

148041

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN
PSİKOTEKNİK TEST SONUÇLARININ BİREYSEL
PERFORMANS SONUÇLARIYLA İLİŞKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Danışman
Prof. Dr. Melek TÜZ**

148041

Zeynep ERKEK DOĞAN

BURSA-2004

ÖZET

“Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi” adlı bu tezin temel amacı eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikotknik yöntemin, işletmelerde bireysel performansı etkileyip etkilemediğini ya da ne oranda etkilediğini araştırmaktır. Başka bir ifadeyle, test başarısı ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek tezin ana amacını oluşturmaktadır.

Tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, eleman seçme ve yerleştirme süreci, psikoteknik yöntem ve bu yöntemde kullanılan psikolojik testler ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; psikoteknik yöntemin işletmelerde uygulanması, performans değerlendirme sistemi ve iş başarısı ile test başarısı arasındaki ilişki teorik bazda incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise, eleman seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik yöntemi kullanan ve performans değerlendirme sistemi olan bir işletmede test başarısı ile iş başarısı arasındaki ilişki uygulamalı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, işletme çalışanlarından oluşan ve temsil oranı % 73 olan 128 kişilik bir denek grubuna, işe alındıklarında uygulanan psikolojik test sonuçları ile bireysel performans sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Literatürde, test sonuçları ile işteki başarı arasındaki ilişki konusunda yapılan bir çok araştırma test başarısının iş başarısını yordadığını kanıtlar niteliktedir. Ancak bu tezde ele alınan araştırmada, mavi yakalı personele uygulanan Test 1(dikkati ölçen) ve Test 2(görsel algıda seçiciliği ölçen) ile performans değerlendirme skorları arasında yapılan korelasyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beyaz yakalı personele uygulanan, Test 3(karar verme, düşünsel muhakeme ve kavrama becerisini ölçen) ile performans değerlendirme sonuçları arasında ise istatistiki açıdan anlamlı, “+” yönlü bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu işletmede kurulan performans değerlendirme sisteminin etkin olmaması ve yeni kurulmuş olması mavi yakalı personel için teorik beklentiler doğrultusunda bir sonuç alınamamasının nedenleri arasında sayılabilir.

Anahtar Kelimeler: Psikoteknik, Eleman Seçme Süreci, Performans Değerleme, Psikolojik Testler,

ABSTRACT

The major aim of the thesis titled “The Relationship between the Psychotechnic Test Results Utilised during Personnel Selection & Recruitment Process and Individual Performance” is to determine whether psychotechnic method used during Personnel Selection & Recruitment process affects individual performance or not, and to what extent this effect occurs if it does. In other words, the fundamental purpose of this thesis is to go through the relationship between test performance and job performance.

The thesis study is composed of three main sections. Personnel selection and recruitment process, psychotechnic method and relevant psychological tests are handled in the first chapter, while application of psychotechnic method within enterprises, and the relationship between performance evaluation system - job performance and test achievement was analysed on theoretical basis in the second chapter. In the third chapter a case study within an organization that applies psycho-technical method during Personnel selection and recruitment process that employs performance evaluation system is carried out, in which the relationship between test achievement and job success is gone through in practice. 73% of 175 employees were analysed along the study, who were made subject to the research on the relationship between the results of the psychological tests that they were exposed to before being employed and their individual performance levels within the organization.

Many researches carried out so far have come up with positive results on behalf of the argument that test performance brought job performance with. In this study, however, there could not be found any statistically significant relationship through the correlation analysis between Test 1 (that measures attention) & Test 2 (that measures the selectivity within visual perception) results of blue-collar workers and their performance evaluation scores. On the other hand, a significant “+” relationship was observed between Test 3 (that measures make a decision, ideational judgement and perception abilities) results and performance evaluation scores of white-collar workers. The inefficiency of the performance evaluation system within the organization, along with the fact that it was yet a newly established organization by the time that this research was carried out could probably be cited among the reasons that led to failure of theoretical anticipations to determine a significant relationship for blue-collar workers.

