nedeni de, günümüzde artık işlerin giderek daha esnek hale gelmesidir. Çoğu teknik beceriler, yapılan işten yüksek performans sağlanmasına yetmemektedir. Teknik becerilerin yanı sıra iş görenin, bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınmaya başlanmıştır.

#### **2.4.4.9. Mülakat Süreci ve Mülakat Hataları**

Seçme sürecinde uygulanan yöntemler ve teknik önemli olduğu kadar görüşmenin standarda uygun ve eksiksiz yapılması da oldukça önemlidir. Süreçte uygulanacak yöntemin belirlenmesi ile adaylarla görüşmeyi yapacaklar planlandıktan

sonra görüşmecilere eğitim verilmeli ve görüşme sonuçlandırılmalıdır. Sonuca ulaşmak için görüşme planına uyulması etkin sonuçlar getirir.

Görüşmeciler plan dâhilinde yaptıkları görüşme dâhilinde aranılan pozisyonun gereklerini iyi bilmeli ve adaya yetkinliklerini, pozisyonun beklentilerini bu yönde yöneltilecek sorularla aramalıdır. Görüşmecinin adayların başvuru formlarını mutlaka incelemesi ve notları ile görüşmeye girmesi gerekir. Adayları dinlemeye özen gösterilmesi görüşmenin en önemli gerçeğidir.

#### **2.4.5. Değerlendirme Merkezi**

İşe alım sürecinde kullanılan değerlendirme merkezi, uygun profile sahip bir aday havuzundan, aranan pozisyonun özelliklerine uygun adayların belirlenmesi ve işe alım kararının verilmesi ile sonuçlanmaktadır. Diğer tarafta, firma çalışanlarına yapılan uygulamalarda ise, kişilerin değerlendirilmekle kalmadığı, aynı zamanda geliştirme merkezi işlevi de gören bir süreç yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu uygulamalar, potansiyel üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, kuruluş içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişilerin gelişmelerinin sağlanılmasında önemli bir rol oynayarak ileriye yönelik hedefler koymada da çok ciddi bir araç teşkil etmektedir (<http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32>).

Personel seçim sürecinde değerlendirme merkezi, aranılan pozisyonun görev tanımında açıklanan yetkinliklere sahip adayın bulunması, görev alınacak pozisyon için aday performansının analizi ve detaylı inceleme için kullanılan yöntemdir.

#### **2.4.6. Referans Kontrolü**

Personel seçme ve yerleştirme sürecini başarı ile geçen adaylar için personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler tarafından referans araştırması yapılabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri başarı ve başarısızlıkları davranışları ve iş birliği yapma nitelikleri araştırılır. Referans verilen kişilerle doğrudan görüşmek daha yararlı bilgiler sağlayabilir.

**Şekil 5:** Referans Form Örneği

### Örnek Referans Kontrol Formu

(Başvuru sahibinin referans kontrolü yapmadan önce izin verdiğini doğrulayın)

Aday Adı \_\_\_\_\_

Referans Adı / Ünvanı \_\_\_\_\_

Referans Şirket Adı \_\_\_\_\_

İstihdam Tarihi Başlangıç: \_\_\_\_\_ Bitiş: \_\_\_\_\_

Pozisyon \_\_\_\_\_

Maaş Geçmişi \_\_\_\_\_

Ayrılma Nedeni \_\_\_\_\_

Arama nedenini açıkla - Adayın \_\_\_\_\_ pozisyonu için finalist olduğunu söyle. **Başvuran seçilmiştir DEMEYİN**. Referans ile yukarıdaki bilgileri doğrulayın. Kişinin aday olduğu pozisyonu açıklayın.

### Örnek Sorular

1. Organizasyonda adayın bulunduğu en son pozisyondaki görevlerini açıklayınız.
2. Başvurayı ne kadar iyi tanıyor sunuz? Onunla çalıştınız mı? Eğer evet ise, ne kadar süre için?
3. \_\_\_\_\_ ile bir iş ilişkiniz olduysa, bu süreçteki etkileşiminizi lütfen açıklayınız.
4. Adayın çalışma tutumunu (pozitif ya da negatif) açıklayınız. Lütfen örnekler sununuz.
5. Çalışan tarafından üretilen çıktı miktarı ve kalitesini nasıl tarif edersiniz?
6. İş üzerindeki gücünü/ etkisini açıklayınız.
7. İyileştirme/ geliştirme ihtiyacı gördüğünüz alanları ya da yetenekleri tanımlayabilir misiniz?
8. Güvenlik prosedürlerini takip etti mi (uygunsa)?
9. Ne derecede öğrencileri ile iyi çalışmalar yaptı (eğer uygunsa)?
10. Öğretim üyeleri ile nasıl çalıştı (eğer uygunsa)?
11. Denetçiler / yönetici / iş arkadaşları ile ne derecede çalışmalar yaptı?
12. O kurumun müşterileri ile ne kadar iyi geçindi?
13. Bireyin mevcut iş görevlerine dahil olmadığı halde verilen sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için sahip olduğu yetkinlikleri anlatınız.
14. Bu bireyin, yönlendirme, talimatları takip etme, uygulama ve yapıcı eleştiriler hakkındaki yetkinliklerini anlatabilir misiniz?
15. Bu kişiyi denetlemesi gereken kişinin ünvanını açıklayınız.
16. Bir ekibin üyesi olarak, bağımsız iyi çalışıyor mu?

17. \_\_\_\_\_ ' a bağlı olarak çalışan, denetlediği çalışanlar var mı?  Evet  Hayır  
Eğer evet ise, işlevsel olup olmadığını lütfen açıklayınız (sadece görev atanmış) veya idari, çıkarılma, disiplin, vb işlerinden sorumlu gibi. Aday tarafından kullanılan yönetim tarzını açıklayınız.

18.Adayda gördüğünüz liderlik becerilerini lütfen açıklayınız.

19. İşe katılım, dakiklik ve güvenilirlik gibi durumlarda nasıldır ?

20. Gözetmen ya da asları ile bir sorunu var mı? Eğer evet ise, lütfen açıklayınız

21. Performans değerlendirmeleri nasıldır?

22.Benzer pozisyonda çalışan kişilerle karşılaştırsak adayın nitelikleri diğerlerinden farklı mıdır ?

23.Teknik beceri ve bilgileri (iş ya da istihdam alanı ) nelerdir?

24. Kişinin bilgisayar yazılımı da dahil olmak üzere, yeni şeyler öğrenmek için yeteneğini / isteğini anlatınız.

25.(Eğer varsa)Aynı anda birden fazla projede rol alabilir mi ? Projelerin başanyla tamamlanması için bu kişinin gösterebileceği beceriyi anlatınız.

26.Aşağıdakileri değerlendirin:

Dakiklik:

Organizasyonel becerilere sahipliği:

Zaman yönetimi becerileri:

Yazma becerileri:

İletişim becerileri:

Girişkenlik:

27.Bu kişinin performansı üzerinde herhangi bir başka yorum yapmak ister misiniz?

28. Onun karakterini nasıl puanlarsınız (doğruluk, dürüstlük, iş ahlakı ve tutum) ?

29.Bu bireyin iş değişimiyle birlikte elindeki fırsatları nasıl değerlendirip kullanacağını düşünüyorsunuz?

30.Pozisyonumuza ne kadar uygun sizce?

31.Adayın genel değerlendirmesi nedir?

32.Bu pozisyon için onu tavsiye eder misiniz? Neden veya neden değil?

33.Bu şahıs şirketinizden ayrılmayı düşünüyorsa / ayrıldıysa sebebi nedir?

34. Bu adayı şirket olarak işe geri çağırmayı düşünür msnz? Neden veya neden değil?

Diğer Yorumlar:

Tamamlayan : \_\_\_\_\_ Tarih: \_\_\_\_\_

<http://www.admin.mtu.edu/hro/forms/checkingreferences.doc>

**Kaynak:** <http://www.slideshare.net/Mgelspartal/referans-belgesi>

#### **2.4.7. İlgili Bölüm Yöneticisi Değerlendirmesi**

Modern seçim sürecini benimseyen işletmeler ilk görüşmeden son görüşmeye kadar adayları çeşitli aşamalardan geçirir. Bir kısmı elenerek seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının objektif olması için, adayın tüm aşamaları geçmiş olmasına bakılmaksızın, referans kontrolleri olumlu olan adaylarla nihai kararı verecek yönetici görüşmesi yaptırılır. Kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümü ve adayın gireceği bölüm yetkilerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir iş birliği ve eş güdüm sağlanması gerekir.

Tüm aşamaları geçip işe girişi yapılacak personelin göstereceği performans, uyum ve çalışmalar yöneticisi tarafından dikkate alınacağı için yönetici değerlendirmesi önem teşkil etmektedir.

#### **2.4.8. Sağlık Kontrolü**

İşe alım kararı verilen adaydan, görev alacağı pozisyona yeterli olduğunu, beden ve ruhen sağlıklı olduğuna dair rapor istenir. Sağlık raporlarından, işe alınan adaylarda sonradan ortaya çıkabilecek güvenlik ve sağlık sorunlarının tespiti, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde yararlanır.

Özellikle son yıllarda ülkemizde de gündeme gelen, kendilerine belirli bir kontenjan ayrılan "özürlüler in özürlülük derecesinin saptanması için de sağlık kontrolleri ve raporlarına gerek vardır.(Kaynak vd, 2000:162)

#### **2.4.9. İşe Kabul Kararı**

Eleman seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Gerçekte uygun adayın seçimi temelde bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş, uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en uygun olanını tercih etmektir.

Eleman seçimi sürecinde şimdiye kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş, ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır (Fındıkçı, 2000). Ancak bu personel seçimine ilişkin son kararı temsil etmez. Bu kararın daha doğru olmasını sağlamak için adayı yönetecek olan ilk amirin de görüşü alınır. Çünkü ilk amir, işi teknik olarak daha iyi bilmektedir ve işe alınacak kişinin çalışmasından, başarısından bizzat sorumlu tutulacak kişidir.

#### **2.4.10. İş Teklifi ve Diğer Adayların Bilgilendirilmesi**

Personel seçim süreci tamamlandıktan sonra işe alım kararı verilen aday işe alım kararı aktarılmak üzere davet edilir. Görüşmede adayın yapacağı işin detayları, firmanın çalışma saatleri, çalışma yapılacak şehir ya da bölge hakkında bilgi verilir. Aktarılan çalışma şartlarından sonra çalışma ücreti aktarılarak, firmada çalışmak isteyip istemediği sorulur. İş teklifleri sözlü yapılabildiği gibi yazılı olarak da yapılabilir.

Aday iş teklifini kabul ederse son olarak iş başvuru formunda doldurulan bilgilerin doğruluğunun teyidi için eğitim durumunu gösteren belge, sürücü belgesi ve sertifikaları istenerek tutarlılığı araştırılır. Son olarak iş başı tarihi verilir ve çalışma ilişkisi kayıt altına alınır.

#### **2.4.11. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon**

İşe yerleştirme ile göreve başlayan adayın yetkinliklerini, deneyimlerini ve ilgisini işle uyumlu hale getirilmeye çalışılır. Planlı ve programlı yapılacak iş başı süreci ile karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmek ve yeni işbaşı yapan çalışanın firmaya kazandırmayı amaçlamaktadır.

İşe yeni alınan personele işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak amacıyla oryantasyona tabi tutulur. Oryantasyon programı ile işletme kurallarını aktarmak, sorumluluklarını anlatmak ve iş kazalarını önlemek amaçlanır.

## **BÖLÜM 3: PSİKOTEKNİK YÖNTEM**

### **3.1. PSİKOTEKNİK YÖNTEM**

Bir davranış bilimi olan psikoloji biliminin verilerinin matematik ve istatistiğe uyarlanmasıyla ortaya çıkan psikoteknik; kişinin bilgi, yetenek, beceri, kişilik ve tutumları gibi özelliklerinin ölçülebilmesi, yani psikolojik ve fizyolojik niteliklerinin analiz edilebilmesi için geliştirilmiş bir ölçüm ve değerlendirme tekniğidir. Ölçme ve değerlendirme de testler aracılığıyla yapılabilmektedir ki bu da psikoteknik test adını almaktadır(Çoban, 2008;51).

“Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir”(Erdoğan, 1990).

Bireylerin davranışsal ve teknik açılarından farklı yönlerini belirlemeye yönelik bir ölçüm tekniği olan psikoteknik testler ile bireyi genel özelliklerden daha çok öz olarak değerlendirmeye yöneliktir. Bu değerlendirmeler insanı bütün olarak ele alır. Genel anlamı ile psikolojik testler bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. Psikoteknik testlerin temel amacı; Kişinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerinin ölçmesidir. İş gücünün verimli ve etkin çalışması için kişinin işe uyumu ile yeteneklerini karşılaştırmasıdır.

Testlerle işe alım yapılması adayın pozisyona uygunluğu, görev alacağı işe yeterliliği analiz edilirken, performansı yüksek personeli seçerek verimliliği arttırmak ve sirkülasyonun düşmesi hedeflenmektedir.

Kişiyi öz olarak veya gruba göre davranışsal özelliklerini ortaya koymada kullanılmasıdır.

Böylece işin şartlarına uygun personelin objektif olarak seçilmesi mümkündür. Testlerden elde edilen puanlar kullanılarak zekâ, kavrama yeteneği, kaygı, saldırganlık vb. pek çok farklı boyutta bireyler birbiri ile karşılaştırılarak farklılıkları saptanır. İşletmeler psikoteknik testleri; işe artırmak, eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek ve çalışanlar için tavsiyelerde bulunmak için kullanmaktadırlar(Göklüberk Özlü,P.2006)

### **3.2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN GELİŞİMİ**

Psikolojik testlerin tarihte klasik Yunan ve Antik Çin dönemlerinde kullanıldığı düşünülmektedir. Çin'den sonra İngilizler kullanmaya başlamış ve sonrasında Voltaire 1971 yılında Fransa'da testleri kullanılması gerektiğini savunarak psikolojiye yeni bir bakış açısı katmıştır. Psikolojinin matematik ve sistematik üzerine ölçme yapılması üzerine 19. Yüzyılda gelişim sürecine girerek deneysel çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalardan sonra akademilerde psikolojinin dalı haline gelmiştir.

Psikoteknik yöntemi ilk kez Alman psikolog Wilhelm Stren ortaya atmıştır(Spor, 2001: 14). Binet'in açtığı laboratuvar tarihin birinci psikoteknik laboratuvarı olarak geçmektedir. Psikoteknik daha sonraki yıllarda psikolojinin bir dalı ve meslek olmuş, birçok kitap ve dergi çıkartılmıştır.

Deneysel psikoloji 1920 yılından sonra testle analiz ve gelişimi hız kazanmıştır. Testler standardize edilmiş olup okullarda yetenek analizinde kullanılmıştır. Daha sonraki dönemlerde askeriye ve çalışma hayatında psikoteknik testler kullanılmaya başlanmıştır.

1950 yılından sonra testler çalışma hayatında birçok firmanın insna kaynakları yönetimin tarafından personel seçme ve yerleştirme sürecinde adayların analizinde, kariyer planlama ve eğitimlerin planlanmasında kullanılmaya başlanmıştır. Yetkinlik isteyen işlerde psikoteknik testler kullanılarak analiz yöntemleri geliştirilmiştir.

### **3.3. TÜRKİYE'DE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN GELİŞİMİ**

Tarihi gelişimi dünyada çok eskilere dayanan psikoteknik yöntemler ülkemizde çok geç başladığı ve kısıtlı olduğu görülmüştür. Türkiye'de psikoteknik çalışmalar Binet/Simon Zekâ Testinin Türkçe olarak çevrilmesi ve psikoloji laboratuvarının 1925 yılında ilk olarak kurulması ile başlamıştır.

Ülkemizde ilk olarak 1946 yılında kurulan psikoteknik laboratuvar Milli Eğitim bakanlığının Erkek Teknik öğretmen Okulu öğrenci seçme sürecinde kullanılmıştır. Psikoteknik çalışmalar ile ilgili ülkemizdeki en büyük gelişme 1996 yılındaki 2918 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ve psikoteknik'in Karar yolları Trafik kanununa eklenmesidir. Kurallara uymayarak ehliyetine el konulan sürücülerin tekrar ehliyetlerini

geçerliliğini sağlamak için psikoteknik testlere tabi tutulmaları ve testlerden geçmeleri psikoteknik yöntemleri önemli hale getirmiştir.

Karayolları trafik kanununa psikoteknik değerlendirmenin eklenmesi ile değerlendirme merkezlerinin sayısı artmıştır. 2000 yılında Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoteknik Değerlendirme Merkezi'nin Sağlık Bakanlığı'ndan çalışma uygunluk belgesini almaya hak kazanması, ülkemizde yasal olarak çalışmaya başlayan ilk değerlendirme merkezi olarak yer almıştır (Amado&diğ.,2004: 24).

Bilimsel yöntemlere dayanan psikoteknik firmalar için verimliliği arttırmak, birey iş uyumunu test etmek, iş kazalarını azaltarak, karlılığı arttırmak için kullanılabilir önemli bir uygulamadır. Bu yüzden firmalarımızın rekabet gücünü arttırmak için bu yöntemin tüm firmalarda uygulanması gerekir.

Ülkemizde işletmelerimizin gün geçtikçe büyümesi ve dünya standartlarına ulaşması ile insan kaynakları yönetimi ve personel seçim sürecine bakış açısı değişmiştir. Uluslar arası standartlara ulaşan birçok işletmede psikoteknik testlerle işe alım yapılırken firmalar kendi bünyelerinde değerlendirme merkezleri oluşturmuştur. Yine bu gelişmelerle birlikte testlerin standardizasyonu ve gelişimi için çalışmalar yürütülmektedir.

#### **3.4. PSİKOTEKNİK TESTLERİN PERSONEL SEÇİMİNDE KULLANILMASI**

Günümüzde çağdaş bir yöntem olarak kullanılan psikoteknik, mevcut işgücünü en etkin bir şekilde kullanmayı hedeflemekte, öncelikli olarak işletmelerde personel seçimi aşamasında, terfi, personel eğitimi, ücretleme sistemi, işe uyarlama ve iş kazalarını engelleme, bunların yanı sıra personel performans değerlemesinde kullanılmaktadır.

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireylerin işe ve işyerine uyumunu sağlamak, işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyisini yaptırmaktır. Bu temel amacın yanı sıra, seçim işlemi objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterebilecek personelin bulunmasını sağlamak psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. Bu amaçlar esas alındığında işgören adayları arasından uygun olanların bulunması işlemi, kişisel farklılıkların bulunması, bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması çalışmaları şeklinde gerçekleşecektir

(Erdoğan, 1990: 15). Psikoteknik yaklaşım temelinde, değerlendirme yapılacak bireyin tepkilerini objektif olarak ölçerken, değerlendirilen bireyin aynı ölçüde objektif kalmasını öngörmektedir.

İşletmelerde personel seçim sürecinde, psikoteknik testlerin kullanılması seçimin etkinliğini artırmaktadır. Seçim aşamasında adaylarla yapılacak görüşmeler yanında, doğru testlerin kullanılması, işletmede başarı gösterebilecek adayın seçilme olasılığını artırmaktadır.

Psikoteknik testler sonucu, elde edilen veriler, adayın olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilmesini sağlayan zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenerek açık olan pozisyondaki işe uygunluğunu ölçmektedir. Kullanılan diğer yöntemlerle adaya ait ulaşılamayan bilgilere ulaşma imkânı sağlayan psikoteknik testler, adayın sahip olduğu bilgi, yetenek, deneyim ve yetkinliklerinin saptanarak, bireyin bu özelliklerini nasıl kullandığını ve bunları kullanma şeklini belirlemektedir. Aynı zamanda bireyin diğer özellikleriyle ilişki kurmakta, bireyin bütün olarak değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

### **3.5. PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI**

Genel olarak bir psikolojik test, kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemeye yarayan ölçme aracıdır ve bireylerin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları vb. hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. Test maddesi olarak isimlendirilen test sorularının içeriği, şekli, dizilişi ve sunuluşu standart hale getirilmiş olduğundan uygulama koşulları bireyden bireye ve/ya kısa zaman aralıkları içinde değişmez. Böylelikle yanıt puanlarının, ölçme koşullarından değil ölçülen davranışın niteliğindeki bireysel farklılıklardan geldiğini söyleme olanağı sağlanabilir (Öner,1997:10). Psikolojik test, belirli bir davranışın nesnel ve standart koşullardaki ölçümüdür (Anastasi,1988:22); “iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını karşılaştırmada kullanılan sistematik bir süreç”tir (Cronbach 1990:706); sayısal bir ölçek veya kategoriye göre davranışı gözlemlemek ve tanımlamak için oluşturulan bir yöntemdir (Dale, 1995:252). Psikolojik testler, kliniklerde çoğunlukla teşhis ve geleceği tahmin etme amacıyla kullanılır. Klinikte, işyerinde, devlet kurumunda, okulda olsun, her test belli yargıların yapılmasını sağlar.

Psikolojik testler çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Burada amaç, testlerin tanıtımını ve uygulama kolaylığını sağlamaktır. Aynı anda uygulandığı kişi sayısına göre “bireysel” ve “grup” testleri; veri toplama tekniğine göre “Kağıt-kalem testleri” ve “Aletli testler”; değerlendirme biçimine göre “Nesnel (Psikometrik) Testler” ve “Öznel (Projektif) Testler”; Akademik İncelemeler uygulama sürelerine göre “hız” ve “güç” testleri; değerlendirme zamanına göre “genel değerlendirme testleri” ve “tahmin testleri”; ölçülmek istenen özelliğin içeriğine göre “zekâ testleri”, “yetenek testleri” (mekanik, psikomotor, büro işleri yetenek testleri), “başarı testleri”, “ilgi testleri” ve “kişilik testleri” olarak sınıflandırılabilirler(Kutaniş&Elçi, 2006).

### **3.5.1. Yapıldığı Malzemeye Göre Testler**

En yaygın olarak kullanılan testlerden biridir, kullanılan malzemeye göre sınıflandırma yapılır. İki başlık altında Kâğıt-kalem ve aletli testler olmak üzere altında incelenir.

#### **3.5.1.1. Kâğıt-Kalem Testleri**

Zihinsel yetenek ve becerileri ölçmek için kullanılan ölçüm araçlarıdır. Sorular ve cevaplar için geliştirilmiş basılı matbu formlardan ibarettir. Kişi önce soruyu okur ve daha sonra yanıt formuna sorunun cevabını işaretler. Genelde soru formları ve cevap kâğıtları ayrı ayrı toplanarak değerlendirmeye alınır.

#### **3.5.1.2. Aletli Testler**

Aletli testlerde, yazılı nesnelere birey teste tutulur. Aletli testler genellikle bireyseldir. Aletler çok pahalı olduğu gibi bu aletlerden birkaç tane gerekir. Aletli testler okuma yazma bilmeyen adaylara da uygulanabilir.

Psikomotor davranışları, adayın becerilerini ve yeteneklerini ölçmek için aletli testler kullanılmaktadır. Maliyetleri yüksek bir test bataryası olduğu için çok tercih edilmeyen bir test yöntemidir.

### **3.5.2. Uygulama Amacına Göre Testler**

#### **3.5.2.1. Tahmin Testleri**

Bireyin gelecekteki başarısını tahmin amacıyla hazırlanan ve uygulanan testlerdir. Adayın hangi işlerde başarılı olacağını ya da gelecekte başarılı olup olmayacağını önceden saptamaya çalışan test yöntemidir.

### **3.5.2.2. Teşhis Testleri**

Kişinin teste tabi tutulduğu zamandaki zihinsel ve bedensel yetenekleri, kişiliği ile ilgili yapılan analiz biçiminde yapılan bu testlerin amacı bireyin yetenek ve özelliklerindeki eksiklikleri ortaya çıkartmaktır.

### **3.5.2.3. Hız Testleri**

Hız testlerinde, kolay sorular sınırlı bir süre içinde çözülmeye çalışılır. Psikomotor yetenek testlerinden hız testlerinde, kol hareketlerinin hızı, bilek ve parmak hareketlerinin tepki zamanı ölçülür. Bireye karşısında gördüğü bir ışığa veya duyduğu bir sese mümkün olduğunca hızlı bir biçimde tepkide bulunması söylenir. Birey tepki düğmesine bastığında arada geçen zaman, ne kadar bir sürede karşılık verdiğini gösterir. Bu yetenekten otomobil kullanma ve benzeri işlerde yararlanır. Tepki hızı çok iyi öğrenilmiş rutin görevlerde önemlidir (Özcan, 2006).

### **3.5.2.4. 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 (Yalçın, 1998: 77).

## **3.5.3. Uygulama Biçimine Göre Testler**

Bu testler bireysel ve grup testler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

### **3.5.3.1. Bireysel Testler**

Kişilere tek tek uygulanan testlere bireysel test denir. Bu testlerin uygulanma aşamasında, testi uygulayanla teste tabi olan karşı karşıya gelmekte ve denek bireysel teste tabi tutulmaktadır(Erdoğan, 1990: 120). Bireysel testlerin uygulanması sırasında davranışları, test birimlerine tepkileri gibi özellikleri uygulayıcı tarafından dikkatle izlenir. Bireysel testler, uygulayıcıya daha iyi analiz etme şansı tanıdığı için grup testlere göre daha güvenilirdir.

Bireysel yetenek testlerine örnek olarak genel yetenek ve zekâ testi olan Stanford-Binet Zekâ Testi ve yetişkinlere uygulanan Wechsler Zeka Testi örnek olarak gösterilebilir.

### **3.5.3.2. Grup Testleri**

Aynı anda birden fazla adaya uygulanan testlerdir. Yapılan testlerden alınan puanlar, adaylar arasında karşılaştırma yapılır. Testler özel bir alanda ve gözlemlenerek yapılır. Adaylar gruplar halinde teste tabi tutulduğu için çok fazla zaman almaz ve maliyeti düşüktür.

### **3.5.4. Değerlendirme Biçimine Göre Testler**

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

Objektif testlerde malzemeler yapılandırılmış olarak sunulur, testler puanlanır ve yorumlanarak standardize edilmiş olarak uygulanır. Alınan puanlar adayın değerlendirilmesinde testi yapan uygulayıcıların ikileme düşmesini engellemekte ve sonuçlar aynı çıkmaktadır.

#### **3.5.4.2. Subjektif (Öznel) Testler**

Bu test yönteminde puanlama ve yorumlama standart değildir. Subjektif testler kişinin, kişiliği ile ilgili dinamikleri ölçer. Testin uygulayıcıları değerlendirme yaparken farklı değerlendirmeler yapabilirler.

### **3.5.5. Kültürel Yapıya Göre Testler**

Testleri uygulanan kültüre göre sınıflanmıştır. Kültüre bağlı ve bağlı olmayan testler şeklinde ayrılmıştır.

#### **3.5.5.1. Kültüre Bağlı Olmayan Testler**

Bu tür testler evrensel niteliklidir. Başka bir anlatımla bu testler, geliştirildiği kültür dışında da rahatlıkla uygulanabilen testlerdir. Yalnızca geliştirildiği kültürde değil, uygulandığı her kültürde etkindirler. Kültüre bağlı olmayan testler, genellikle yetenek testleri, sözel olmayan zekâ ve kişilik testleridir.

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

Testin kültüre bağlı olmaması uygulandığı her ülkede aynı sonuçları vereceği anlamına gelmemelidir. Bu tür testlere örnek olarak Rave tarafından geliştirilmiş olan Progressi ve Matrices testleri verilebilir. Bu test, bir zekâ testidir.(Öztürk, Z. 1995)

### **3.5.5.2. 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 içinde düşünülebilir. Sözel testlerin büyük bir kısmı kültüre bağlı testlerdendir. Örneğin İngilizce düzenlenmiş bir kişilik envanteri, esas itibari ile İngilizce konuşan bir toplumda uygulanır olduğu gibi Türkiye’de uygulanması düşünülemez.

Ayrıca sözel olmaya 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 çoğu zaman kültüre bağlı testler arasında yer alır. Bu tür testlerin geçerli olduğu kültürel ortamlar belirlidir; başka toplumlarda uygulanması, beklenen sonucu büyük ihtimalle vermeyecek, uygulama hatalı olacaktır. (Erdoğan, 1990: 123).

### **3.5.6. Değerlendirildiği Bireysel Özellikler Bakımından Testler**

Psikoteknik testlerle bireysel özelliklerin analiz edilmesi, adayın görev alacağı iş için gerekli olan özelliklerini, bilgi ve becerisini objektif ve güvenilir verilerle analiz edilmesidir. .

Psikoteknik testlerin personel seçme ve yerleştirme sürecinde kişinin ve firmanın verimli işletilmesi açısından önemli bir görev üstlenmektedir. Tercih edilen adayların psikolojik durumu üstleneceği işin performansında önemli bir yeri vardır. İnsan kaynakları yönetimlerinin seçme yerleştirme sürecinde kullandığı bireysel değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.5.6.1. Zekâ Testleri**

Zekâ; anlama, düşünme öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal iliksilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir. Bu tanımla birlikte zekâ testleri, zihinsel farklılıkları, zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Ancak her isin özelliğine göre farklı zekâ beklenti düzeyleri olabilir. Zekâ testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hazırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler

tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özекlileri ölçer.

Zekâ testleri ile öğrenme kapasitesi problem çözme yeteneği, bellekte tutabilme yeteneği gibi zihinsel olguların tespiti mümkündür (Boyras, 2002, s.35). Zekânın iki yönünü oluşturan akışkan zekâ (kavramsal öğrenme ve problem çözme ile ilgili) ile deneyime ve kazanılmış entelektüel beceriye dayanan kristalize zekâ da (Baransel ve Sencan, 1994, s.20) söz konusu testlerle ölçülebilmektedir. Bu testlere ilave olarak, özel olarak geliştirilmiş psikoteknik testlerle de kişilerin belirli değer yargılarının, inançlarının, sosyal olgulara karşı tutumlarının olumlu veya olumsuz seklinde değerlemesinin yapıldığı görölmektedir (Erdogan, 1999, s.102).

Zekânın işin yapılışında doğrudan bağlantısı olduğu düşünülürse, yapılacak işe göre testlerin analizi iş kazası riskini azaltacağı gibi iş performansına da etkisi kaçınılmazdır. Testlerin uygulanma aşamasında adayların eğitim düzeylerine göre testler farklılık göstermektedir.

Zekâ testlerine örnekler aşağıda açıklanmıştır.

Weschler Yetişkinler İçin Zeka Ölçeği (WAIS-III);Yetişkinlere yönelik bir zeka testi türü olan WAIS Wechsler zeka ölçeği 16 yaş üzerindeki bireylere uygulanmaktadır. Kısaca WAIS-III olarak adlandırılan bu test uygulamasında sözel ve performans olmak üzere iki ana bölüm ve çok sayıda alt bölüm bulunmaktadır. Test yaklaşık olarak 1 saat ile 1,5 saat arasında sonlandırılmaktadır.

Sözel bölüm uygulamasında bireyin başta sözel muhakemesi olmak üzere sözel ifadelendirmesi, sözcük dağarcığı, işitsel olarak dikkat düzeyi, uzun süreli hafıza ve buna benzer sözel becerileri ölçölmektedir. (<https://www.guzelbilgiler.com/wais-wechsler-yetiskinler-icin-zeka-testi/>)

Testin Performans bölümünde ise görsel dikkat başta olmak üzere, görsel ve algısal organizasyon, üç boyutlu algılama yetisi, psikomotor beceriler, işler bellek düzeyi ve buna benzer beceriler ölçölmektedir.

*Raven'in Standart Gelişim Matriskleri Zeka Testi*; Bireylerin çabuk gözlem yapma ve mantık yürütme kapasitesini ölçen bir zekâ testidir. Testin içerdiği figürler

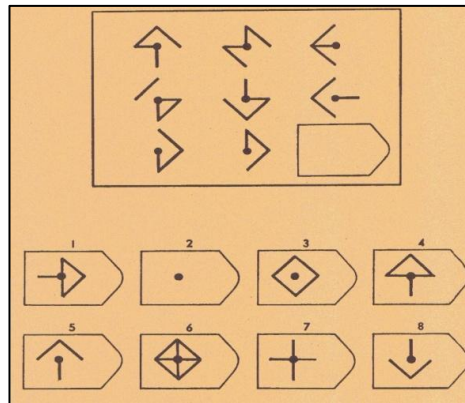
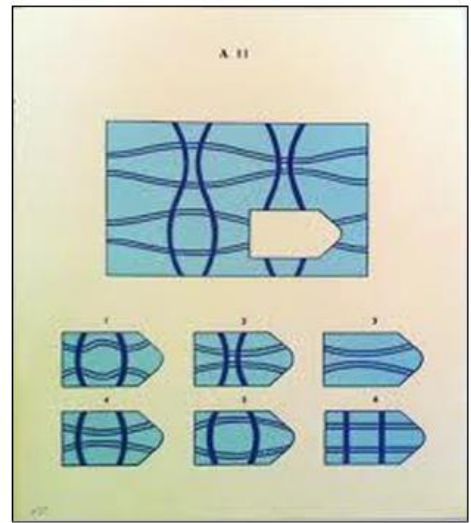
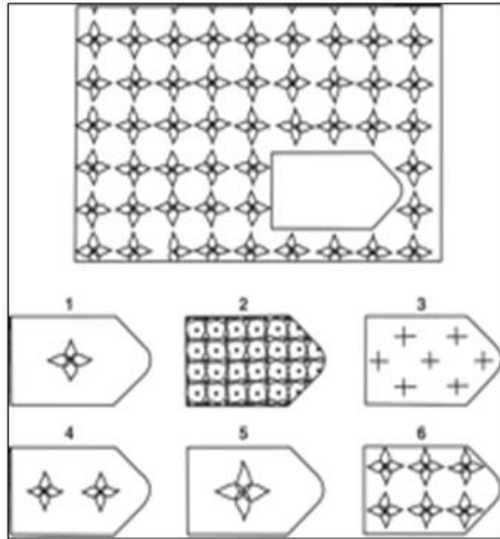
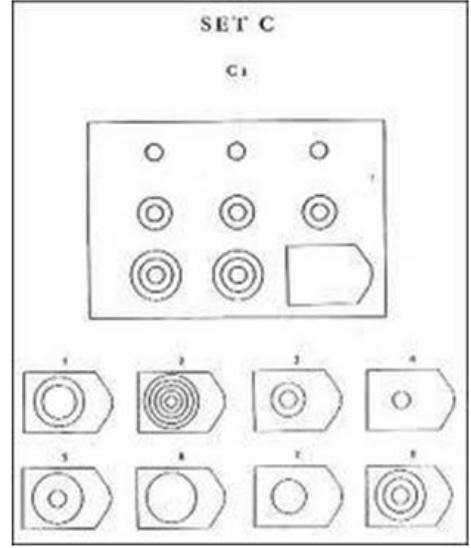
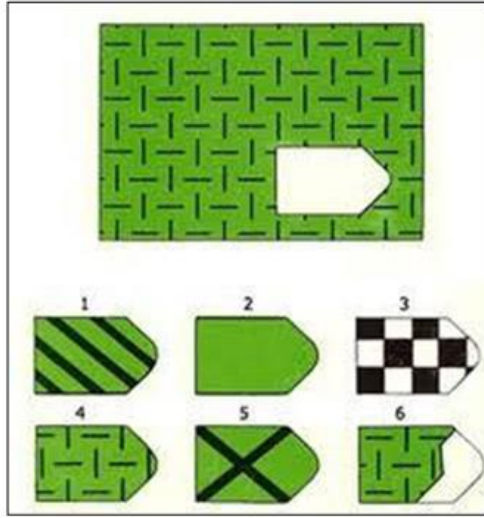
sayesinde, figürler arasındaki ilişkiyi sezebilme ve mevcut ilişki sistemini tamamlayan figürün doğasını hayal edebilme becerisi değerlendirilir. Kolay sorularla başlanır, problemlerin sunulma sırası soruların çözülebilmesi için bir antrenman niteliğindedir. 60 soru, 5 seri halinde verilir. Bu 5 seri, metodu anlamak için 5 imkân verir. Her yaş, eğitim ve milliyetten kişilere uygulanabilir.