Keywords: Psychotechnic, Personnel Selection Process, Performance Evaluation, Psychological Tests

Araştırmamı yürütmem konusunda benden desteğini esirgemeyen Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN'a, araştırmamı yürüttüğüm Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri A. Ş çalışanlarından sayın Züheyir Gültaşlı ve sayın Handan İnanç'a, ayrıca Raşit ve Ekin Su Doğan'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
İSALTMALAR.....	XV
İRİŞ.....	1

I.BÖLÜM

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK YÖNTEM

1. İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ	3
1.1.Uygun Olmayan Elemanın İşe Alınması İle İşletmenin Karşı Karşıya Kalacağı Problemler.....	6
1.2. İşgören Seçme Yöntemleri.....	7
1.2.1. Başvuru Formları ve Özgeçmiş.....	8
1.2.2. Mülakat.....	9
1.2.3. Psikoteknik Yöntem	10
1.2.3.1. Yöntemin Tanımı	10
1.2.3.2. Psikotekniğin Tarihsel Gelişimi.....	12
2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN PSİKOLOJİK TESTLER	14
2.1. Psikolojik Test Kavramı.....	14
2.2. Psikolojik Testlere İlişkin Yaklaşımlar.....	16
2.3. Test Çeşitleri	17
2.3.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler.....	17
2.3.1.1. Kağıt kalem testleri.....	17
2.3.1.2. Aletli Testler.....	17
2.3.2. Uygulama Biçimlerine Göre Testler.....	17
2.3.2.1. Bireysel Testler.....	18
2.3.2.2. Grup Testleri.....	18
2.3.3. Değerleme Biçimine Göre Sınıflandırma	19
2.3.3.1. Nesnel Testler.....	19
2.3.3.2. Öznel Testler	19
2.3.4. Uygulama Amaçlarına Göre Testler.....	19
2.3.4.1. Öngörü Testleri	20
2.3.4.2. Hız Testleri	20
2.3.4.3. Güç Testleri	20
2.3.5. Kültürel Yapıya Göre Testler.....	20
2.3.6. İçeriklerine Göre Testler.....	21

3. ELEMAN SEÇİM SÜRECİNDE TEMEL BİREYSEL ÖZELLİKLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTLER.....	21
3.1. Zeka ve Ölçümü	21
3.1.1. Zeka Testleri	22
3.1.1.1. Bireysel Zeka Testleri.....	22
3.1.1.1.1. Stanford-Binet Zeka Testi.....	22
3.1.1.1.2. Weschler Yetişkinler Zeka Testi	25
3.1.1.1.3. Thurstone Zihni Yetenek Testi	26
3.1.1.2. Grup Zeka Testleri.....	27
3.2. Yetenekler ve Ölçümü	28
3.2.1. Mekanik Yetenekler	30
3.2.1.1 Mekanik Yetenekleri Ölçen Bazı Testler.....	31
3.2.1.1.1. Macquarrie Mekanik Yetenek Testi.....	31
3.2.1.1.2. Minnesota Şekil İlişkileri Testi	31
3.2.1.1.3. Benett Mekanik Kavrama Testi.....	32
3.2.2. Psikomotor Yeteneklerin Ölçümü.....	33
3.2.3. Büro İşleri Yetenek Testleri.....	32
3.2.4. Fiziksel duyuusal Yetenekler.....	33
3.3. Kişilik Ölçümü.....	33
3.3.1. Kişilik Testleri	34
3.3.1.1. Kişiliğin Ölçümüne Yönelik Test ve Envanter Teknikler	35
3.3.1.1.1 Gözlemsel Teknikler.....	35
3.3.1.1.2. Kendini Anlatma.....	36
3.3.1.1.3. Projektif Teknikler.....	37
3.3.1.1.4. Durumsal Testler.....	35
3.3.2. Eleman Seçiminde Kullanılan Kişilik Testleri.....	37
3.3.2.1. PPA Kişisel Profil Analizi.....	37
3.3.2.2. PF Kişilik Testi.....	41
3.3.2.3. Beş Faktör Kişilik Envanteri.....	42
3.3.2.4. HPI Hogan Kişilik Ölçümü.....	44
3.2.4. İlgili Testleri.....	45
3.2.5. Bilgi Testleri	46