Şekiller belli bir mantığa göre sıralanmıştır. Direktifler oldukça basittir, sözel unsurlara pek yer verilmez. İş başvurularında personel seçiminde, eğitim-öğretimde ve klinik teşhis ve tedavi amacıyla sıklıkla kullanılır. Bireysel testlerle arasında, sonuçlar itibariyle yüksek korelasyon (Weshler Zekâ Testi ile korelasyon: .70) vardır (Chronbach, 1990:215-217). Raven'in Gelişim Matrisleri tipindeki sözel olmayan zeka testleri geleceği en parlak görünen testler arasında yer almaktadır. Zihnin esnekliğini ve çok yönlülüğünü ölçmeye olanak tanır. Kullanımı için özel bir eğitim gerekmez, tek bir tip test materyali kullanılır. Sözel olmayan bir test olduğundan, sağlırlara, konuşma özürlülere dahi rahatlıkla uygulanabilir (Freeman, 1962: 370-371). Öte yandan, Raven'in geliştirdiği bu testin ölçtüğü yeti- Binet'in Zekâ Testinden farklı olarak eğitimden bağımsızdır. Yapılan çalışmalar görsel işaretleşmeyi gerektiren mesleklerde radar operatörlüğü gibi-işe alınacak adayın gelecekteki performansını tahmin etmede de testin sağlıklı sonuçlar verdiğini göstermektedir (Chronbach, 1990: 217-218). (Kutaniş&Elçi, 2006)

Bu testler, analitik düşünme, çok yönlülüğü, gözlem yapma yeteneği, hızlı ve esnek düşünmeyi ölçmeye yönelik olarak uygulanmaktadır.

Şekil 6'da Raven'in Standart Gelişim Matrislerinin zeka testlerine yönelik şekillerden oluşan örnek verilmiştir.

Şekil 6: Raven'in Standart Gelişim Matrisleri Zekâ Testi



Kaynak : <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/682/462322.pdf?show>

*Duygusal Zekâ (EI)*; Duygusal zekanın sözlük anlamı sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki biliş durumu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarını birbirinden ayırt edebilme konusunda deneyimli olma durumu şeklinde tanımlanmıştır. Kişinin iletişim kurabilme, uyum sağlama ve duygusal durumunu ölçer. Duygusal Zekâ (EI) Duygusal Zekâ Oranı (EQ) ile ölçülmektedir. Kişinin iç motivasyonunu ve duygu durumunu yönetme ve iletişim kurduğu insanların duygu durumunu anlama ve empati kurma başarısını değerlendirir. Bu yöntemin dört farklı ölçüm tekniği vardır.

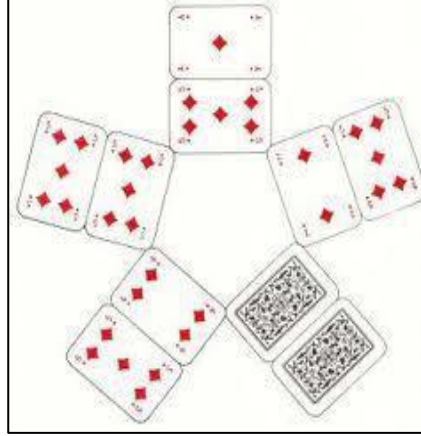
Duygusal zekâ kavramı ile ilgili kuramsal çalışmalar aslında zekâ üzerine yapılan çalışmalarla paralel gelişim göstermiştir. Uzun bir dönem geleneksel zekâ testleri (IQ ölçümleri) akademik performans ve iş yaşamı başarısında en güçlü gösterge olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemde zekâ üzerine çalışmalar zekânın salt analitik süreçlerden oluşmadığını güçlü biçimde ortaya koymuştur. Bireylerin duygusal enformasyon işleme süreçlerindeki zihinsel kapasiteleri açısından farklılık göstermeleri ve bu enformasyonu etkili biçimde hareket etmek için kullanmaları sosyal ve diğer zekâ boyutlarını gündeme getirmiştir.

Seçim sürecinde yürütülen çalışmalarda işe ve işletmeye uygun adayların araştırılması, duygusal ve karakteristik analizlerinin yapılması sürecinde duygusal zeka verileri kullanılmaktadır.

*Pire Zekâ Testi*; Mantık yürütmenin, esnekliğin ya da dar görüşlülüğün derecesini, zekânın analitik ve sentetik yapısını değerlendirebilen nümerik bir zeka testidir. Niteliksel ve niceliksel zekâyı ölçer. Oyun kartları kullanılarak oluşturulmuş bu testteki sorular, bir renk armonisi içerisinde sunulur ve görsel yorgunluğa yol açmaz. Sorularda “papaz, vale, kız” gibi kartlar yoktur, 1’den 10’a kadar sayılar vardır. Soru kitapçığında, oyun kartlarından oluşan çeşitli desenler verilmiştir. Ancak desenler eksiktir, çünkü kartlardan biri (veya ikisi) kapatılmıştır. (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/17883>)

Şekil 7’de Pire zeka testindeki kartlar gösterilmiştir.

**Şekil 7: Pire Zekâ Testi**



“Soru kitapçığında, oyun kartlarından oluşan çeşitli desenler verilmiştir. Ancak desenler eksiktir, çünkü kartlardan biri (veya ikisi) kapatılmıştır. Bireyden, deseni doğru bir şekilde tamamlayacak olan bu kart veya kartların ne olduğunu bulması beklenir”.

Test, 40 sorudan oluşmuştur ve süresi 25 dakikadır. Testte yer alan sorulara yanıt verilebilmesi için soruların kurallarının anlaşılması ve kombinasyonun incelenmesi gerekir.

*Kouteynikoff'un Desen Tamamlama Serileri Zekâ Testi*; 11 Yaş ve üstü bireylere uygulanabilen ve bireylerin kuralları keşfedebilme yeteneği ölçmede kullanılan bir zeka testidir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 8) Desen Tamamlama testi gösterilmiştir.

**Şekil 8: Kouteynikoff'un Desen Tamamlama Serileri Zekâ Testi**

A								□
B	•	•	•					•
C	≡≡≡	≡≡≡	≡≡≡	≡≡≡	≡≡≡			≡
D			L	L				+
E	∧	>•	∨					∨
F	∪	∪	∪	∪	•	•	•	∪

*Açılım Testi;* Geometrik herhangi bir şeklin açılımı verilerek, verilen seçenekler arasından hangisinin doğru olduğu sorularak ölçüm yapılmaktadır. Açılım testinde yapılmasındaki amacı soyut zekâ düzeyinin ve sorunlara karşı çözüm üretmenin becerisini ölçmektir. Yönetici adaylarında bu test uygulanmaktadır.

*Bonnardel'in Küpleri;* Bu test bataryası ile somut zekânın ölçülmesi amaçlanmaktadır. Üretim çalışmalarında kazalarının değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Aşağıdaki şekilde (Şekil 9) Bonnardel testinde kullanılan küplere örnek verilmiştir.

**Şekil 9:** Bonnardel'in Küpleri



**Kaynak :** <https://www.slideserve.com/gita/se-me-yerle-t-rme-y-ntem>

### **3.5.6.2. Yetenek Testleri**

Yeteneği tanımlayacak olursak, herhangi bir alanda öğrenme gücü, herhangi bir işi yapmada güçlü olma hali, problem çözme kapasitesi, zihnin öğrenmesi ve öğrenilenlerden yararlanabilmesi, yeni durumlara uyabilmesi, yeni durumlara çözüm bulabilme gücü olarak açıklanabilir. Yetenek testleri ile adayın hangi tür yeteneklere ve ne ölçüde sahip olduklarını tespit etmek için uygulanmaktadır. Ayrıca yetenek testleri uygun eğitimin verilmesine karşın bireyin verilecek işi öğrenecek yeteneğe ya da kapasiteye sahip olup olmadığını ölçmektir. Yetenek testleri ile adayların işe alımı iş verimini ve kalitesini etkilerken inovasyona da etkisi olmaktadır.

Yetenek testleri çok çeşitlidir, adayın algı, kavrama ve matematiksel yeteneklerini ölçen testler vardır. Adaylar bedenlen çalışacaklarsa aletli testler, yönetsel işlerde çalışacaklarsa yazılı testler uygulanmaktadır.

Yetenek testleri, mekanik, zihinsel, psikomotor ve özel yetenekler olarak dört başlık altında toplanabilmektedir. Bireyin sözel, sayısal ve muhakeme yeteneklerini, karar verme, hesaplama, analiz yapma, bütünü görebilme, öğrenme zihinsel yetenekleri oluşturmaktadır. Mekanik testler, bireylerin güç ve algılama hızı, herhangi bir araç kullanma becerisidir. Psikomotor testler ise, bireyin el- kol hareketleri, işitme, renk ayırt etme, koordinasyon becerileri gibi duyu organlarıyla algılama ve ayırt etme gücünü ölçmektedir. Özel yetenek gerektiren testler ise, belli bir meslek ya da işin gereklerini içeren sınırlı yetenekleri değerlendirmektedir.

*Sinusoidal Test;* Adayın fiziksel hareketlerinin keskinliğini ölçen bir testtir. Bu test ile adayın el ve parmak koordinasyonu ölçülürken sonraki aşamayı düşünerek hareketi, kontrolsüz hareket gibi etkiler adayın performansını etkiler. Üretim aşamasında titizlik, incelik ve dikkat gerektiren el, kol ve parmak koordinasyonu gerektiren işler için personel seçiminde adaylara uygulanan bir testtir.

*D2 Testi;* Benzer uyarıları hızlı ve doğru biçimde ayırt etmeyi ölçen bir dikkat testidir. Adayların doğrusunu yapabilme ve hızını ölçmede kullanılır. D2 testi 14 sıradan oluşuyor. Her sırada 47 p ve d harfi bulunuyor. Bu harflerin altında ve üstünde değişik sayıda virgüller bulunuyor. Testte adaydan her sırada iki virgüllü, yani altında iki virgülü veya üstünde iki virgülü olan ya da altında üstünde birer virgülü bulunan d harfini çizmesi istenir. Adayların odaklanma ve hata sayısı ölçülür.

*Thomas Genel Yetenek Testi (GIA);* Adayın zihinsel gücünü ölçen eğilim ve yetenek testidir. Kişilerin yeni bir görevi üstlenme potansiyelleri ya da kendilerine verilen eğitime yanıt verme durumları hakkında fikir sahibi olmanızı sağlar. Sözel, görsel ve sayısal olmak üzere farklı testlerden oluşur. Bu testle adayın hızlı düşünüp anında karar verebilme, problem çözme, mantık yürütme, sayılarla hızlı ve hatasız işlem yapma gibi özellikleri değerlendirilmektedir.

*Flanagan Endüstri Testleri;* Her grupta farklı uyarıların bulunduğu dört sayfalık, yaygın dikkati ölçebilen bir kâğıt kalem testidir. Birçok uyarana aynı anda dikkat edilmesi gereken işlerde kullanılan bir testtir. Kalite ve bakım bölümleri için alınacak adaylarda uygulanan testtir. Testte görev alınacak işte kullanılan aletlerin iki farklı resimle sunulması sonrası adayın doğru aletlerin yer aldığı resmi tespiti istenir.

*Torrance Test Bataryası;* Adayların yaratıcılığını ölçmeye yönelik uygulanan bir testtir. Torrance yaratıcı düşünce testi ilk kez 1966 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlanmıştır. Sözel ve şekilsel alanda yaratıcılığı ölçen toplam 10 alt testi içeren bu test okul öncesi, ilköğretim, lise, üniversite yaş gruplarına uygulanabilmektedir. Bugün dünya genelinde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan yaratıcılık testlerinden birisidir.

*Omega Testi:* Bu test ile birey omega şeklindeki oluktan, elleri ile disk yardımı ile omega şeklindeki parçayı oluğun içerisinde bir uçtan diğer uca hiçbir yere değdirmeden hareket ettirir. Test esnasındaki hatalar kayıt edilerek, el ve kol hareket uyumu ölçülür. Birçok amaçta kullanılan test işe alım süreçlerinde daha çok operatör ve montajcılara uygulanmaktadır.

Yukarıdaki testlere ek olarak, noktalama testi, benzerlikler testi, matematiksel dikkat testi, dokuz faktörden oluşan genel yetenek test bataryası (GATB), gibi testler sayılabilmektedir. Aynı zamanda bu testler dışında bireylerin yeteneklerini ölçmede kullanılan birçok test bulunmaktadır.

*Psikomotor Yetenek Testi:* Psikomotor yetenek, zihin ve kas işbirliğini gerektiren her türlü beceriyi kapsamaktadır. Verilen görevin niteliğine göre bazı işlerde kasların, diğer bazı işlerde ise zihnin işlevselliği daha önemli olabilir. Basit işler daha fazla kas, daha az zihinsel faaliyet gerektirirken karmaşık nitelikli görevlerde bunu tersi geçerlidir.

Psikomotor yetenek testlerinin en önemli özelliği görsel bir uyarıcıyı içermesi ve uyarıcıya gösterilen tepkiyi aynı anda ölçebilmesidir. Psikomotor yetenek testler başlıca dört grup altında incelenebilir.

Basit tepki testleri, Basit kontrol testleri, Koordinasyon testleri, Yargılama testleridir.

*Teknik Bilgi ve Deneyimi Ölçen Testler:* Bu testler teknik bilgi ve deneyime sahip olan kişilerin mekanik ilişkileri diğer bireylere göre çok daha hızlı bir biçimde “algılayacakları” varsayımı çerçevesinde geliştirilmiştir. Başlıca testler; Bennet mekanik kavrama testi, Mellenbruch mekanik motivasyon testi, Minnosota kağıt peg-board Testidir.

*Duygusal Yeteneği Ölçen Testler:* Görme Yeteneği; Ortho-Rater, Takitoskop, Bioptor Testi ve İştme testi, Bourdon Dikkat Testidir.

### **3.5.6.3. İlgi Testleri**

İlgi; günlük yaşantımızda yaptığımız iş veya aktiviteden aldığımız zevk ve o işi yapma isteğimizdir. İlgilerimiz zamanla, yaşa bağlı olarak özellikle ergenlik döneminde değişir.

İlgi testleri bireylerin duygusal, düşünsel ve davranışsal eğilimlerini ve ilgilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu testler bireylerin mesleki ilgi ve eğilimlerini ölçen testler olabildikleri, bireylerin farklı durumlardaki tutumlarını da değerlendiren testlerden oluşan geniş bir yelpazeye sahip ölçme ve değerlendirme araçlarıdır.

Seçme ve yerleştirme sürecinin önemli testlerinden birisidir ilgi testleri. Adayların yaptıkları işe ilgisi, başarısını o derecede etkileyecektir. Görev alınacak işe ile karakteristik özelliklerin bağdaşması tatminkar ve istekliliğe de etki etmektedir.

İlgi testleri ile adayların başarı puanlarının düşük olması görev alacağı işteki performansının düşük olma olasılığını gösterir. İlgiler bireyin çabalarını yönelteceği veya yönelmesi gereken konular hakkında bilgi verir ve böylece mesleki yönelimde etkinlik sağlar. Bu nedenle, ilgi testleri sınırlı fakat değerli bilgiler sağlayan birer araç olarak görmek gerekir.

*Strong Mesleki İlgi Envanteri;* Bu test erkekler için 47 ve kadınlar içinde 27 mesleği değerlemektedir. Strong 400 sorudan oluşan anket formunu her bir meslekteki başarılı kişilere uygulayarak belirli puanlar elde etmiştir(24). Bireyler bu başarılı kişilere benzer cevaplar verirlerse anketten yüksek puan almaktadırlar.

*Kuder Mesleki İlgi Envanteri;* Bu test yaygın kullanılan ilgi envanterlerinden biridir. İlgileri 10 grup içinde ölçmektedir. Bu ilgiler açık havada çalışma, teknik işler, hesap işleri, bilimsel görevler, ikna etmeyi gerektiren işler, sanatsal işler, edebiyat, müzik, sosyal hizmet ve büro işleridir. Bu on alan içinde çeşitli meslekler için profiller geliştirilmiştir. Bu test ile bireylerin hangi mesleklere ilgisi olduğu ölçülmeye çalışılır. Testte verilen seçeneklerin mutlaka seçilmesi istenir, tercihler ne kadar fazla olursa yönelim alanları hakkında değerlendirme daha etkin olur.

*Rothwell-Miller İlgi Çizelgesi;* Bu anket dokuz grup ilgiden oluşmakta ve her grupta 12 özel ilgi türü ölçülmektedir. Bireyler her bir takımdaki iş grubunu karşılaştırarak iş gruplarına puanlar vermekte ve 9 gruptan aldıkları toplam puanlara göre mesleki ilgilerini belirlemektedirler(<http://fabider.tr.gg/Psikolojik-Testler.htm>).

*Hall Mesleki Yönelim Test;* Bu anket temelde işle ilgili değer ve ihtiyaçları ölçmeye yöneliktir. Yaratıcılık, bağımsızlık, riske girme, güvenlik, saygı görme gibi değerlere verilen önem ölçülür

#### **3.5.6.4. Kişilik Testleri**

Kişilik kavramı, bireyi diğer bireylerden ayırt eden, tutarlı olarak sergilenen, bireye özgü özellikler bütünüdür. Tanımla birlikte Kişilik testleri bireylerin kişilik özelliklerini ve onların tipik davranışlarını açığa çıkarmaya yönelik bir dizi sorudan oluşan anketler şeklindedir. Bireylerin kişiliklerine ilişkin bilgiler onları tanıyanlardan veya bizzat kendilerinden alınabilir. Ancak bu şekilde sağlanan bilgilerin her ikisinde de değerlendirme hataları olabilir. Kişiliği objektif bir biçimde ölçmenin değişik bir yöntemi Başarı (Performans) testlerini kullanmaktadır. “Durumsal Test” olarak da isimlendirilen bu yöntemde bireylerin gerçek yaşamdakine benzer durumlarda ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına bakılır. Kişiliği ölçmenin bir başka yolu bireyin özgün konum ve durumlardaki davranışlarını gözlemektir. Örneğin, bireyin ilgilerini ortaya çıkarmak istiyorsak onun boş zamanlarında ne yaptığına bakarız. Bu yöntemlerin her birinin belirli avantajlarına karşılık kısıtlılıkları da söz konusudur.

İnsanların kendilerini saklama, olumlu bir izlenim bırakma gibi eğilimlerine karşın bir bireyi en iyi tanıyan kuşkusuz yine kendisidir. Bu nedenle kişilik envanterleri “açık benlik tasarımları” olarak değil kişilik ve benlik hakkında ipuçları sağlayan yapısal tasarımlar olarak görülmektedir. Kişilik testleri, uygulayıcıya iş başarımı konusunda bir fikir vermez, fakat kişisel sorunların teşhisinde önemli bir araçtır. Endüstride kişilik envanterlerinde en fazla yararlanılan alan yönetici ve nezaretçi personelin seçimi ile psikolojik danışmanlık uygulamalarıdır.

İnsan kaynaklarının seçim süreçlerinde bu testteki beklentileri adayların işe ve işletmeye uygunluğunun tespit edilerek işletme kültürüne adaptasyon ile ilgili oluşacak sıkıntıları önceden tespit etmektir. Seçim süreçlerinde sadece yetenek testlerinden

faydalanmak yeterli olmamakta bu yüzden adaylara kişilik testleri uygulanmaktadır. Seçim aşamasında yetenek ve kişilik arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin seçme ve yerleştirme sürecinde kullandığı kişilik testlerinden bazıları şunlardır:

*Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)*; MMPI kişilik testi, ilk olarak 1939 yılında geliştirilmeye başlanmış, ilerleyen yıllarda zaman içerisinde günün şartlarına göre geliştirilerek bugünkü uygulanan halini almıştır. Doğru, yanlış ve bilmiyorum şeklinde cevaplandırılan 566 maddeden oluşan, bireyin kişisel ve toplumsal uyumunun objektif olarak değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçektir. (<https://psikolojimerkezi.com.tr/psikolojik-testler/mmpi-testi/>).

Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, üst yönetime alınacak adayların seçiminde kullanılmaktadır. Test uzun ve fazla zaman alması, maliyetli olması sebebi ile personel seçim sürecinde çok fazla tercih edilmemektedir.

*Cattell 16F Kişilik Envanteri*; 16PF hem iş yaşamında hem de klinik çalışmalarda yaygın olarak kullanılan bir envanterdir. Raymond Cattell tarafından geliştirilen 16PF, NEO PI-R gibi beş faktör kişilik modeline dayanmaktadır ve 185 sorudan oluşan bu envanterin tamamlanması yaklaşık 45 dakika sürmektedir. 16PF ile ölçülen kişilik boyutları şu şekilde sıralanabilir: problem çözme, baskınlık, sıcakkanlılık, sosyal girişkenlik, strese tolerans, canlılık, kurallara bağlılık, duyarlılık, kendine yeterlik, değişimlere açıklık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, mükemmelliyeçilik, kendini sorgulama, ve gerginlik. Envanterde bu kişilik boyutlarını ölçen her faktör 10'luk skala üzerinde değerlendirilir. Örneğin, bu boyutlardan “değişime açıklık”ı değerlendirirsek, bu boyutun düşük olması, bireyin daha geleneksel olduğunu, klasik yöntemlerden ve rutin işlerden hoşlandığını ifade eder. Değişime açıklık boyutu yüksek olan kişilerin ise öğrenmeye, yeniliklere ve deneyimlemeye açık oldukları söylenebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda 16PF envanterinin birçok davranışı tahmin etmekte başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu davranışların ve kişilik özelliklerinin arasında yaratıcılık, akademik başarı, düşünce tarzı, empati ve insan ilişkileri, liderlik potansiyeli, dürüstlük, kendine güven ve iş performansı yer almaktadır. 16PF ayrıca işe alım, yönetsel gelişim, kariyer danışmanlığı, takım oluşturma ve eğitim gibi insan kaynaklarının birçok alanında kullanılmaktadır.

(<http://hrmbulten.blogspot.com.tr/2010/06/profesyonel-yasamda-kisilik-testlerinin.html>).

Cattel 16F Kişilik Envanteri en çok personel seçme süreçlerinde kullanılmaktadır.

Tablo 2’de Cattel’in kişilik tipini oluşturan boyutları gösterilmiştir.

**Tablo 2:**Cattel’in Kişilik Tipini Oluşturan Boyutlar

1	Çekingen	'e karşı	Sıcak
2	Somut düşünce	'ye karşı	Soyut düşünce
3	Tepkici	'ye karşı	Sakin
4	Saygı gösterme	'ye karşı	Baskın gelme
5	Ciddi	'ye karşı	Neşeli
6	Çareci	'ye karşı	Kuralcı, uyumlu
7	Utangaç	'a karşı	Sosyal, girişken
8	Menfaatçi	'ye karşı	Duyarlı
9	Güvenilir	'e karşı	Fırsatçı
10	Uygulamacı	'ya karşı	Yaratıcı
11	Samimi	'ye karşı	Gözden uzak
12	Kendine güvenen	'e karşı	Endişeli
13	Gelenekçi	'ye karşı	Değişikliğe açık
14	Grup merkezci	'ye karşı	Kendi başına
15	Düzensizliğe toleranslı	'ya karşı	Mükemmeliyetçi
16	Rahat	'a karşı	Gergin

**Kaynak :** Isır, (2006:80)

*D.I.S.C Kişilik Envanteri;* D.I.S.C Kişilik Envanteri dört temel karakter tipi etrafında şekilleniyor ve bu karakter tiplerinin baş harflerinden oluşuyor. Bunlar **D (Dominant)**, **I (İz bırakan)**, **S (Sadık)** ve **C (Ciddi)**. Herkes D.I.S.C Kişilik Envanteri'nin öngördüğü dört temel karakter tipinden belirli oranlarda taşıyor. Bireyde hangi karakter tipi daha yoğunsa, kişi o harf ve harfin temsil ettiği kişilik tipiyle tanımlanıyor. Kısaca bahsederseniz D karakterinin ön plana çıktığı birey hızlı, amaca yönelik ve sonuç odaklıdır, I harfiyle sembolize edilen kimse canlı, konuşkan ve insan merkezli...

Bunun yanında S özelliğindeki kimse barışçıl, sevecen ve iyi bir dinleyici olma gibi özelliklere sahipken, C kişisi diğerlerine kıyasla daha sessiz, analitik ve detaycı oluyor.

28 sorudan ve 106 seçenekten oluşan test, tanımlanan 70 adet görevden, testin sonuçlarına göre adayların belirlenen iş tanımı karşılaştırılır. Hızlı uygulanan test güvenilir veriler vermektedir. Test verileri ile adayın kişilik özelliği, iletişimsel ve davranışsal yetenekleri, adayların 12 karakteristik özelliğinin farklı ortamlarda nasıl değiştiği ölçülmek istenir.

Karakter tipleri arasındaki farkların, iletişim tarzlarına da yansıdığını vurgulayan ve karakter tiplerini iyi veya kötü olarak nitelendirmeyen D.I.S.C Kişilik Envanteri, kullanılan iletişim biçimlerini karşıdaki kimsenin karakter tipine göre adapte etmenin iletişimde başarıyı artıracaklarını öngörüyor. Tabii bu, kişinin kendi karakter ve kişiliğinden ödün vermesi anlamını kesinlikle taşıyor, yalnızca hangi tip bireyle nasıl iletişim kurulmasının daha verimli olabileceği ile ilgili öngöründe bulunmasına yardımcı oluyor. Örnek vermek gerekirse “Dominant” özellikte olduğu düşünülen bir kimse ile iletişim kurarken detaylardan ziyade büyük resme odaklanmak daha faydalıyken; “Ciddi” özellikteki biriyle daha detaylı bir üslup kullanmak daha etkili sonuç veriyor.

Karakterleri, davranış kalıplarını ve iletişim biçimlerini tanımaya olanak veren envanter, bireye kendisi ile ilgili ipuçları verdiğinden kişinin kendisine uygun iş alanlarını keşfetmesini olanaklı hale getiriyor. (<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/d-i-s-c-kisilik-testine-dair-bilmen-gerekenler/>)

*California Kişilik Test:* Yetişkinler için geliştirilmiştir. Birinci bölümü kendine güven, kendine değer verme, kişisel özgürlük, bir gruba ait olma hissi, çekingenlik, sinirlenmeme ve kişisel uyum özelliklerini ölçer. İkinci bölümde ise toplum standartlarına uyum, toplumsal yetenek, antisosyal davranışlardan uzak olma, aile ilişkileri, okul ilişkileri ve küçük toplum ilişkileri ölçülür” (<http://www.fabider.tr.gg/Psikolojik-Testler.htm>).

Testin içeriğindeki sorulara evet ve hayır cevaplarının verilmesi ile test uygulanmaktadır. Verilen sorulara ait puanların toplamı alınarak test değerlendirilmektedir.

*Kirton Uyum Testi (KAI);* Kirton uyum testi uygulanmasındaki amaç adayların işin gereklerine uyup uymadıklarını değerlendirmektir. Bazı pozisyonlar için gereken inovatif ve yaratıcı düşünce özelliğini belirlemek için değerlendirilmektedir. (Kurtuluş, 2006: 76).

*Thomas Kişilik Envanteri;* Bu test ile adayların güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek, pozisyona uygunluğu somut verilerle değerlendirilmektedir. Birçok ülkede farklı alanlarda kullanılan Thomas kişilik testi özellikle personel seçme ve yerleştirme süreçlerinde adayları işe uygunluğunu değerlendirme amaçlı kullanılmaktadır. ([http://www.thomasturkiye.com/thomas\\_kisilik\\_envanteri](http://www.thomasturkiye.com/thomas_kisilik_envanteri)).

*Edwards Kişisel Tercih Envanteri;* Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir testtir. Bu ihtiyaçlar başarı, hâkim olma, dayanıklılık, düzen, kendi başına buyruk olma, eğitim, ilişki kurma, cinsellik, kendini gösterme, özerklik, saldırganlık, değişim, ihtiyaç anında yardım alma, alçakgönüllülük ve farklı olmadır. 225 maddenin yer aldığı testte, 15 madde çapraz sorgu ve testin tutarlılığı açısından tekrar sorulmuştur.

*Hogan Kişilik Ölçümü (HPI);* Hogan Kişilik Ölçümü (HPI) iş performansı tahminlerinde de kullanılan bir normal kişilik ölçüğüdür. HPI çalışan seçimi, liderlik gelişimi, kariyer planlaması ve yetenek yönetimi süreçlerini güçlendirmede yardımcı olan ideal bir araçtır. HPI Beş-Faktör Modeline dayanarak özellikle iş hayatı için geliştirilmiş ilk normal kişilik ölçümüdür. Kariyer, ilişkiler, eğitim ve hayat başarısı için gerekli kişilik özelliklerinin yüksek kalitede bir psikometrik değerlendirmesidir. Bir kuruluş değerlendirme süreçlerinin uygulanması veya yöneticilerin gelişimini arttırmak olsun, HPI raporları kişilikleri ve kariyer başarısını ayırt eden temel faktörleri belirlemede size yardımcı olabilir. 206 sorudan oluşan testten alınan puanlar doğrultusunda bireyin karakteristik özelliği belirlenmektedir. Pazarlama satış uzmanları, mühendis gibi pozisyonlarda uygulanmaktadır.

*Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri;* Bu testteki sorular on özelliği ölçecek şekilde düzenlenmiştir. Bunlar; genel hareketlilik, itidallik, nüfus, sosyallik, duygusal istikrarlılık, objektiflik, dost olma, düşüncelilik, kişisel ilişkiler ve erkeksiliktir.

*Myers-Briggs Kişilik Envanteri (MBTI);* Jung'un kişilik tiplerini ortaya çıkarmaya yönelik geliştirilmiş kişilik testidir. Bu tipler şunlardır: Dışa dönüklük, içe dönüklük, duyan-hisseden tipler, düşünen-hisseden tipler, yargılayan-algılayan tipler. Test 126 seçmeli ve zorunlu cevaplanan sorulardan oluşmaktadır.

*Predictive Index (PI);* İki sayfadan oluşan ve yaklaşık 10 dakika süren 86 sıfattan oluşan bir listeden adayın kendisine yakınlık gösteren kelimeyi işaretlemesi ile uygulanan bir testtir. Kişilerin temel kişilik özelliklerini ve motivasyonel ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Veriler bilgisayar programına aktarılmakta ve sonuçlar grafik (patern) olarak ve yazılı rapor şeklinde hemen alınabilmektedir. Sonuçları bir merkeze göndermeye, raporunu beklemeye gerek yoktur. Predictive Index programına veriler girildikten sonra kişilik özelliğini yansıtan grafik ve bu grafiğin açıklamasının yer aldığı rapor alınmaktadır. Burada kişinin özlüğü (self), özlük kavramı, ortamı algılaması (self concept) ve sentezine (syntesis) ait paternler yer almaktadır. Bu çıktılar PI eğitimi almış analistler tarafından yorumlanmaktadır. Ayrıca bu grafiklerin yorumlarının yer aldığı yazılı bir rapor da alınabilmektedir. Bu raporda kişi yönetsel bir pozisyondaysa veya satış ekibindeyse bu konularda da ayrıca bilgi alınabilmektedir.

Şuana kadar işlenen testler haricinde kullanılan projektif testler bulunmaktadır. Projektif testler, bireyin iç dünyası hakkında ipuçları toplamak üzere uygulanır. Bu testler, bireyin kendini nasıl algıladığı, duyguları, ailesi ve çevresi hakkındaki görüşleri ile ilgili bilgi verir. Bu bilgileri toplamak amacıyla değişik türde testler uygulanır. Kullanılan projektif testlerin yaygın olarak kullanılanlara aşağıda değinilmiştir.

*Rorschach Testi;* 10 adet karttaki mürekkep lekelerinin bireyin neye benzettiğinin sorgulanması ile uygulanan bir testtir. Test, kişiliğin dinamikleri ve duyguların yansımaları hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Ruhsal yapıya bütünsel bir bakış verir. Sadece teşhis amaçlı değil bilinç dışı süreçleri de analiz etmemizi sağlar. Kişinin davranışları ve ruhsal yapısı ne derece kendi yaş dönemine uygun, kendine özgü çatışmaları ne ve bu çatışmalarla baş etmek için hangi savunma yöntemlerini kullanmış olduğu belirlenir.

#### **Şekil 10: Rorschach Testi**



**Kaynak :** [http://tr.wikipedia.org/wiki/Rorschach\\_testi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Rorschach_testi)

*Rotter Cümle Tamamlama Testi*; sözel kategorideki projektif tekniklerden klinik kullanımda en fazla kullanılanı cümle tamamlama testleridir. Bu testlerde uyarılar çeşitli yerleri yarım bırakılan cümlelerdir. Bu cümlelerde verilen uyarılar genellikle bireyin kişiliği ve kişilerarası ilişkilerine dair bilgilerin çoğunlukla yansıtma mekanizmasını kullanarak elde edilir. Bireyin paylaşmadığı, duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik bir testtir. Birey bu testte eksik cümleleri tamamlayış biçimiyle, ilgilerini, tutumlarını, arzularını, beklentilerini, sıkıntılarını vb. duygu ve düşüncelerini yansıtır. Bireyin iç dünyasına ait bilgiler edinmek istendiği zaman kullanılır.

*Tematik Algı Testi (T.A.T)*; Projektif bir testtir. Uygulamada toplam 16 kart vardır. Kartlarda belirli temalar, resimler halinde verilir. Kartların bir kısmı sadece erkekler bir kısmı da kadınlar içindir. Danışanın resme bakarak bir hikaye anlatması istenir. Anlatılan hikaye öz yaşamsal bir öyküye benzer. Kişi için önemli unsurlar, sorunlar öne çıkar ya da tekrarlanır.8 yaşın üstündeki herkese test verilebilir. Uygulama süresi 30 dk ile 1 saat arasındadır.

Test kişinin daha yakından tanınmasını sağlarken, bireyin bütünsel olarak ele alınmasına yardım eder. Kendini ifade etmekte zorlanan danışanlar açısından içsel dünyasını yansıtmayı kolaylaştırır. Bireylerin karakteristik özelliklerinden, ağır basan duygularına ve iletişim yeteneğinin analizinde kullanılmaktadır.

*Beier Cümle Tamamlama Testi*; Projektif bir testtir. İki formdan oluşur. Form A 56 madde, Form B ise 67 maddeden oluşmaktadır. Beier cümle tamamlama testi bireylerin duygularını incelemeye tamamlanmamış cümlelerden oluşmaktadır. Testin süre sınırı olmasa da bireyin ne kadar zamanda cevapladığına yorumlamada dikkat edilir. Bireylerin kişiliklerini değerlendirmek amacıyla kullanılır.

Form A 8-16 yaşlar için, Form B 13 yaş ve üstü için uygulanır.

Test bireysel olarak uygulanabildiği gibi grupla da uygulanabilen bir testtir. Bireylerden tamamlanmamış cümleleri tamamlamaları istenir. Puanlama da bu tamamlamalar üzerinden yapılır. (Telman&Türetgen, 2004: 103).

### **3.5.6.5. Diğer Testler**

*Başarı/Bilgi Testleri;* Başarı testleri ile yetenek testlerini kullanım amaçları yönünden birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Başarı testi ile adayların görevi yerine getirebilme yeteneği analiz edilmektedir. Genel anlamda adayın başvurduğu pozisyon ile ilgili deneyimi, bilgisi ve becerisinin seviyesi ölçülmeye çalışılmaktadır. Testte yapılacak iş ile ilgili uygulamalı değerlendirme yapılmaktadır. Bazı firmalar belirlenen pozisyonlar için oluşturduğu simülasyonlarla uygulamayı yapmaktadır. Pilotluk, şoförlük vb. İş pozisyonları örnek olarak verilebilir. Test ile adayların görevlerindeki davranışsal özellikleri değerlendirilebilmektedir.

Günümüzde başarı testleri, bireylerin akademik özgeçmişlerinden ne derecede yararlandıklarını göstermesi bakımından başarıların değerlendirilmesi amacı ile kullanıldığı bireylerin gibi gelecekteki başarılarını yordama amacı ile de kullanılmaktadır. Buradaki temel sayılan, bireylerin geçmişteki yaşantılarından yararlanmış olmanın gelecekteki akademik yaşantılarında yararlanacaklarına ilişkin ipuçları vermesinden kaynaklanmaktadır.

*Yorgunluk ve Monotonluk Testleri;* Bu test çalışanların görevlerini yerine getirirken ne kadar yoruldukları ve bu yorgunluğun çalışanların psikolojisine etkisi üzerinde analiz etme şansı tanımaktadır. Test bedenen, ruhen ve zihnen yorgunluğu ölçerken bedenin dayanıklılığını analiz imkanı tanır. İş hayatında, seçme sürecinde adayların görev alacakları pozisyon için istekliliğini belirlemede kullanılmaktadır.

## **3.6. PSİKOTEKNİK TESTLERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Seçme ve yerleştirme sürecinde Psikoteknik testlerin kullanılarak adayların değerlendirilmesi, her aşamanın doğru ilerlemesi ve doğru analiz edilmesi ile bağlantılıdır. Değerlendirmelerin objektif ve deneyselliğinden söz edebilmek için, testlerin bazı özellikleri barındırması gerekmektedir. Bu özelliklere aşağıda değinilmiştir.