2.BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANSI İLE PSİKOTEKNİK TEST SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. ELEMAN SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN ÖNEMİ.....	47
2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE ELEMAN SEÇME SİSTEMİNİN KURULMASI.....	48
2.1. İş Analizi ve İş Tanımları.....	50
2.2. Yeterliliklerin Belirlenmesi.....	52
2.2.1. Teknik Yeterlilikler.....	54
2.2.2. Davranışsal Yeterlilikler.....	54
2.2.3. Yönetimsel Yeterlilikler	55
2.3. İş İncelemesinin Yapılması ve Değerleme Profiline Oluşturulması	56
2.4. Psikoteknik Test Bataryası	60
2.5. Psikometrik Ölçme ve Değerlendirme Araçlarının Temel Nitelikleri.....	61
2.5.1. Güvenirlik.....	61

2.5.2. Geçerlik.....	64
2.5.3. Madde Analizi	66
2.5.4 Standardizasyon	66
2. 5.5. Normlar.....	67
2.5.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık.....	67
2.5.7. Ekonomiklik.....	68
2.6. Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken Etik Kurallar	68
2.7. Psikoteknik Yöntemle Eleman Seçme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	70
2.8. Psikoteknik Seçim Yöntemine Yapılan Eleştiriler	71
3. PERFORMANS DEğERLENDİRME İLE YETERLİLİKLERİN ÖLÇÜLMESİ	72
3.1. Performans Değerlendirmenin farklı kullanım Alanları	74
3.2. Performans Değerleme Süreci	76
3.3. Performans lmne Farklı Yaklaşımlar.....	79
3.4. Performans Değerlendirme Yöntemler	81
3.4.1. Sıralama Yöntemi ve İekli Karşılaştırma	81
3.4.2. Kritik Olay Yöntemi.....	83
3.4.3. Derecelendirme Yöntemi.....	83
3.4.4. 360 Derece Geribildirim.....	84
3.4.5. Takım Performansını Değerlendirme.....	85
3.4.6. Yetkinlik Modeller.....	86
3.5. Performans Değerleme Hataları.....	87
4. PSİKOTEKNİK TESTLERLE REFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	89
4.1. Kişilik Testleri İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki	90
4.1.1. 5 Faktör(5F) Kişilik Modeli'nin Bireysel Performansla İlişkisi.....	93
4.1.2. HPI Hogan Kişilik lm'nn Bireysel Performansla İlişkisi.....	97
4.1.3. Holland Mesleki Tercih Envanteri.....	101
4.2. Bilişsel ve Genel Yetenek Testleri ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki.....	104
4.3. Test Başarısı İle İş Başarısı Arasındaki Olumsuz İlişki Durumu.....	123

3.BÖLÜM

ELEMAN SEÇME SÜRECİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK TEST SONUÇLARI İLE BİREYSEL PERFORMANS DEğERLEME SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı.....	124
2. Araştırmanın Yöntemi	125
2.1. Araştırmanın Aşamaları	125
2.2. Araştırmanın Ana Kütlesi Ve rnekleme	126
3. Araştırmanın Bulguları.....	127
3.1. Demografik / Kişisel zellikler.....	127
3.2. Çalışılan Bölümle İlgili zellikler.....	139
3.3. Performans Değerleme Sonuçlarıyla İlgili zellikler.....	132
3.3.1 Temel Bireysel zellikler.....	132
3.3.2 . İşe dönük temel davranışları, özellik ve yetenekleri.....	138
3.3.3. İş başarısını etkileyen davranış, özellik ve yetenekleri.....	146

3.3.4. Yenilikçilik ve iş kalitesiyle ilgili yetenek ve özellikler.....	162
3.3.5. Ekip çalışmasına yatkınlık.....	167
3.3.6. Başarıyı şekillendiren özellik ve yetenekleri.....	173
3.3.7. Bölüme uyum ve yöneticilik yetenekleri	179
3.4. Performans Değerleme Sonuçlarıyla İşe Alım Testleri Arasındaki İlişki.....	192
4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	196

SONUÇ.....	199
-------------------	------------

Kaynaklar

Ekler



Tablolar Dizini:

Tablo 1. Ülkelere Göre Personel Seçim Yöntemleri.....	7
Tablo 2. Modern Binnet Testi'nin alt ölçekleri.....	23
Tablo 3. Modern Binet'in Dört Temel Alanına İlişkin Testler.....	24
Tablo 4. 16 Faktörün Pozitif ve Negatif Boyutları.....	42
Tablo 5. Performans Değerlendirme Yaklaşımlarının karşılaştırılması.....	83
Tablo 6. HPI Hogan Kişilik Ölçümü Temel Ölçekler.....	98
Tablo 7. HPI Hogan Kişilik Ölçümünün Mesleki Ölçekleri.....	100
Tablo 8. Holland Meslek Tercih Envanteri'nde bulunan Kişilik Tipleri.....	103
Tablo 9. Araştırmanın Ülkelere Göre Dağılım Tablosu.....	107
Tablo- 10 Yapılan Araştırmada kullanılan Testlerin Tablosu.....	108
Tablo-11 Araştırmada Ele Alınan Meslek Grupları ve Zorluk Dereceleri.....	109
Tablo-12- Personel Seçme Yöntemleri Geçerlik Tablosu	118
Tablo 13. Araştırmanın temsil oranı.....	128
Tablo 14. Demografik, kişisel özellikler.....	129
Tablo 15 Çalışılan Bölüm.....	131
Tablo 16. Yıllar itibariyle ortalama personel devir oranları.....	132
Tablo 18. İş bilgi düzeyi.....	134
Tablo 19 İş bilgi düzeyi korelasyon analizi.....	135
Tablo 20. Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi	136
Tablo 21. Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi korelasyon analizi.....	136
Tablo 22. Kendisini geliştirme eğilimi.....	137
Tablo 23 Kendisini geliştirme eğilimi korelasyon analizi.....	137
Tablo 24. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma.....	138
Tablo 25. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma korelasyon analizi.....	138
Tablo 26. İş ortamındaki tepkisel davranışlar.....	140
Tablo 27. İş ortamındaki tepkisel davranışları korelasyon analizi.....	140
Tablo 28. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi.....	141
Tablo 29. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi korelasyon analizi.....	142
Tablo 30. Kararlı davranış.....	142
Tablo 29. Kararlı davranış korelasyon analizi.....	143
Tablo 30. Sözlü anlatım yeteneği.....	145
Tablo 31. Sözlü anlatım yeteneği korelasyon analizi.....	144
Tablo 32. Yazılı anlatım yeteneği.....	145
Tablo 33. Yazılı anlatım yeteneği korelasyon alanlizi.....	146
Tablo 34. Raporlama bilgi ve yeteneği.....	146
Tablo 36. Raporlama bilgi ve yeteneği korelasyon analizi.....	147
Tablo 37. Dikkatli ve hatasız çalışma.....	148
Tablo 38. Dikkatli ve hatasız çalışma korelasyon analizi.....	149
Tablo 39. İşlerini planlama özelliği.....	150
Tablo 40. İşlerini planlama özelliği korelasyon analizi.....	150
Tablo 41. Monoton işlerde başarılı olma.....	151
Tablo 42. Monoton işlerde başarılı olma korelasyon analizi.....	152
Tablo 43. İşletmenin kurallarına uyum sağlama.....	152
Tablo 44. İşletmenin kurallarına uyum sağlama korelasyon analizi.....	153
Tablo 45. İşe devamda titiz davranma özelliği.....	154
Tablo 46. İşe devamda titiz davranma özelliği korelasyon analizi.....	154
Tablo 47. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma.....	155