### 3.6.1. Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir ölçme aracının ölçme sonuçlarındaki kararlılık derecesidir. Bir gruba ya da bireye uygulanan testten bireylerin aldıkları puanların kararlı olması beklenir. Uygulanan testten elde edilen puanlar, test aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde değişenlik gösteriyorsa testin güvenirlilik derecesinin düşük olduğu anlaşılır. Bu da kişi hakkında yanıltıcı yorumlar yapılmasına neden olabilir.

Testten bireylerin aldıkları puanların kararlı olması önemlidir. Çünkü testlerden elde edilen puanlar bireyler hakkında alınacak önemli kararlarda temel bilgi kaynağı olmaktadır. Eğer test sonuçları kararlı olmaz, test bireye kısa vadede tekrar verildiğinde bireyler önce aldıkları puana göre çok farklı puanlar alıyor ve bu puanı ile grup içindeki sıralamada önemli değişiklikler meydana getiriyorsa birey hakkında test puanına göre alınmış olan önemli kararlar da tartışmalı ve geçersiz hale gelir. Testlerin güvenirliliği hakkında tüm diğer seçim yöntemlerinden daha fazla kanıt vardır. Testler, bu başarıyı sonuçları karşılaştırarak ve bir norm grubuna karşı sunarak elde ederler. Test sisteminin standart yöntemleri olması, yapılabilecek yanlışları minimuma indirmiştir. Hiçbir araç %100 güvenilir ölçüm yapamaz. Hata, ölçüm işleminin doğal bir sonucudur. Ölçüm araçlarının hassasiyetleri değiştiği için yapılan ölçümlerdeki hata payı değişir.

Hiçbir bilim adamı gözlemleri sonucu ortaya çıkacak hata payını tam olarak tahmin edemez. Ancak, kullandığı araçların ne tür hatalar yapabileceğini bilmesi, bilim adamının çalışmasından beklentilerinin gerçekçi olmasını sağlar. Testlerde de olabildiğince hatasız bir sonuca varmak çok önemlidir. Testler sonucu elde edilen puanlar kesin değildir; sadece adayın yetenekleri veya kişisel özellikleri üzerine tahminlerdir.

Bir testin güvenirliliği, ölçümlerin hassasiyetine bağlıdır. Başka bir deyişle, güvenirlilik testteki ölçüm hatalarını, test yöntemini ve puanlamayı da içine alır.

Güvenirliliği etkileyen unsurlar; koşullar, uygulama talimatları, puanlama, geçici durumlar ve içeriktir.( Özgüven, İ.E. 2007)

### **3.6.2. Geçerlilik**

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

Geçerliliğin spesifik bir yapısı vardır. Bir test yöntemi, bir amaç için geçerli ancak bir başka amaç için geçersiz olabilir. Bir test ölçmesi gereken şeyi tam olarak ölçmüyorsa ya da ölçmesi gereken davranışlarla beraber kendisinden ölçümü beklenmeyen davranışları da ölçüyorsa geçerliliği düşük demektir(Yalçın, 1994:72).

Geçerlilik yalnızca amaca göre değil, aynı zaman da örgüt yapısına göre değişiklik gösterir. Bir örgütte uygulandığında geçerli sonuç veren bir testin başka bir örgütte uygulanması sonucu aynı başarı elde edilemeyebilir.

Psikoteknik testlerin geçerliliğinden emin olmadan testlerin kullanılması, amaçtan sapmalara ve hatalı kararlar vermeye yönlendirebilir. Bu nedenle seçme sürecinde uygulanacak testler geçerlilik çalışmasından sonra kullanılması gerekir. Hatalı karar verme ve testlerin geçerliliğini arttırmak için uygulama yapmak, en önemli adımdır.

### **3.6.3. Ekonomiklik**

İşletme yönetimindeki çalışmaların büyük bir kısmı ekonomik olma prensibine bağlı olmalıdır. Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacaksa, hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları, zorunlu olmadıkça kullanılmamalıdır. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir zamanda seçilecek iş görenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre, diğer bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır(Erdoğan, 1990:50).

### **3.6.4. Homojenlik**

Bir testin homojen olması demek test içindeki bütün dilimlerin aynı bireysel yetenek veya özelliği değerleyecek türden olması demektir. Bir test bataryasının

homojenliği ise bataryanın değerlediği özelliğin belirli bir grup özellik olması, belirli bir amacı gerçekleştirmekle ilgili özellik ve yeteneklerin aynı batarya ile değerlenmek istenmesi demektir (Erdoğan, 1990: 129). Testin homojenlik göstermeyip farklı özellik ve durumlarla ilgili ölçüm yapması, test yorumlanmasında güçlüklerle karşılaşılacak ve test anlamlılığını kaybedecektir.

### **3.6.5. Nesnellik**

Test konularının saptanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde öznel(subjektif) koşullar yerine nesnel(objektif) koşulların egemen olmasıdır. Nesnellik niteliği iki farklı nesnellik kriterini kapsar. Bunlardan birincisi ; testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ve aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınılmasıdır (Telman ve Ö.Türetgen, 2004:57). İkincisi ise ölçme işlemini değişik kişilerin yapmasıyla elde edilen sunucun değişmemesi gereğidir.

### **3.6.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık**

Bireylerin bir takım özelliklerini ölçmek amacıyla hazırlanan testler, mutlaka hazırlandığı kültüre uygun olmalıdır. Ancak, ölçülmesi istenen 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.

### **3.6.7. Standartlık (Standardizasyon)**

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynılığını (değişmezliğini) belirler. Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanlar karşılaştırılmak isteniyorsa, test uygulama ve puanlama koşul ve standartlarının hiç değişmemesi gerekir (Öner, 1994; 13).

Bir testin, test koşullarının açıkça belirlenmesi, işlemlerin nesnel ve aynı (değişmez) olması yani standardize edilebilmesi için soruların “belirli, değişmez ortam ve koşullarda”, testin ölçmeyi hedeflediği grubu temsil eden deneklere uygulanması gerekir. Test yanıtlarının puanlanması, genelde nesnel ve kesin olarak saptanmış bir yanıt anahtarına ya da ölçütlere göre yapılır (Aktaran, Öner, 1994; 13).

Yapılan ölçme çalışmalarının anlamlı olabilmesi için norm grubu ile karşılaştırma gereklidir. Bir ölçme aracının norm tespiti amacıyla uygulandığı norm grubu bireylerinin bu ölçme aracından aldığı puanların dağılımı bize norm sınır değerlerini verir. Bu bilgi, uygulanan bir ölçme aracından elde edilen puanların doğru yorumlanmasında çok önemlidir. Bir kişilik testinde belli bir özellikte aldığımız çok düşük bir puan bizde o özelliğin olmadığını değil, diğer kişilere göre daha düşük düzeyde olduğunu söyler (Psikometrik Testler: Sıkça Sorulan Sorular,<http://www.psikometri.com/test/testsss.htm>).

### **3.7. PSİKOTEKNİK TEST UYGULAMASINDA ÖNEMLİ NOKTALAR**

Psikoteknik testler, birçok alanda ve bireylerin sahip olduğu farklı özellikleri belirlemede kullanılmaktadır. İşletmelerde ise, personel seçimi, personel eğitimi ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme aşamalarında tercih edilen bir yöntemdir. İşletmelerde personel seçim sürecinde psikoteknik test kullanımı, uygulanması ve test değerlendirilmesi oldukça kritik bir öneme sahiptir. Psikoteknik test hazırlama ve uygulamalarında dikkat edilmesi gereken noktalar Yelboğa (2008), Telman ve Türetgen (2004), Küçükkaya (2006) tarafından aşağıda yer alan biçimde belirtilmektedir.

- ❖ Açık pozisyonlar dâhilinde gerekli iş analizi, iş ve görev tanımları yapılmalı, buna bağlı olarak aranılan adayda hangi nitelik ve yeteneklerin ölçüleceği belirlenmeli ve testin ölçmesi gereken özellik tanımlanmalı, ölçümü yapılacak özelliğin değerlendirme yapılmak istenen yönü ve adayın göstereceği davranışlar tespit edilmelidir.
- ❖ Psikoteknik test hazırlama, uyarlama ve değerlendirme aşaması uzman kişiler, bu konuda eğitim almış insan kaynakları personeli veya profesyonel psikoteknik ölçme-değerlendirme yapan merkezler tarafından yapılmalıdır.
- ❖ Psikoteknik testin sadece bir özelliği ölçmesi gerekmektedir. Özel durumlarda test, örneğin yetenek ölçümünde yeteneğin farklı durumlarını ölçtüğünde birleştirilmiş test olarak uygulanarak, bütün parçalar tek bir özellik altında toplanmalıdır.
- ❖ Psikoteknik testi oluşturan bölümlerin dağılımı uygun bir şekilde yapılmalıdır. Gerekli analizler yapılarak, test bölümlerinin dağılımı gerçekleştirilmelidir. Örneğin, zorluk-kolaylık derecesine göre sıralama yapılabilir.

- ❖ Psikoteknik test uygulama aşamasına geçilmeden önce bir denek grubu üzerinde, anlaşılabilirlik, test uygulanma zamanının tespiti ve geçerlilik bakımından kontrol edilmesi gerekmektedir.
- ❖ Testler bireylerin kendilerini olduğu gibi gösterebilecek şekilde, herhangi bir yanıltma payını en aza indirecek ve bunu tespit edebilecek şekilde hazırlanmalıdır.
- ❖ Testlerin uygulama aşamasında, bireylere testlerin uygulanmasıyla ilgili bilgiler verilmeli, yönerge net bir şekilde açıklanmalıdır. Testler ara verilmeden ve uygun ortam koşullarında, standartlar dâhilinde yapılmalıdır.
- ❖ Kullanılan testlerin, işi temsil etmesi, kısa zamanda uygulanması, düşük maliyetli olması, testin güvenilirlik ve geçerliliğini bulunması gerekmektedir.
- ❖ Test sonuçlarının yorumlanması uzman bir kişi tarafından yapılmalı ve uygulama yapılan adaylara sonuçları bildirilmelidir.
- ❖ Uygulanan test hiçbir şekilde, bireyi yaş, cins, kültür, inanç gibi ayırıcı bir niteliği ölçmeye yönelik sorular içermemelidir.

Psikoteknik yöntem bireylerin analizinde sayısal sonuçlar vermesi, objektifliği sağlaması, bireyler arası karşılaştırmayı kolaylaştırması, ayrıca kişilerin, boş kadro için yetenek ve özellikler için uygun olup olmadıkları hakkında tutarlı tahminler yapmak imkânı sağlaması nedeni ile terfi uygulamalarının ve işletmenin etkinlik ve başarısını artıracaktır (Paksoy, 1990: 108).

## **BÖLÜM 4:ÖZEL BİR İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİNE İLİŞKİN YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Çalışmanın konusu kapsamında, mavi yakalı personellerin seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının özel bir firmanın personel seçim sürecindeki uygulamalarını, işe alım sürecinde uygulanan psikoteknik test bataryalarının incelenmesi ve testlerle işe alım yapılmasının firmalara etkisinin araştırılmasıdır.

### **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Globalleşen rekabet ortamında, firmaların rekabet gücünü arttırmada en önemli payı alan insan kaynağını etkin ve verimli kullanması zorunluluk halini almıştır. Bunun için firmalar insan kaynaklarını en elverişli şekilde değerlendirecek çalışmalara yönelmiş ve kaynağını en başında doğru seçmeye yönelmiştir. Bu amaçla birlikte firmalar, personel seçme sürecinin üzerinde odaklanarak, firmaya ve ekibe doğru adayı dâhil etmek için çalışmalar yürütmektedir. Çalışmaların başında seçme ve yerleştirme süreçlerinde adayları birçok açıdan analiz etmek, objektif ve verilere dayanan çalışmalarla firma verimliliği açısından sağlıklı karar vermek geliyor. Personellerin analizi aşamasında da adayların farklı yetkinliklerinin psikoteknik testlerle analizi edilmeye gelmektedir.

Gerçekleştirilen araştırma ile son yıllarda, dünyada ve ülkemizde yaygın olarak kullanılmaya başlanılan psikoteknik testlerin çeşitleri, uygulanışı ve firmalara etkisi üzerinde durulmuştur. Konu ile ilgili araştırmamız, personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testler ile işe alım yapılmasının firmalara nasıl etki ettiğini ve psikoteknik testlerin önemini ortaya çıkarmaktır.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın amacına istinaden, araştırma için teklifimizi kabul eden firmanın insan kaynakları departmanının da, planlanmış seçim süreci tüm hatları ile incelenerek gözlem yapılmıştır. İnsan Kaynakları yetkililerinden bilgiler görüşülerek alındığı için, herhangi bir form çalışması yapılmamıştır. Alınan tüm bilgiler firmanın insan kaynakları çalışanları tarafından verilmiştir.

Sayısal verilerle güçlendirmeye çalıştığımız çalışmamızda, sayısal verilerin olmadığı durumlarda detaylı bilgi alınmış ve aktarılmıştır. Çalışmanın kapsamı gereği,

firmanın tüm insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü Bursa merkez fabrikasında bilgi alış verişi sağlanmıştır.

Araştırma sınırlılıklarını, yalnızca metal sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin mavi yakalı personeli üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde işletmenin insan kaynakları bölümünden alınan sayısal verilerle sınırlı kalınarakmıştır.

Araştırma sürecini kabul eden firma yönetiminin, isimlerinin araştırmamızda açıklanmamasını ricası üzerine, kurumsal kimlikleri saklı tutulmuştur. Araştırmanın genelinde firma ismi geçmemektedir.

#### **4.4. İŞLETMENİN KURUMSAL TANITIMI**

Çalışma yapılacak firma 1976 yılında firma sahibinin girişimi ile Bursa'da kurulmuştur. Üretim ve yönetim toplam 7kişilik kadrosuyla faaliyetine başlayan firma, mevcut durumda Bursa' da kurulu 5 ayrı fabrikasında 80 bin metrekare üretim alanı vardır. Bursa merkez olmak üzere İstanbul'da ofisleri ve 850 personeli ile metal sanayide depo, mağaza ve market ekipmanları üretim, pazarlama ve ticaret faaliyeti sürdürmektedir.

Firma depo, mağaza ve market ekipmanları üretim, pazarlama ve ticaret alanında Fransa, Rusya, Azerbaycan, Arabistan ve Almanya faaliyetlerini yürüttüğü ülkeler arasında yer almaktadır.

Firmanın ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Standardını mevcut olup tüm çalışmaların bu standartlara uygun şekli ile yürütmektedir.

Firmanın kalite politikası; Kurumun vizyon, misyon ve stratejilerini açıklar.

#### **4.5. İŞLETMENİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE PERSONEL BİLGİLERİ**

İşletmenin üretim şekline ve faaliyetine göre ayrılan fabrikalar içinde yer alan, üretim alanları, ofisler ve sosyal alanlar ayrılmıştır. Üretim yönetimi, Mali ve İdari İşler, Pazarlama Satış birimleri altında yer alan alt birimler ile çalışmalar yürütülmektedir. Alt birimlerde; Lojistik, Kalite, Arge, İnsan Kaynakları, Bilgi İşlem, Finan ve Muhasebe, Pazarlama ve Satış, Proje yönetimi, Halkla İlişkiler, yer almaktadır.

Firmada çalışanlar, eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde, ilkokul ve ilköğretim mezunu oranı % 47, lise %30, önlisans %5, lisans %17, yüksek lisansa devam edenler % 1'dir. Personel eğitim oranı değerlendirildiğinde mavi yakalı personel sayısının yüksek olduğunu ve eğitim düzeylerinin düşük kaldığını göstermekte olup kalite ve insan kaynakları iç eğitimleri ile eğitim seviyesindeki düşüklüğü telafi etmektedir. Firmada eğitim durumları incelendiğinde lisan mezunlarının ağırlıklı olarak mühendislik ve mimarlık fakültesi mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir

Firma çalışanları cinsiyetlerine göre analiz edildiğinde, çalışan sayısının % 91,5'u erkek, % 8,5'u kadın çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Firmanın Metal sanayinde faaliyet göstermesinden dolayı üretim alanında(mavi yakalı) kadın personel görev almamaktadır.

Firmanın kurumsal yapısı değerlendirildiğinde, üretim bölümlerinde deneyimli ve kıdem yılı yüksek çalışanların olduğu, genel anlamda genç ve deneyimsiz personellere tecrübe kazanmaları için imkân sunulmaktadır.

#### **4.6. İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE GENEL ÖZELLİKLERİ**

Firmanın kuruluşu itibari ile personel bölümü olarak oluşmuş gelişen ekonomik koşullar ve stratejik yaklaşımlar doğrultusunda insan kaynakları bölümü şeklinde değişikliğe uğramıştır. Mali ve idari işler yönetmeni tarafından yönetilmekte olan insan kaynakları bölümünde 4 uzman ve 1 Çevre ve İş güvenliği Uzmanı görev almaktadır. Bölümde görev alan uzmanlar lisan mezunu olup uzun süreli tecrübeleri vardır.

İnsan kaynakları süreçlerinde personel seçim süreci, eğitim, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi, iş güvenliği olmak üzere birçok konuda çalışanlar yürütülmektedir.

#### **4.7. İNSAN KAYNAKLARI PERSONEL TEMİN VE SEÇİM SÜRECİ**

Personel bölümü olarak faaliyet gösterirken profesyonel anlamda seçim süreci yürütülme de çalışanların alınması bu bölüm tarafından gerçekleştirilmiş. Personel bölümü daha çok özlük işleri, devam kontrol, puantaj ve bordro konularını takip etmiş. Yönetim kurulunun verdiği stratejik karar doğrultusunda insan kaynakları olarak faaliyetlerine devam etmiş.

Firmada personel ihtiyacı üretim ve kapasite gereksinimleri ile ortaya çıkmaktadır. İş gücü planları insan kaynaklarına bölüm yöneticilerinin arzı, yönetim kurulunun onayı ile oluşmaktadır. Yıllık olarak büyüme öngörüsü, kapasite planları ve ekonomik koşullar değerlendirilerek planlama yapılmaktadır.

Norm kadrosu, makine ve ekipman kapasitesine göre planlanmış olan firmanın, personel ihtiyaçlarında ek kadro açılmaktadır. Üretim bölümlerinde personel ihtiyaçları bu yöntemler ile hesaplanmaktadır.