Tablo 48. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma korelasyon analizi.....	156
Tablo 49. İzin almaya yatkın olma.....	156
Tablo 50. İzin almaya yatkın olma korelasyon analizi.....	157
Tablo 51. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma.....	158
Tablo 52. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma korelasyon analizi.....	158
Tablo 53. Sorunları önceden görme ve önlem alma.....	159
Tablo 54. Sorunları önceden görme ve önlem alma korelasyon analizi.....	160
Tablo 55. Asgari yönlendirme ile çalışma.....	160
Tablo 56. Asgari yönlendirme ile çalışma korelasyon analizi.....	161
Tablo 57. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma.....	162
Tablo 58. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma korelasyon analizi.....	163
Tablo 59. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım.....	163
Tablo 60. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım korelasyon analizi.....	164
Tablo 61. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği.....	165
Tablo 62. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği korelasyon analizi.....	165
Tablo 63. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma.....	166
Tablo 64. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma korelasyon analizi.....	167
Tablo 65. Yaptığı çalışmaları kontrol etme.....	167
Tablo 66. Yaptığı çalışmaları kontrol etme korelasyon analizi.....	168
Tablo 67. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma.....	169
Tablo 68. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma korelasyon analizi.....	170
Tablo 69. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma.....	170
Tablo 70. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma korelasyon analizi.....	171
Tablo 71. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği.....	172
Tablo 73. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği korelasyon analizi.....	173
Tablo 74. Ekip çalışmasına yatkınlık.....	173
Tablo 75. Ekip çalışmasına yatkınlık korelasyon analizi.....	174
Tablo 76. Talimatı kavrama ve uyma özelliği.....	175
Tablo 77. Talimatı kavrama ve uyma özelliği korelasyon analizi.....	176
Tablo 66. Sorumluluk üstlenme arzusu.....	176
Tablo 67. Sorumluluk üstlenme arzusu korelasyon analizi.....	177
Tablo 68. Bireysel motivasyon.....	178
Tablo 69. Bireysel motivasyon korelasyon analizi.....	178
Tablo 70. İstikrarlı davranış.....	179
Tablo 71. İstikrarlı davranış korelasyon analizi.....	180
Tablo 72. İşleri uyumlandırma özelliği.....	181
Tablo 73. İşleri uyumlandırma özelliği korelasyon analizi.....	181
Tablo 74. Yöneticileriyle uyumlu olma.....	182
Tablo 75. Yöneticileriyle uyumlu olma korelasyon analizi.....	183
Tablo 76. Elemanları arasında işi organize etme özelliği.....	183
Tablo 77. Elemanları arasında işi organize etme özelliği korelasyon analizi.....	184
Tablo 78. Astlarını yönlendirme özelliği.....	185
Tablo 79. Astlarını yönlendirme özelliği korelasyon analizi.....	185
Tablo 80. Elemanları ile çatışma.....	186
Tablo 81. Elemanları ile çatışma korelasyon analizi.....	187
Tablo 82. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama.....	187
Tablo 83. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama korelasyon analizi.....	188
Tablo 84. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği.....	189
Tablo 85. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği korelasyon analizi.....	190

Fablo 86. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme.....	191
Fablo 87. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme korelasyon analizi.....	192
Fablo 88. Personele karşı tarafsız davranma.....	192
Fablo 89. Personele karşı tarafsız davranma korelasyon analizi.....	193
Fablo 90. Performans Değerleme Sonuçları.....	194
Fablo 91. İşe Alım Testleri Sonuçları.....	194
Fablo 92. Mavi yakalı personel için yapılan korelasyon analizi.....	195
Fablo 93. Mavi yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti.....	195
Fablo 94. Mavi yakalı personel için yapılan en iyi ölçekli regresyon analizi model özeti.....	195
Fablo 95. Beyaz yakalı personel için yapılan korelasyon analizi.....	195
Fablo 96. Beyaz yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti (1).....	196
Fablo 97. Beyaz yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti (2).....	196
Fablo 98. Beyaz yakalı personel için yapılan en iyi ölçekli regresyon analizi model özeti.....	196



Şekiller Dizini:

Şekil 1. Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Evreleri	4
Şekil 2. Beceri ile Doğal Yetenek Arasındaki İlişki.....	29
Şekil 3. Personel Görev Analizi.....	39
Şekil 4. Kişisel Profil Analizi	40
Şekil 5. İş İnceleme Formu	57
Şekil 6. Değerleme Profili.....	60
Şekil 7. İkili Karşılaştırma Yöntemi ile İşgörenlerin Değerlendirilmesi.....	83
Şekil 8. Cinsiyet Dağılımı (%).....	130
Şekil 9. Yaş Dağılımı (%).....	131
Şekil 9. Eğitim Düzeyi Dağılımı (%).....	131
Şekil 10. Çalışılan Bölüm (%).....	132
Şekil 11. Personel Bilgileri (ortalama).....	133
Şekil 12 İş bilgi düzeyi.....	134
Şekil 13 Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi.....	137
Şekil 14 Kendisini geliştirme eğilimi.....	136
Şekil 15 Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma.....	138
Şekil 16. İş ortamındaki tepkisel davranışları.....	139
Şekil 17. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi.....	140
Şekil 18. Kararlı davranış.....	143
Şekil 19. Sözlü anlatım yeteneği.....	144
Şekil 20. Yazılı anlatım yeteneği.....	145
Şekil 21. Raporlama bilgi ve yeteneği.....	147
Şekil 22. Dikkatli ve hatasız çalışma.....	149
Şekil 23. İşlerini planlama özelliği.....	150
Şekil 24. Monoton işlerde başarılı olma.....	151
Şekil 25. İşletmenin kurallarına uyum sağlama.....	153
Şekil 26. İşe devamda titiz davranma özelliği.....	154
Şekil 27. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma.....	155
Şekil 28. İzin almaya yatkın olma.....	157
Şekil 29. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma.....	158
Şekil 30. Sorunları önceden görme ve önlem alma.....	159
Şekil 31. Asgari yönlendirme ile çalışma.....	160
Şekil 32. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma.....	161
Şekil 33. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım.....	164
Şekil 34. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği.....	164
Şekil 35. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma.....	165
Şekil 36. Yaptığı çalışmaları kontrol etme.....	167
Şekil 37. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma.....	169
Şekil 38. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma.....	171
Şekil 39. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği.....	172
Şekil 40. Ekip çalışmasına yatkınlık.....	174
Şekil 41. Talimatı kavrama ve uyma özelliği.....	175
Şekil 42. Sorumluluk üstlenme arzusu.....	177
Şekil 43. Bireysel motivasyon.....	178
Şekil 44. İstikrarlı davranış.....	179
Şekil 45. İşleri uyumlandırma özelliği.....	181
Şekil 46. Yöneticileriyle uyumlu olma.....	182

Şekil 47. Elemanları arasında işi organize etme özelliği.....	184
Şekil 48. Astlarını yönlendirme özelliği.....	185
Şekil 49. Elemanları ile çatışma.....	186
Şekil 50. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama.....	188
Şekil 51. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği.....	189
Şekil 52. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme.....	191
Şekil 53. Personele karşı tarafsız davranma.....	192



Kısaltmalar:

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.e.	Aynı Eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
b.a.	Eserin bütününe atıf
Bkz.:	Bakınız
c.	Cilt
çev.	Çeviren
s.	Sayfa
vb.	Ve benzeri
v.d.	Ve Diğerleri
y.y.	Yayın Yeri Yok



GİRİŞ

Dünyanın tek bir pazar haline gelmesi ve rekabetin işletmeleri zorlaması, nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacı arttırmakla birlikte, işletmelerde insan kaynağının geliştirilmesini ve insana yatırımı her geçen gün zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerin, işin gerektirdiği niteliklere uygun işgöreni en etkin yöntemle, en düşük maliyetle seçmeleri, onun örgüte bağlılığını ve örgüt hedeflerine yönelik çalışmasını sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerin, bu gerekliliği yerine getirmeleri için insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan eleman seçme ve yerleştirme sürecini etkili bir şekilde kurmaları ve devam ettirmeleri gerekir.

Başarılı örgütler ancak yetenek ve kişiliklerine uygun işte çalışanlarla oluşturulabilir. Kurumun performansının iş görenlerin performansına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, personelin işin gereklerine uygun niteliklerde olması oldukça önem taşımaktadır. İşgörenin işin gerektirdiği, bilgi, yetenek, davranış ve diğer özellikleri, işe alım sürecinde değerlendirilerek en uygun kişinin işe alımı sağlanır.

Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmaktır. İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde saptanması verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir.

Doğru işe doğru elemanın alınması için örgütler bir birinden farklı ya da biri birini tamamlayan bir çok eleman seçme tekniği kullanmaktadırlar. Bu tekniklerle bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması sağlanarak, işe alınan bireyi, iş ve işyerine uydurmak hedeflenmektedir. Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir işte çalışması, hem işinde daha fazla tatmin duymasını, hem işinde yüksek performans göstermesini, hem de işletmenin hedeflerini yakalamasına katkı sağlayacaktır. İşletmelerde kullanılan en etkin eleman seçme yöntemlerinden biri olan psikoteknik yöntemle birey bir bütün olarak değerlendirilir. Bu yöntemle soyut olan, zeka, kişilik, öğrenme, ilişki kurabilme gibi soyut ve ölçülmesi zor olan özellikler ölçülebilmekte, analiz edilebilmekte ve sayısallaştırılabilmektedir. Özel bir sistem

içerisinde toplanan testlerin yardımıyla oluşturulan bu davranışsal ölçüm tekniğini kullanmada amaç, personel seçim işleminin daha tutarlı, bilimsel ve etkili olmasıdır. Bu yöntemle seçilecek elemanların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da olacağından, iş personel gelişmesi de dengede tutulacaktır.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikotknik yöntemin işletmede bireysel performansı etkileyip etkilemediği ya da ne oranda etkilediği bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışma toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eleman seçme ve yerleştirme süreci, psikoteknik yöntem ve bu yöntemde kullanılan psikolojik testler, ikinci bölümde psikoteknik yöntemle eleman seçme sisteminin işletmelerde kurulması ve test sonuçları ile bireysel performans değerlemesi arasındaki ilişki, üçüncü bölümde ise bir işletmede psikoteknik yöntem kullanılarak işe alınmış personelin performans değerlendirme sonuçları ile psikoteknik testlerde aldıkları puanlar arasındaki ilişki, yani test başarısı ile iş başarısı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

I. BÖLÜM

ELEMAN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK YÖNTEM

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde, işe alınacak ve yerleştirilecek kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadığının güvenilir bir biçimde anlaşılmasında kullanılan en etkin yöntemlerden biri psikoteknik yöntemdir. Psikoteknik yöntemin amacı kişi ve iş arasındaki uyumu sağlamaktır.

İşletmelerde eleman seçme sürecinde kullanılacak psikoteknik yöntemin etkin bir şekilde nasıl kullanılacağını anlayabilmek için öncelikle bu sürecin ve bu süreçte kullanılan diğer yöntemlere kısaca değinmek gerekmektedir. Bu bölümde kısaca eleman seçme ve yerleştirme süreci ele alınarak, bu süreçte kullanılan seçme ve yerleştirme yöntemleri incelenecek, psikoteknik yöntemin tanımı, önemi ve bu yöntemde kullanılan psikolojik testler tanıtılacaktır.

1. İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi işgören seçme ve yerleştirme işlevidir. Bu fonksiyonun temel amacı, iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmak yani doğru elemanı seçmektir. İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir. Kurumun verimini artırmak, nitelikli insanların sayısını artırmaktan geçer.

Kişi-iş, kişi-örgüt uyumunun yaratılmadığı ortamlarda çalışanlar, kendi bilgi, beceri, yetenek, ve kişisel özellikleri çerçevesinde uyum, doyum ve verimlilik sağlayabilecekleri kuruluşlarda iş arayışlarına yönelmektedirler. Doğru işe doğru elemanın seçilmemesi işletme için verimlilik düşüşü, çatışma, iş kazalarında artış, zaman ve iş gücü kaybı yanında diğer personelin motivasyonunun azalmasına da yol açmaktadır. Bu durum işgörende de başarısızlık duygusunun doğmasına, zaman ve

ekonomik kaybın oluşmasına yol açar. Böyle bir sonucun doğmaması için etkili bir işe alma ve yerleştirme sürecinin işletmelerde kurulması gerekmektedir. Personel seçim sürecinin, firma performansında yaratacağı değer, sürecin işletmeye yükleyeceği maliyet ve eşitlik ilkesine uygun olacak şekilde yasal düzenlemelerin dikkate alınarak doğru tasarlanması önem taşımaktadır¹.

Eleman seçme ve yerleştirme süreci çeşitli evrelerden oluşur. Şekil-1’de eleman seçme ve yerleştirme evreleri görülmektedir. Öncelikle eleman ihtiyacının sayı nitelik olarak belirlenmesi; daha sonra belirlenen ihtiyacın çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve son olarak adaylar arasında çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecin önemli evreleri arasında sayılır.²

Şekil-1’de Eleman seçme sürecindeki evreler verilmektedir.³

¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İşe Alma Sürecinde Fiziksel Özelliklerin Etkileri ve Satış Personeli Üzerine Bir Araştırma, 10.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Antalya 2002 s. 175

² Uyargil, Cavide, Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, T. Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul, 1997 s.11

³ Telman Nursel, Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999, s. 7



1.1. Uygun Olmayan Elemanın İşe Alınması İle İşletmenin Karşı Karşıya Kalacağı Problemler

Doğru işe doğru elemanın alınmamasının işletmeye getireceği problemleri şöyle sıralanabilir.⁴