Firmada pozisyon ihtiyacının açılması ile insan kaynakları departmanı çalışmalarına başlarken öncelikle pozisyona başvurular alınır, pozisyona uygun adaylar belirlenir, başvurular ön elemenden geçirildikten sonra, belirlenen uygun adaylar mülakata davet edilir. Mülakat sürecinde adaylara pozisyona uygun testler yapılır, olumlu bulunan adaylar için referans kontrolü sonrasında ücret ve iş teklifi aşamasına geçilir. Teklifi kabul eden adaylara iş başı için gerekli evrakların listesi verilir, iş başı tarihi belirlenir ve oryantasyon planı yapılır. İnsan kaynakları yönetiminin personel seçim sürecinde izlediği aşamalar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **4.7.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi**

Firmanın personel ihtiyacı sezgisel yöntemlerle belirlenirken norm kadroda oluşan işten çıkışlarla ortaya çıkmaktadır. Üretim yöneticilerinin kapasite artışı ve proje gereksinimlerine göre yönetimin genel değerlendirmesi sonrasında personel ihtiyacı insan kaynaklarına gelmektedir. Ayrıca firmanın büyüme ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaçlar önceden ön görülerek pozisyon açılmaktadır.

Personel ihtiyacı, yönetim kurulunun onayladığı “Personel Talep Formu” nun insan kaynaklarına gelmesi veya yeni pozisyon ihtiyacının oluşması ile açılmaktadır. Pozisyon için görev tanımlarında yazılı tanımlar üzerinden gidilerek işe uygun aday arayışına başlanır. Seçim sürecinde gerekli görülürse insan kaynakları ve ilgili yönetici görüşmeleri yapılmaktadır.

İnsan kaynakları bölümü personel seçim sürecinde işin gereklerine uygun, iletişimi kuvvetli, görev alacağı işte yeterli tecrübeye sahip adayları kadrosuna dâhil ederek firmayı hedeflerine ulaştırmaktır.

#### **4.7.2. Başvuruların Alınması ve Aday Havuzunun Oluşturulması**

Personel ihtiyacının İnsan kaynakları bölümüne iletilmesi ile birlikte açılan pozisyonun gerekliliklerine göre uygun kaynaklarla duyuru yapılarak başvurular alınır. Duyuru yapılan pozisyona nitelikleri uymayan adayların direkt olarak eleneceği bilgisi aktarılır. Böylece zaman tasarrufu sağlanır. Veri tabanında tarama yapılarak pozisyona uygun adaylar tespit edilir.

Personel ihtiyaçlarında iç ve dış kaynaklarından yararlanılarak aday havuzu oluşturulur.

*İç Kaynaklar:* Personel ihtiyacının belirlendiği pozisyon için firma içi rotasyon ya da terfi sistemi ile iç kaynaklardan yararlanılmaktadır. Pozisyon için görev değişikliği durumlarında ilgili yönetici tarafından insan kaynakları bölümüne talepte bulunur. İnsan kaynakları ve ilgili yöneticiden onay alındığı takdirde “Görev değişikli formu” doldurulur ve görev değişikliği yapılacak adaya teklifte bulunulur. Görev değişikliği durumunda çalışana yeni görevi için iş başı eğitimi ve oryantasyon verilir. Terfi söz konusu ise pozisyona geçirilecek çalışana bilgi verilerek işletme içinde deklarasyonu yapılır. Firmada bölümler arası rotasyon yatay geçiş yönteminin kullanılmasının yanı sıra işletme içi yükselme ve terfilerde iç kaynaklara başvurulmaktadır. Terfi için düşünülen çalışan hakkında insan kaynakları envanterinden kıdem ve tecrübeleri ile ilgili, yetkinlikleri ve görev aldığı süreçteki performansı hakkında detaylı bilgi toplanır. Yöneticilik vasıfları için mülakata tbi tutulur.

*Dış Kaynaklar:* Aday havuzu oluşturulurken firma dış kaynaklardan destek almaktadır. Bu dış kaynaklar genel olarak firma web sitesinin insan kaynakları başvuru alanı, gazetelerin iş ilanları, firma başvuruları ve iş aranan web siteleridir.

#### **4.7.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Ön Eleme**

Duyurular yapıpı başvurular alındıktan sonra, görev tanımları ve pozisyonun gereklerine göre önce iş başvuru formları ve özgeçmişleri işe alım uzmanı tarafından değerlendirilerek uygun olmayan başvurular mülakata davet edilmez. Pozisyonun gerekliliklerinde istenen belge ve sertifikalar adaylardan istenerek kontrol edilir. Uygun adaylar işe alım uzmanı tarafından mülakata çağrılır.

#### **4.7.4. Mülakata Davet ve Hazırlık**

Ön eleme aşamasından geçerek uygun bulunan adaylar, telefonla aranarak mülakat tarihi ve saati hakkında bilgilendirilir.

Mülakat planlanırken adaylarla kimlerin görüşeceği, mülakat tarih ve saati, görüşmenin detayları ve sorulacak sorular ile ilgili detaylar hazırlanmalı. İlk önce insan kaynakları işe alım uzmanı görüşme yaparak ön bilgi alır ve gerekli pozisyon için ilgili bölüm yöneticisi ile görüşme yapılmasını sağlar

#### **4.7.5. Mülakat Süreci**

Mülakat sürecinde iş başvuru formu ile başvuru yapmayan adaylara form doldurması istenmektedir. Adayın iş başvuru formunu doldurması, firmanın kalite prosedürleri ve insan kaynakları takibini kolaylaştırmak için istenir. Adayla ön görüşme yaparak değerlendiren işe alım uzmanı, pozisyonun gereklerine göre adayın teste tabi tutulmasını sağlar. Test sonuçları ve işe alım uzmanı değerlendirmeleri sonucunda uygun görülen adaylar bir sonraki aşamaya geçer. Gerekli görülen adaylarda işe alım uzmanı ön görüşmede eleme yapabilmektedir.

Mülakat sürecinde, ön görüşme ve testleri geçen adaylar, bilgi ve tecrübelerinin değerlendirilmesi için bölüm yöneticileri ile görüşürmektedir. Görüşmeler çoğunlukla işe alım uzmanı ve bölüm yöneticisinin birlikte yapılmaktadır. Pozisyonun gereğinde yabancı dil şartı aranıyorsa adaylar dil mülakatı ve sınavına alınmaktadır.

Planlı ve plansız mülakat yöntemlerinin uygulandığı mülakat sürecinde adaylar sohbet ortamında ve sorular yöneltilecek değerlendirilmeye çalışılıyor. Gerekli durumlarda yapılan yetkinlik bazlı mülakatla adayların tecrübeleri, daha önce görev aldığı işlerdeki performansı, ekip çalışmasına uygunluğu ve karakteristik yapısı analiz edilmeye çalışılmaktadır.

Görüşmenin akışında adaya işletmenin tanıtımı yapılırken görev alınacak iş ile ilgili detaylı bilgi verilerek adaydan mezuniyeti, tecrübeleri ve askerlik durumu gibi bilgiler alınır. Adayın başvurduğu pozisyondan beklentileri, başvurduğu pozisyonu tercih sebebi ve firmada görev alması durumunda kariyer beklentileri hakkında bilgi alınır. Görüşmeyi yapan işe alım uzmanı adaydan almak istediği bilgileri alana kadar sorularına ve değerlendirmesine devam eder.

Mülakat aşamalarının tamamlanması ile birlikte adayların tecrübeleri, davranışsal özellikleri, işe ve işletmeye uyumu ve yetkinlikleri değerlendirilerek bölüm yöneticileri ve insan kaynakları yönetiminin uygun bulduğu adaylar için referans araştırması yapılır.

#### **4.7.6. Test uygulaması**

Adaylar arasında uygun bulunanlar için mülakatlar öncesi davranış ve iletişim yönlerinin tespiti ve işe uygunluğun analiz edilmesi için, aranılan pozisyona göre farklı testler uygulanmaktadır.

Mavi yakalı personeller için dikkat ve yetenek testleri uygulanırken, idari personeller için Mizaç ve Karakter Envanteri-TCI kişilik testi uygulanmaktadır. Yönetici ve üst yönetim kadroları için online olarak çalışan MOERS K-Test ve özel hazırlanan testler uygulanmaktadır.

Adaylarla mülakatların tamamlanması sonrasında, testlerin değerlendirilmesi aşamasına geçilmektedir. Mavi yakalı personellerde testlerin analizi kısa sürede yapılırken kişilik testlerinin analizi birkaç gün sürebilmektedir. Tüm mavi yakalı adaylara uygulanan testler değerlendirmeye direkt etki ederek işe alım sürecine etki etmektedir. Testler, insan kaynakları işe alım uzmanı tarafından incelenerek gerekli durumlarda bölüm yöneticileri ile birlikte değerlendiriliyor. Test sonuçları adayların değerlendirilmesinde ve objektif karar alınmasında %50 etkiye sahiptir.

Mavi yakalı adaylara uygulanan testlerde dikkat edilen adayların işe uygunluğunun tespit edilmesidir. İdari personele uygulanan kişilik testinde ise adayların işletmeye uygunluğu, görevinin gerektirdiği sorumluluklarını alabilme ve davranışsal iletişimine dikkat edilmektedir.

Başvurular sonrası görüşme yapılan ve olumlu olarak değerlendirilemeyen adaylar firmanın sistemine kayıt alınarak başvuranlar için oluşturulan aday veri ekranına görüşme esnasında alınan önemli notlar, adayların test sonuçları ve son iş teklifi aşamasındaki notlar yazılırken, iş başvuru formu ve diğer tüm evraklar arşivlenir.

***Mizaç ve Karakter Envanteri – TCI:*** Cloninger ve arkadaşları tarafından geliştirilen envanter kişiliğin yedi farklı boyutunu ölçmekte, kişilik kuramı olarak psikobiyolojik'e dayanmaktadır. Mizaç ve karakter envanteri ölçüm bakımından kapsamlı bir şekilde geliştirilmiştir.

Mizaç ve Karakter Envanteri dört mizaç ve üç karakter özelliğini değerlendirmektedir. Psikolojik ve psikiyatrik araştırma ve uygulamaların farklı alanlarında uluslararası olarak kullanımı son 10 yıl içinde büyük bir artış göstermiştir (Köse vd., 2004;14:107-131).

Yapılan araştırmalarda belirtildiği üzere TCI; kendini yönetme, kendini aşma, iş birliği yapma şeklinde ana karakter özelliklerinin yanı sıra; yenilik arayışı, ödül bağımlılığı, zarardan kaçınma, sebat etme ana mizaç özelliklerini ve bunların toplamda 25 ayrı alt ölçeğini (sorumluluk alma, kendini kabullenme, amaçlılık, uyumlu ikincil huylar, bağımlılık, bağlanma, duygusallık, beceriklilik, erdemlik- vicdanlılık, çok yorulma ve dermansızlık, yabancıardan çekinme, acıma, empati duyma, beklenti endişesi, keşfetmekten heyecan duyma, belirsizlik korkusu, sosyal onaylama, düzensizlik, kişiler ötesi özdeşim, manevi kabullenme, yardımseverlik, dürtüsellik, savurganlık)oluşturan özelliklerini incelediği belirtilmektedir. 240 sorudan oluşan test 17 yaş ve üstü bireylere uygulanabilmekte ve testin cevaplandırma süresi 30 ile 45 dakika arasında değişebilmektedir.

**MOERS K-TEST:** Türkiye’de faaliyet gösteren MOERS firması tarafından geliştirilen K-Test ile adayların sayısal ve sözel olarak farklı analizler ile yetkinlikleri tespit edilmektedir. **MOERS Kariyer Envanteri** ve **MOERS Genel Yetenek Testi şeklinde** İki farklı test ile online olarak çalışan sistem aracılığı ile hızlı ve etkin bir şekilde yetkinlik analizi yapılabilmektedir. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Bölümü’nde yapılan analizler, MOERS Kariyer Envanteri’nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tescil edilmiştir.

**MOERS Kariyer Envanteri** testi ile sayısal ve sözel olarak Kendine güven, Başarı tutkusu, Sorumluluk, Esneklik, Baskı altında çalışma, Yaratıcılık, Problem çözme, Dışa / İçe dönüklük, Odaklanma, Eyleme geçme, Normlara uyma, Hareketlilik, Takım oyunculuğu, İletişim, Sistemli çalışma, Öğrenmeye açıklık gibi karakteristik yetkinlikleri ölçülmektedir. MOERS Kariyer Envanteri 160 sorudan oluşur ve ortalama 16 dakikada doldurulması istenmektedir.

**MOERS Genel Yetenek Testi** ile Şekil algısı, Sayısal kavrama, Sözel kavrama, Muhakeme, Problem çözme, Odaklanma, Baskı altında çalışma, İletişim, Normlara uyma, Sistemli çalışma yetkinlikleri ölçülmektedir.

Testlerin en önemli avantajı adayı mülakata çağırmadan, internet üzerinden test doldurarak yetkinlikleri ölçülebilmesi, sonuçların hızlı ve on-line olarak değerlendirilebilmesidir. MOERS Genel Yetenek Testi, 128 sorudan oluşur ve ortalama 45 dakikada doldurulması istenmektedir.

#### **4.7.7. Referans Araştırması**

Mülakatları başarılı bir şekilde geçen adaylar için insan kaynakları çalışanları tarafından adayların daha önce çalıştığı yerler varsa firmaların insan kaynakları bölümünden aday hakkında bilgi alınır. Tecrübesi ve çalışmışlığı olmayan adaylar için staj yapılan yer ya da referans gösterdiği yerlerden bilgi alınır. Referans araştırmasında görev aldığı pozisyonlar, meslekteki tecrübesi ve yetkinlikleri, firmadaki iletişimi, yönetim kadrosu ile diyalogları hakkında alınır ve iş başvuru formuna yazılanların doğruluğu araştırılır.

#### **4.7.8. Onay Verilmesi ve İş Teklifinin Yapılması**

Adaylar hakkında yapılan referans araştırmasından sonra geçtiği tüm aşamalar insan kaynakları işe alım uzmanı tarafından değerlendirilerek icra kuruluna sunulur, gerekli durumlarda icra kurulu üyeleri son görüşmeyi yapar. İcra kurulunun aday için direk onay vermesi durumunda adaylara başvurdukları pozisyon için teklif sunulur.

Aday son görüşme için davet edilerek başvurduğu pozisyon için uygun bulunduğu ve kendisi ile çalışmak istendiği aktarılır. Görüşmenin içeriğinde ücret ve görev tanımı, organizasyon yapısı, çalışma düzeni, çalışacağı yer ve servis organizasyonu hakkında bilgi verilirken, adaya görev alacağı pozisyondaki beklentiler aktarılır. Son olarak adayla iş başı tarihi kararlaştırılarak özlük dosyasında bulunması gereken evraklar için istenene belgelerin listesi verilir.

#### **4.7.9. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon**

Adayın evrakları teslimi sonrasında teslim ettiği evraklar incelenir, herhangi bir olumsuzluk bulunmaması durumunda belirlenen tarih için sosyal sigortalar kurumuna görev alacağı firmanın üzerinden sigorta girişi yapılır.

Adayın işe girişi ile birlikte özlük dosyası oluşturularak, personel devam sistemi kaydı açılır, işletmenin kullanmış olduğu sisteme tüm verilerin kaydı yapılarak aday için planlanan oryantasyon programını alması sağlanır. Oryantasyon programı sonrası gerekli iş

güvenliği ekipmanları verilir, görevi esnasında gerekecek alet ve teçhizatlar zimmet yapılarak verilir.

Adayların işe başlamasına müteakip tüm personele bilgilendirme maili atılarak adı soyadı, görev alınacak bölüm eğitim durumu hakkında bilgi verilir.

Adayların kanunun ön gördüğü deneme süresinde adaylar gözlem altında tutularak seçim sürecindeki değerlendirmelerin doğruluğu ve işletme şartlarına uyumu tespit edilir. Gerekli durumlarda göreve alınan adayların deneme sürecindeki değerlendirmesi sonucu iş akdi fesih edilir.

#### **4.8. KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İnsan kaynakları yönetiminin işe alım süreci yeni yapılanmalar ve zaman kayıplarının önüne geçmek, adayların daha objektif değerlendirmelerle işe alımını sağlayarak, çalışan giriş çıkış sirkülasyonunu azaltarak bu süreçteki maliyetleri düşürmek için 2 yıl önce sistemlerini değiştirmiştir. Yenilenen şekli ile personel seçim süreci yukarıda özetlendiği gibi uygulanmaya başlanmıştır.

Firmanın görev tanımları baştan oluşturularak, aday aranacak pozisyon için görev tanımındaki yetkinliklere sahip adaylar ön elemelerde değerlendirilerek seçim sürecinin zaman kayıpları en baştan önlenmiştir. Personel seçim süreci yenilenirken sektörün öncü firmalarının süreçleri incelenerek gerekli değişiklikler sağlanmıştır. İşe alım sürecinin içerisinde firmada daha önce uygulanmayan psikoteknik testlerle adayların analizi yöntemi eklenerek, bu yöntem için kısa bir süre konusunda uzman psikolog ve psikiyatr doktorlardan destek alınmıştır. Test bataryaları oluşturularak işe alım sürecinde psikoteknik testlerden objektif veriler elde edilmiştir.

2017 yılında yapılan revizyonla birlikte testlerin uygulanmasına başlanmış olup destek alınan uzmanlar tarafından testler analiz edilerek işe ve işletmeye en uygun adayların değerlendirilmesi için objektif veriler alınarak karar aşamasına destek olması sağlanmıştır. Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının firmanın kurumsal imajına olumlu yönde etki ettiği ve adaylar açısından kurumsal bir sistem izlenimi oluşturarak tercih edilir hale geldiği anlaşılmıştır.

Firmanın sürecine dahil ettiği psikoteknik testlerden beklentisi, işe ve işletmeye uygun adayların davranışsal ve kişilik analizinin yapılarak doğru karar vermeye

yönlendirmesi ile birlikte daha önceki yıllarda yaşanan olumsuzlukları ortadan kaldırarak bu süreçteki maliyetleri azaltmaktadır.

Firmanın insan kaynakları bölümünden alınan turnover (personel devir hızı) son beş yıllık dağılımı incelenerek aşağıda aktarılmıştır. 2020 yılı turnover (personel devir hızı) oranları tespit edilemediği için kayıtlara girilmemiştir.

<b>Yıllık Turnover (Personel Devir Hızı) Göstergesi</b>					
Yıllar	2015	2016	2017	2018	2019
Oran	%2,1	%1,8	%1,9	%1,4	%1,0

Firmanın turnover (personel devir hızı) göstergeleri 2015 ve 2016 yıllarına göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminden alınan bilgiye göre bunun sebebi işe alınan adaylarda yaşanan olumsuzlukların istifa ve işletmenin çalışanların işten çıkış kararı almasının yüksek olduğu yönündedir.

Revize edilen işe alım süreci ile birlikte turnover(personel devir hızı) oranlarında düşüş olduğu 2019 yılı ile 2015 yılları arasında %1,1 oranında düşüş olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yetkililerince, Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının bu düşüşte büyük etkisi olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca adaylar hakkında önemli verileri tespit ederek, mülakatlarda gözden kaçabilecek konuları tespit ettiği gibi adaylar arasındaki değerlendirmeyi objektifleştirdiği belirtilmiştir. Psikoteknik test verilerinin en önemli özelliğinin karar alamaya etkisi olduğu aktarılmıştır.

Psikoteknik testlerin sisteme entegrasyonu ile birlikte mavi yakalı çalışanlar arasında iletişim problemlerinin azaldığı, iş ilişkisinde düzelmeler olduğu ve üretim süreçlerindeki kalite şikayetlerinde azalma olduğu şeklinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

İşletmenin psikoteknik test uygulama süreci sonrası, mavi yaka çalışan personelin üst ve mesai arkadaşlarıyla yaşadığı problemlerin fark edilecek düzeyde bir azalma göstererek çatışmaların azaldığını tespit etmiştir. Tecrübesiz ve genç adayların değerlendirilmesinde tecrübesiz oluşlarının dezavantajını, yapılan testler sonrası

belirlenen artı özelliklerin belirlenmesi ile diğer tecrübeli adaylara nazaran tercih edilebilmelerini sağlamaktadır.

Seçim sürecinin revizyonu ve Psikoteknik testlerin sürece dahil edilmesi sonrası test bataryalarının oluşturulması ve dışarıdan destek alınmasının firmaya ilk yıl yüksek maliyet oluşturduğu aktarılmıştır. Sonraki dönemde süreci insan kaynakları uzmanlarının devralması ile birlikte bu maliyette düşme olduğu vurgulanmıştır. Aslında üstlenilen maliyet eski yıllarda yaşanan personel devrinin oluşturduğu görünmez maliyetle kıyaslandığında çokta yüksek olmadığı kanaatindeyim. Çünkü personel devrinde insan kaynakları tarafından harcanan zamanın, eğitim ve iş kıyafeti maliyetlerinin hesaplandığı zaman yatırım maliyetinin çokta yüksek olmadığı düşünülmektedir.

Ayrıca, işe ve işletmeye memnun çalışanların katılması iş performansını olumlu yönde arttırırken, fire ve hurda maliyetlerinin düştüğü, bu gelişmelerle birlikte firmanın karlılığını arttırarak başarısını arttırmasında etkili olduğu aktarılmıştır.

Firmanın yıllara göre çalışan maliyetleri incelendiğinde, personel devir oranına psikoteknik testlerin etkisinin maliyetlere yansması aşağıdaki tabloda aktarılmıştır.

<b>Yıllık Çalışan Maliyet Oranlarındaki Düşüş Göstergesi</b>					
Yıllar	2015	2016	2017	2018	2019
Oran	%27,8	%28,7	%31,2	%30,9	%25

İnsan kaynakları bölümünden alınan bilgi dâhilinde, firmanın personel maliyetlerinde elde edilen karın yukarı ve aşağı yönde değişken bir yapıda olduğu görülmüştür. Veriler incelendiğinde psikoteknik testlerin çalışanların performansında yüzde yüz etkisi olduğu, maliyetlerin düşürülmesi ile kar marjının yükselmesinde indirekt etkisi olabileceği aktarılmıştır. Bu kanaat oluşturulurken, işe alınan personel için eğitim, kıyafet vb rakamlarının düşmesi ile işletme karlılığını etkilediği kesin sonuçlara ulaşılarak ifade edilememesi, öngörülerin bu yönde oluşması etkilidir.

Son aşamada, işe alım süreçlerine psikoteknik testlerin eklenmesi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı zorluklar vurgulanmıştır. Psikoteknik testlere karşı

adayların alışkın olmamalarının negatif bir yaklaşım yarattığı ve tepki verdikleri aktarılmıştır. Toplu yapılan testlerde adaylar arasında sonuçların aynı çıktığı bunu önlemek içinde adayların toplu olarak teste tabi tutmaktan vazgeçildiği aktarılmıştır. Firmaya başvuru yapan adayların nadiren bu sınav ve testlere girmeyi ret ederek katılım göstermediği belirtilmiştir. Adaylar teste girmeme nedeni olarak pozisyonda istenen niteliklere sahip olmalarını göstermişlerdir. Testlerde bulunan bazı sorulara adayların cevaplamadıkları tespit edilmiş, bunun nedeni olarak da adayların ikilemde kalmaları sonrasında cevap vermedikleri gösterilmiştir. Cevaplanmayan soruların da adayları analiz etmede gerekli, karakteristik ve davranışsal özelliklerini ölçmede önemli soruların olması testin değerlendirmesinde sıkıntılar oluşturduğu vurgulanmıştır.

#### **4.11. MAVİ YAKALI PERSONEL SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK TEST UYGULANMASI ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI VE SPSS ANALİZİ**

Bu çalışma, Metal sektöründe faaliyet gösteren firmada psikoteknik test uygulanan mavi yakalı (üretim) personellerine ‘İnsan Kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulamasına’ bakış açısını değerlendirmeyi amaçlayan bir çalışmadır.

Çalışanlara 3 demografik soru, 16 İnsan Kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulamasına bakış açılarıyla alakalı soru olmak üzere toplamda 19 sorudan oluşan anket formu doldurulmuştur. Anket Metal sektöründe faaliyet gösteren firmada Toplam 100 Mavi yakalı personele uygulanmıştır.

Anketin güvenilirlik formülü aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3:**Güvenilirlik Testi

<b>Güvenirlik Test Özeti</b>			
		N	%
Durum	Geçerli	100	100,0
	Geçerli olmayan	0	,0
	Toplam	100	100,0

#### **Güvenirlik İstatistikleri**

Alfa Değeri	N Ögeleri
-------------	-----------

Güvenirlilik Test Özeti			
		N	%
Durum	Geçerli	100	100,0
	Geçerli olmayan	0	,0
	Toplam	100	100,0

#### Güvenirlilik İstatistikleri

Alfa Değeri	N Ögeleri
,876	16

**Tablo 4:**Cinsiyetiniz ?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	ERKEK	100	100,0	100,0	100,0

Anket uygulaması yapılan firmanın mavi ayaklı (üretim) personelinin tümü erkek olduğu için kadın çalışanlara anket uygulaması yapılamamıştır.

**Tablo 5:**Mesleğiniz?

		Toplam
MESLEK	KAYNAKÇI	27
	PRESÇİ	7
	OPERATÖR	38
	PUNTACI	7
	BOYACI	21
Toplam		100

Anket katılımcılarının mesleklere göre dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 6:**Mesleklere göre yaş dağılımı ?

		YAŞ			Toplam
		18-30 YAŞ ARASI	30-40 YAŞ ARASI	40 VE ÜZERİ YAŞ	
MESLEK	KAYNAKÇI	7	16	4	27

	PRESÇİ	3	3	1	7
	OPERATÖR	12	18	8	38
	PUNTACI	2	5	0	7
	BOYACI	5	12	4	21
Toplam		29	54	17	100

Anket uygulanan kişilerin meslekleri 5 kategoriye ayrılmakla beraber, anket katılımcılarının %50 den fazlası 30-40 yaş aralığındadır. Yaş aralığına bakıldığında, tecrübeleri ve deneyimleri yüksek çalışanlar ile anket yapıldığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 7:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde, psikoteknik test uygulanması adayın işe uygunluğunu ölçer mi?

		İŞE UYGUNLUĞU ÖLÇER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	17	8	2	27
	PRESÇİ	5	2	0	7
	OPERATÖR	24	8	6	38
	PUNTACI	3	3	1	7
	BOYACI	9	5	7	21
Toplam		58	26	16	100

Anket katılımcılarının %58 Psikoteknik testlerle işe alımların işe uygunluğu ölçtüğünü düşünüyor.

Anket çalışmasının sonucuna göre, anket katılımcılarının bu soruya cevaplarına göre, kararsızlar çıkarıldıktan sonra oranlandığında çalışma hayatında psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının doğru olduğunu düşünenlerin daha yüksek oranda olduğu çıkmaktadır. Psikoteknik testler ile adayların bireysel özellikleri değerlendirilirken, yapılan bilimsel araştırmalar neticesinde ayrıca psikoteknik testlerin adayların işe uygunluğunu ölçtüğü kanıtlanmıştır.

**Tablo 8:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulanmasının adayın bilgi ve becerisini ölçtüğünü düşünüyor musunuz?

		BİLGİ VE BECERİYİ ÖLÇER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	15	7	5	27

	PRESÇİ	3	4	0	7
	OPERATÖR	18	11	9	38
	PUNTACI	2	4	1	7
	BOYACI	7	10	4	21
Toplam		45	36	19	100

Anket katılımcılarının %45'i Psikoteknik testlerle işe alımlarda, testlerin bilgi ve beceriyi ölçtüğünü düşünürken %36'sı kararsız kalmıştır.

Anket çalışmasının sonucuna göre, anket katılımcılarının bu soruya cevaplarına göre, kararsızlar çıkarıldıktan sonra oranlandığında çalışma hayatında psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının, adayların bilgi ve becerisini ölçtüğünü düşünenlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçla birlikte, doğru psikoteknik testlerin yapılarak uzman kişilerce yorumlanmasının, işe alım sürecine katkısı olduğu kanaatindeyim. Ayrıca, psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının adayların işe uygunluğunun tespitinde yol gösterici olduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

**Tablo 9:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde uygulanan psikoteknik testlerin uzman kişilerce değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?

		UZMAN KİŞLER DEĞERLENDİRİR?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	15	7	5	27
	PRESÇİ	4	3	0	7
	OPERATÖR	19	16	3	38
	PUNTACI	5	2	0	7
	BOYACI	13	5	3	21
Toplam		56	33	11	100

Anket katılımcılarının %56'sı Psikoteknik testlerin uzman kişilerce yapıldığını düşünüyor. Anket sonucunda katılımcıların büyük bir bölümünün psikoteknik testlerin uzmanlar tarafından değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Psikoteknik testlerin, uzmanlar tarafından değerlendirilmediğinde beklenen etkinin elde edilmesinde başarısız olunacağı kanaatindeyim. Testlerin uygulanmasından ziyade, uygulanan testlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekiyor, aksi takdirde de amacın dışında bir uygulama olacaktır.

**Tablo 10:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının doğru olduğunu düşünüyor musunuz?

		KULLANILMASINI DOĞRU BULUYORMUSUN?			Toplam
		KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	16	7	4	27
	PRESÇİ	5	2	0	7
	OPERATÖR	20	14	4	38
	PUNTACI	4	2	1	7
	BOYACI	10	7	4	21
Toplam		55	32	13	100

Anket katılımcılarının %55'i Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının doğru olduğunu düşünüyor.

Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının, aday seçiminde karar vermeye destek olduğu kadar, adayların daha iyi analiz edilmesine destek olduğunu düşünüyorum. Psikoteknik testlerle adayların bireysel özelliklerinin tespit edilmesinin, doğru işe doğru adayı tercih etmede belirleyici rol oynadığı kanaatindeyim.

**Tablo 11:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının, karar almaya destek olduğunu düşünüyor musunuz?

		KARAR VERMEYE DESTEK OLUR?			Toplam
		KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	16	8	3	27
	PRESÇİ	7	0	0	7
	OPERATÖR	20	16	2	38
	PUNTACI	4	3	0	7
	BOYACI	12	4	5	21
Toplam		59	31	10	100

Anket katılımcılarının %59'u Psikoteknik testlerin karar almaya destek olduğunu düşünüyor.

Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının, en önemli etkisi karar vermeye destek olmasıdır. Bende karar vermeye çok büyük katkısı olduğunu düşünenlerdenim. İnsan kaynakları yönetiminin seçme ve yerleştirme süreçlerinde psikoteknik test yöntemini uygulaması, karar verme aşamasında sayısal ve objektif veriler sunmasının etkisi ile doğru adayları tercihe yönlendirdiğini düşündüğüm için bu yöntemle başvurulmasının doğru olduğuna inanıyorum.

**Tablo 12:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının, adaletsizlikleri önleyeceğini düşünüyor musunuz?

		ADALETSİZLİKLERİ ÖNLER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	5	9	13	27
	PRESÇİ	4	1	2	7
	OPERATÖR	13	17	8	38
	PUNTACI	2	4	1	7
	BOYACI	7	9	5	21
Toplam		31	40	29	100

Anket katılımcılarının %31’u Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının adaletsizlikleri önleyeceğini düşünüyor.

Adaletsizlik çok genel bir kavram ifade etmektedir. Fakat doğru yöntemle doğru testler uygulanırsa adayların elenmesinde etkisi olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda test uygulanan adaylarda, uygun özelliklere sahip olmayan adayların elenmesi psikoteknik testin karar verme aşamasında büyük oranda etkililiğini ortaya koymaktadır

**Tablo 13:**Personel seçme ve yerleştirme sürecinde Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılması, işin kalitesini etkiler mi?

		İŞİN KALİTESİNİ ETKİLER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	5	5	17	27
	PRESÇİ	3	2	2	7
	OPERATÖR	12	11	15	38
	PUNTACI	1	3	3	7
	BOYACI	5	7	9	21
Toplam		26	28	46	100

Anket katılımcılarının %46’u Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının işin kalitesini etkileyeceğini düşünmüyor.

Doğru işe doğru adaylar tercih edileceği için işin kalitesini de olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum. Ayrıca yapılan testler işe uygun adayları tercihe yönlendirirken, işin gereği adaylara uygulanacak farklı testlerin (yetenek ve zeka

testleri, dikkat testi vb) yapılması dolaylı yoldan işin kalitesini etkileyeceği kanaatindeyim.

**Tablo 14:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılması, karlılığa etki eder mi?

		KARLILIĞA ETKİ EDER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	8	5	14	27
	PRESÇİ	1	2	4	7
	OPERATÖR	11	17	10	38
	PUNTACI	2	3	2	7
	BOYACI	6	8	7	21
Toplam		28	35	37	100

Anket katılımcılarının %37'si Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının karlılığa etki edeceğini düşünmüyor.

Adayların psikolojik yapısı da testlerle ortaya konulacağı için doğru aday tercihlerinde hurda ve israf maliyetlerinin düşmesine etkileyeceğinden karlılığa olumlu yönde etkisi mutlaka olacaktır.

**Tablo 15:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılması, işten ayrılmaları azaltır mı?

		İŞTEN AYRILMALARI AZALTIR?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	5	5	17	27
	PRESÇİ	1	3	3	7
	OPERATÖR	9	14	15	38
	PUNTACI	2	1	4	7
	BOYACI	7	6	8	21
Toplam		24	29	47	100

Anket katılımcılarının %47'si Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının işten ayrılmaları azaltacağını düşünmüyor.

Testler sonucu doğru adayların tercih edilmesinin, işten ayrılmalara direkt etki edeceği kanaatindeyim. Psikolojik yapısı analiz edilen adayların uyum problemi, iletişim problemi gibi oluşabilecek sıkıntıları baştan tespit edilerek elenmesi sonucu işten ayrılmaları direk olarak etkileyeceği kanaatindeyim.

**Tablo 16:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılması, çalışan memnuniyetine etki eder mi?

		ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	3	12	12	27
	PRESÇİ	1	2	4	7
	OPERATÖR	11	15	12	38
	PUNTACI	3	1	3	7
	BOYACI	5	9	7	21
Toplam		23	39	38	100

Anket katılımcılarının %39'u Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının çalışan memnuniyetine etki edeceği konusunda kararsız.

Çalışma hayatında psikoteknik test uygulanmış adayların işe alımı sonrasında buldukları çalışma ortamına çok kolay uyum sağladıkları ve firmadan memnuniyetlerinin yüksek olduğu bilimsel araştırmalarla kanıtlanmış olup tecrübelerime istinaden testlerle işe alım yapılan çalışanların doğru analizi memnuniyeti etkilediğini düşünüyorum.

**Tablo 17:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesi, çalışan bağlılığına etki eder mi?

		ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	4	11	12	27
	PRESÇİ	1	1	5	7
	OPERATÖR	8	14	16	38
	PUNTACI	3	2	2	7
	BOYACI	7	7	7	21
Toplam		23	35	42	100

Anket katılımcılarının %42'isi Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının çalışan bağlılığını etkileyeceğini düşünmüyor.

Testler sonucu doğru adayların tercih edilmesinin, çalışan bağlılığına etki edeceğini tespit etmenin zor olacağını düşünüyorum. Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının firmaya bağlılık ve aidiyeti yüksek adayları tercihe yönlendirmesi zor olacaktır.

**Tablo 18:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesi, iş performansını artırır mı?

		İŞ PERFORMANSINI ARTTIRIR?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	9	9	9	27
	PRESÇİ	4	1	2	7
	OPERATÖR	10	13	15	38
	PUNTACI	3	2	2	7
	BOYACI	6	9	6	21
Toplam		32	34	34	100

Anket katılımcıları Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının iş performansı artacağı konusunda farklı görüşlere sahip.

Psikoteknik testlerin sonucunun doğru analiz edilerek doğru adayların tercih edilmesi sonucu, iş performansının olumlu yönde etkileyeceği kanaatindeyim. Her yönü ile analiz edilen adayların doğru tercihi iş performansının olumlu olarak etkileyeceğini düşünüyorum.

**Tablo 19:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesi, iş kazalarını azalmasını sağlar mı?

		İŞ KAZALARINI AZALTIR?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	10	9	8	27
	PRESÇİ	5	2	0	7
	OPERATÖR	16	11	11	38
	PUNTACI	4	2	1	7
	BOYACI	13	3	5	21
Toplam		48	27	25	100

Anket katılımcılarının %48'i Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının iş kazalarının olmasını azaltacağını düşünüyor.

Adayların dikkat ve odaklanma üzerine yapılacak testlerden çıkacak sonuçlara göre tercih edilmesinin, iş kazalarını mutlaka azaltacağını düşünüyorum.

**Tablo 20:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulanan personelin, işe ve firmanın çalışma koşullarına uyum sağlanmasında etkili olur mu?

		İŞE VE FİRMAYA UYUMU ETKİLER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	5	10	12	27
	PRESÇİ	4	3	0	7
	OPERATÖR	10	14	14	38
	PUNTACI	1	5	1	7
	BOYACI	8	7	6	21
Toplam		28	39	33	100

Anket katılımcılarının %39'u Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının firmaya ve işe uyumun etkileyeceği konusunda kararsız.

Testlerle adayların psikolojik değerlendirmeleri de yapılacağı için, çalışma koşullarına uyum sağlayacak adayların tercih edilebileceğini düşünüyorum.

**Tablo 21:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesi, inovasyona etki eder mi?

		İNOVASYONA ETKİ EDER?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	9	9	9	27
	PRESÇİ	3	1	3	7
	OPERATÖR	14	16	8	38
	PUNTACI	3	2	2	7
	BOYACI	14	4	3	21
Toplam		43	32	25	100

Anket katılımcılarının %43'u Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının inovasyona(yenilikçiliğe) etki edeceğini düşünüyor.

İnnasyon çalışma hayatında yeni bir kavram olduğu için psikoteknik testlerle bu konuyu bağlamak ve açık bir görüş ifade edebilmenin zor olacağını düşünüyorum.

**Tablo 22:** Personel seçme ve yerleştirme sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesi, kurumsal imajın artmasına etki eder mi?

		KURUMSAL İMAJI ARTTIRIR?			Toplam
		KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	
MESLEK	KAYNAKÇI	15	6	6	27
	PRESÇİ	6	0	1	7
	OPERATÖR	22	8	8	38

	PUNTACI	2	2	3	7
	BOYACI	12	6	3	21
Toplam		57	22	21	100

Anket katılımcılarının %57'si Psikoteknik testlerle işe alım yapılmasının kurumsal imajı arttıracığını düşünüyor.

Psikoteknik testlerle işe alım yapılması henüz ülkemizde çok yaygınlaşmamış ve teste tabi tutulanların bu yöntemle analiz edilmelerine karşı bakış açıları olumsuzken, firmaların işe alım, seçme ve yerleştirme sürecinde adayların testlerle analizin firmanın kurumsal imajını mutlaka etkilediğini düşünüyorum.

## SONUÇ

Global rekabet koşullarında firmalar, rekabet avantajı sağlamak ve daha iyi olmak için en önemli kaynağına yatırım yapması gerektiği gerçeği ile karşılaşmıştır. İnsan kaynağını sürecin en başında doğru seçmesi gerektiğini anlayarak, işe ve işletmeye uygun adayları bünyelerine katma çalışmalarına önem verilmiştir. Seçim sürecindeki yanlış tercihlerin, firmalara çok büyük maliyetlerle geri döndüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin insan gücünü iyi değerlendirmeleri, genel olarak bütün insanların ortak psikolojik yönlerini ve çalıştırdıkları bireylerin birbirlerinden farklı olarak sahip oldukları özellikleri tanımakla mümkündür. Yöneticilere bu anlamda yardımcı olacak çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Doğru sonuçlara ulaşabilmek için işletmeye en uygun yöntemlerin belirlenmesi ve bu konuda eğitim almış uzmanların yardımlarına ihtiyaç vardır.

Modern yönetim tekniklerini uygulayan işletmelerin dışındaki firmalarda işe elman alma, yükseltme, ücretleme ve kişisel sorunlarla ilgilenme hala geleneksel yöntemlerle yürümektedir.

İnsan kaynakları yönetimi seçim sürecini doğru yönetememesi ile işletmeye katılacak adayların yanlış tercihi firmaya birçok konuda zarara uğratabilir. Bunu önlemenin en önemli adımı klasik yöntemlerden farklı olarak karar vermeyi destekleyici objektif veriler sunan yöntemlere yönelmektir. Özellikle adayların doğru analizi için yöntemler üretmek gerekmektedir.

Her bir yaklaşımın kendine özgü yeterliliklerinin yanı sıra sakıncaları da bulunmaktadır. Basit tepki hızı yeteneğini gerektiren basit bir görev için karmaşık bir psikoteknik batarya oluşturma sürecini seçmek doğru olmayacağı gibi, karmaşık nitelikteki görevsel yetenekleri ölçmeye yönelik davranış tanımlaması gibi nispeten yüzeysel bir yöntemin seçilmesi de doğru olmayacaktır. Yetenek ve niteliklerin karmaşıklığı, işlem safhalarının çokluğuyla orantılı ciddi bir batarya oluşturma süreci en uygun yaklaşımdır. Kuşkusuz bunun uygun bir biçimde değerlemesinin yapılması doğrudan psikoteknik laboratuvarı uzmanlarının sorumluluğuna düşmektedir.

Psikolojik testlerin güvenilirliği tartışmaya açık olmakla birlikte, özellikle nesnel testlerin verimlilik açısından olumlu sonuç verdiği örneklerle rastlamak mümkündür. Verimliliğin artırılması gerekçesinin yanı sıra bu tür testlerin, iş görüşmesinde sorulan sorular ve üçüncü kişilerden bilgi edinmek gibi yöntemlerle birlikte kullanıldığında, aday hakkında daha kapsamlı bilgi edinilmesini sağlaması işverenlerin ilgisini arttıran etkenlerdir. Buna karşı, psikolojik test sonuçlarına gereğinden çok önem verilmesinin motivasyon, eğitim, deneyim gibi etmenlerin göz ardı edilmesine neden olacağı ve kişiliğin zaman içinde değişmeyeceği önyargısını beraberinde getirdiği gerekçeleriyle de karşı çıkmaktadır.

Ancak ayrıntılı bilgi edinilmesi, bireyi işine ve işyerine uyumunu sağlaması, objektif bir yöntem olması, eleman seçimi, çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olarak kariyer sistemi içindeki yerlerinin bulunması ve uygun noktaya uygun çalışanın yükseltilmesinin sağlanması açısından terfi ve yükseltme çalışmaları, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, çalışanların eğitim açıklarının belirlenmesi ve yapılan eğitimlerin yeterliliğinin analizi amacıyla eğitim çalışmaları, değişen ve gelişen şartlara elemanların uyum derecesinin saptanması, mevcut elemanların yeterli ve yetersiz yönlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması amacıyla tarama çalışmaları, bireysel yaratıcılığın analizi, kişiliğin davranış boyutunun belirlenmesi, tutum ve özel yetenek analizi alanlarında psikoteknik testler özel ve güvenilir bir araçtır. Personel seçiminde dünyada ve giderek Türkiye’de de kullanımı artan psikoteknik testlerin uygulamasında önemli olan, ihtiyaçların hangi testlerle ölçüleceğinin önceden belirlenmesi ve ölçüm ve değerlendirmelerin konunun uzmanı kişilerce yapılmasıdır.

Proje çalışmasında, işletmeler açısından vazgeçilmez öneme sahip personel seçim sürecinin amaç doğrultusunda verimliliğinin artırılmasında klasik yöntemlerin ve modern yöntemlerden biri olan ve gittikçe önem kazanan psikoteknik testlerin etkinliği vurgulanmıştır. Ayrıca personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerin hukuki boyutu incelenmiştir. İşletmeler tarafından psikoteknik yöntemin kullanımının yaygınlaştırılması yöntemin verimliliğini kanıtlayan bir diğer gösterge olarak dikkate alınmış, uygun şartların oluşturulması durumunda psikoteknik yöntemle etkili bir seçim sürecinin gerçekleştirileceği ileri sürülmüştür.

İşe alım sürecinde Psikoteknik test yönteminin kullanımı üzerine yaptığımız anket çalışmasında yönlendirilen sorular ile işe alım sürecinde test uygulanmış çalışanların görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın verilerine göre, insan kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik test uygulamasına bakış açısına tespite ve hipotezlerimizin ispatına yönelik anketin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Buna göre;

**H1:** Yapılan anket çalışması ve araştırma sonucunda, işe alım sürecinde psikoteknik test uygulanmasının doğru bir yöntem olduğu, sayısal ve objektif verilerle karar almaya olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**H2:** Araştırma yapılan firmadan alınan bilgiler ve veriler ışığında Psikoteknik testleri kullanılarak işe alım yapılmasının karlılık ve verimliliğe etkisi net olarak kanıtlanamamış olsa da kalite ve iş gücü devir oranlarına olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir. Firma insan kaynakları uzman ve yöneticilerinin de görüşü hipotezimizi doğrular yöndedir.

## KAYNAKÇA

Acar, A. C. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi* (2.Basım). Geylan, R. (Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları

Anastasi,A. (1967). Psychological Testing Newyork :TheMacmillan Publishing Com.

Amado, S. Koyuncu, M., ve Kaçaroğlu, G. (2004). Güvenliği Sürücülüğün Değerlendirilmesinde Etkili Olan Değişkenlerin İncelenmesi: Sürücünün Demografik Özellikleri, Deneyimi, Kişilik Özellikleri ve Psiko-teknik Değerlendirme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(53), 23-44.

Aslan, E. (2001). Torrance Yaratıcı Düşünce Testinin Türkçe Versiyonu. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:14, 19-40.

Aytaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baransel, Atilla ve Hüner ŞENCAN (1994); “İ.İ.E. Okuyan Mühendislik Eğitimi Görmüş Öğrencilerin Raven Progressive Matrix Testinden Aldıkları Puanların Ders Başarı Notlarıyla Karşılaştırılması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Sakarya.

Boyraz, Ali Murat (2002); “Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Benligiray S. (2003) Ücret Yönetimi (16.Basım). Eskişehir : T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları (No.162)

Bilginer, N. (1990). Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikotekniğin Yeri ve Önemi. *İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*.(145-152). Ankra: Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Eylül). Ankara: Yargı Yayınevi.

Çalış, A. (2000). *İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki*

*Etkileri*. Ankara: İğeme Yayını.

ÇOBAN, G.(2008), *Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya

Dale, S. B. (1995). *Personnel:The Management of People At Work*, New York: Macmillan Pub.

Deniz, K. Z. (2007). Psikolojik Ölçme Aracı Uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:40, Sayı:1, 1-16.

Doğan, İ. (1990). Türkiye’de Mesleğe Yönelme ve Psikoteknik. *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*. (71-97). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403.

Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri. *Journal Of Yaşar University*, 18(5), 2970-2984.

Erdoğan, İ. (1990). Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem. *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*. (7-55). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403.

Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (4.Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, Erol. (1995). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım

Filiz, A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(1.Baskı).İzmir: İlya yayınevi

Göklüberk Özlü,P(2006) *Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma, Tekstil Ve Konfeksiyon*, Sayı: 3, s. 202

İshakoğlu, Gülem (1998); “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Kaynak T, vd,(2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. istanbul üniversitesi iktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı No:7, 2. baskı. İstanbul,, s.162

Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Temmuz Aralık-2, 215-241.

Koç, N. (2000). İnsan Kaynaklarını Değerlendirmede ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:33, Sayı:1, 1-7.

Koçak, O. ve Yüksel, S. (2011). İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği, *Kamu İş*, Cilt:12, Sayı:1, 73-100.

Konuk, E. (2000). 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması: Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı (1. Baskı). İstanbul: Sabah Yayıncılık.

Köse. S., Sayar, K., Kalelioğlu, Ü., Aydın, N., Ak, İ., Kırpınar, İ., Reeves, R.A., Przybeck, T.R. ve Cloninger, C.R. (2004). Mizaç ve Karakter Envanteri (Türkçe TCI) Geçerlik, Güvenirlik ve Faktör Yapısı. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*. 14,107-131.

Kutaniş, R. Ö. ve Elçi, M. (2006). Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler İle Uyum: Bir Geçerlilik Analizi, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2.

Otacıoğlu, G. (2009). Duygusal Zeka (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve

Değerlendirmeler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(26), 333-344.

Öner,N. (1997). *Türkiye 'de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı* (3.Basım). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

Özalp Türetgen, İ., Dinler, A. ve Ünsal,P. (2009). Personel Seçiminde Benzerlik Etkisi: Aday ile Değerlendirici Arasındaki Kişilik Benzerliğinin ve Değerlendirici Tarafından Algılanan Benzerliğin Değerlendirme ve Seçim Üzerindeki Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(64), 47-57.

Özcan, D. (2006). *Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özen Kutaniş, Rana., Elçi Meral (2006) *Akademik İncelemeler Dergisi:Psikoteknik Testlerin Birbirleri Ve Bireysel Özellikler İle Uyumu: Bir Geçerlilik Analizi Sayı:2 Cilt:1*

Öztürk, Zekai (1994). *İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik*, Ankara

Öztürk, Z. (1996). Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem. *Çağdaş Yerel Yönetimler (Todaie)*, Cilt: 5, Sayı:2, 47-57.

Paksoy, M. (1990). İşletmelerde İşe Yönlendirmelerde Psikoteknik. *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*. (100-109). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403.

Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler* (2.Baskı). Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Z. (1988). *Personel Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Teknografik Matbaacılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi.

Silah, M. (2005). İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:5 177-192.

Spor, Y. (1990). İş Kazalarını Minimize Etmede Psikoteknik. İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu.(165-178). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403.

Spor, N. Y. (2001). Psikoteknik ve Kullanım Alanları. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Ocak, 13-16.

TALAY, B.C.(1997), *Personel Seçiminde Uzman Sistemlerin Kullanılabilirliği ve Bir Uzman Sistem Modeli*, F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilimi, Yıldız Teknik Üniversitesi

Telman, N. ve Türetgen, İ. (2004). *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Yalçın, S. (1998). *Personel Yönetimi*. İstanbul.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2197-211.

Yelboğa, A. (2008). Örgütlerde Personel Seçimi Psikolojik Testler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-26.

Yeloğlu, H.O. (2004). İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 115-124.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

### **İnternet Kaynakları**

İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi, 04 Ocak 2021

[https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113\\_unite1.pdf](https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite1.pdf)

Zihinsel Yeteneklerin Ölçülmesinde Testler, Bonnardel’in Küpleri 04 Ocak 2021

<https://www.slideserve.com/gita/se-me-yerle-t-rme-y-ntem>

hrmbülten, Human Resources Management Derya S.(Haziran, 2010). “Profesyonel yaşamda Kişilik Testlerin Kullanımı (2010) 04 Ocak 2021

<http://hrmbulden.blogspot.com.tr/2010/06/profesyonel-yasamda-kisilik-testlerinin.html>

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 04 Ocak 2021.

<http://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32>

FABİDER, Farklı Gelişen Bireyler Derneği. *Psikolojik Testler*, 04 Ocak 2021

<http://www.fabider.tr.gg/Psikolojik-Testler.htm>

İş Başvuru Formu, 04 Ocak 2021.

<https://tr.pinterest.com/pin/674836325393622844/>

Güzel Bilgiler Weschler Yetişkinler İçin Zeka Ölçeği, 04 Ocak 2021.

<https://www.guzelbilgiler.com/wais-wechsler-yetiskinler-icin-zeka-testi/>

Kariyer Rehberi, D.I.S.C Kişilik Envanteri, 04 Ocak 2021

<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/d-i-s-c-kisilik-testine-dair-bilmen-gerekenler/>

Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri(MMPI) 04 Ocak 2021

<https://psikolojimerkezi.com.tr/psikolojik-testler/mmpi-testi/>

Psikolojik Bil. Ent.Psikometrik Testlerde “Standardinasyon Çalışması” nedir?,

27.Nisan.2014, <http://www.psikometri.com/test/testsss.htm>

Akademik İncelemeler Dergisi 2016 Sayı:2 Cilt:1 Pire Zekâ Testi 4 Ocak 2021

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/17883>

Rorschach Testi, 04 Ocak 2021. [http://tr.wikipedia.org/wiki/Rorschach\\_testi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Rorschach_testi)

Referans Form Örneği, 04 Ocak 2021. <http://www.slideshare.net/MgeIspartal/referans-belgesi>

Thomas Türkiye ,Genel Yetenek Testi (GIA) 04 Ocak 2021

[http://www.thomasturkiye.com/thomas\\_kisilik\\_envanteri](http://www.thomasturkiye.com/thomas_kisilik_envanteri)

## Ek 1 ANKET FORMU

Bu anket, firmaların işe başvuran adaylara "Personel Seçim Sürecinde" psikoteknik test uygulaması üzerine, test uygulanan adayların düşüncelerini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Amacımız; bu anketten elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda "Metal Sektöründe, Mavi Yakalı Personellere Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Uygulanan Psikoteknik Testler ve Firma Uygulama Örneği " üzerine hazırlanan proje ödevine veri sunmaktır.  
Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ad Soyadı :

Yaşınız :

Mesleğiniz :

Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek

Ankete isim yazmak zorunluluğunuz yoktur. Ancak isteğe bağlı olarak Ad-Soyad kısmını doldurabilirsiniz.

1)- Size uygulanan psikoteknik testin işe uygunluğunuza ölçtüğünü düşünüyorsunuz ?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

2)- Size uygulanan psikoteknik testin, işinizi yapabilmeniz için gerekli olan bilgi ve beceriyi taşıdığınızı doğru ölçtüğünü düşünüyorsunuz ?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

3)- Size uygulanan psikoteknik testlerin uzman kişilerce değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

4)- İşe alım süreçlerinde psikoteknik testlerin kullanılmasının doğru olduğunu düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

5)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, karar almaya destek olduğunu düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

6)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, adaletsizlikleri önleyeceğini düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

7)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, işin kalitesini etkilediğini düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

8)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, karlılığa etki edeceğini düşünüyor musunuz?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

9)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, işten ayrılmaları azaltacağını düşünüyor musunuz ?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

10)- Psikoteknik test kullanılarak işe alım yapılmasının, çalışan memnuniyetine etki edeceğini düşünüyor musunuz ?

Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

**11)- İŖe alım sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin, çalışan bağlılığına etki edeceğini dūŖinuyormusunuz ?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**12)-İŖe alım sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin, iŖ performansını artacağını dūŖinuyormusunuz?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**13)-İŖe alım sürecinde psikoteknik testlerin kullanılmasının, iŖ kazalarını azaltacağını dūŖinuyormusunuz?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**14)-İŖe alım sürecinde psikoteknik test uygulanan personelin, iŖe ve firmanın çalışma koŖullarına uyum sağlanması etki olacağını dūŖinuyormusunuz?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**15)- İŖe alım sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin, inovasyona etki edeceęini dūŖinuyormusunuz ?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**16)-İŖe alım sürecinin psikoteknik testlerle desteklenmesinin, kurumsal imajın artmasına etki edeceęini dūŖinuyormusunuz ?**

*Katılıyorum*

*Kararsızım*

*Katılmıyorum*

**Test bitmiŖtir**

**Anket çalışmamıza katıldığınız için teŖekkür ederiz.**