- Hatalı ürün sayısı artar.
- İstenilen hızda üretim yapılamaz.
- İş için yeterli yeteneğe sahip olmayan kişilerin eğitimi ve deneyim kazanmaları için zamana ihtiyaç vardır. Bu da işletme için önemli bir kayıptır.
- Yetenekleri işin gereklerine uygun olmayanlar işi yaparken zorlanırlar ve bu zorlanma onları iş tatminsizliğine ve yabancılaşmayı yaşamalarına neden olur.
- Yetenekleri işin gereklerine uygun olmayan işgörenler işlerini yaparken zorlanmaları sebebi ile stres ve dolayısıyla psikosomatik hastalıklara daha çok yakalanırlar. Buda hem çalışan açısından sorun yaratır hem işletme için işgücü kaybına yol açar.
- İşe uygun olmayan işgörenin sebep oldukları iş kazaları daha çoktur. İş kazalarında insan faktörü % 80 olarak kendini gösterir.
- İşe uygun olmayan elemanın motivasyonu düşük olur.
- İşinde zorlanan insanlar yaratıcı olamaz, yeni fikirler üretemezler.
- Daha çok denetime ihtiyaç gösteririler.
- Şirket kültürüne ayak uyduramazlar.

Yetenekleri işin gerektirdiği seviyeye uygun elemanların işe alınması halinde çeşitli açılarda avantajlar elde edilir;

- İş performansı yükselir.
- Elemanlar işe uygun yeteneğe sahip oldukları için zamandan tasarruf sağlarlar.
- Motivasyonları yüksektir.

⁴ Telman Nursel, Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999, s. 7

- Yetenekleri işe uygun olan kişi işi yaparken tatmin olur İş tatmini olan kişi daha yaratıcı olur.
- İşinde daha kalıcı olur. İşletmede iş devir hızı düşer. Çalışanlar, işine ve çevresine daha kolay uyum sağlar.

1.2. İşgören Seçme Yöntemleri

Örgütler, kişi-iş, kişi-işyeri uyumunu sağlamak için kendilerine en uygun eleman seçme tekniğini kullanarak etkin bir eleman seçme sistemi kurmaya çalışırlar. Başvuru formları, özgeçmiş, mülakat ve psikoteknik yöntem işletmelerde sıklıkla kullanılan seçme yöntemlerinin başında gelirler. İşletmeler, bazen bu yöntemlerden birini bazende bir kaçını bir arada kullanırlar.

8 ülkede yapılan Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporuna göre aday başvurularının hepsinde uygulanan personel seçim yöntemleri aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.⁵

Tablo -1 Ülkelere Göre Personel Seçim Yöntemleri

Yöntemler % / Ülke	Türkiye	İngiltere	Almanya	Yunanistan	İsveç	İsrail	İspanya	Japonya
Grup halinde yapılan mülakatlar	21	36	20	5	12	15	5	3
Tek kişi tarafından yapılan mülakatlar	50	45	20	75	66	82	71	33
Başvuru formu	91	66	56	61	40	67	45	31
Psikometrik testler	20	7	33	13	5	8	24	9
Değerleme merkezi	12	1	1	5	-	1	2	1
Referanslar	44	78	3	39	68	28	18	10

⁵ Uyargil, Cavide - Özçelik, Oya – Dündar , Gönen, Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü yayını, İstanbul 2001 s. 32

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan ülkelerde personel seçim sürecinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de mülakatlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle tek kişi tarafından yapılan mülakatlar ele alındığında ülkemizde aday başvurularının hepsinde bu tür mülakatlar % 50 oranında gerçekleştirilirken, bu oran İsrail’de % 82, Yunanistan’da % 75 ve İspanya’da % 71 olarak belirlenmiştir.

Son yıllarda personel temini konusunda danışmanlık hizmeti veren şirket sayısının artması, Türkiye’de psikometrik testlerin, personel seçim sürecinde yaygın olarak kullanılmasını sağlamıştır. Türkiye bu konuda % 20’lik bir oranla,Almanya’dan (%33) ve İspanya’dan (% 24) sonra üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

1.2.1. Başvuru Formları ve Özgeçmiş

Başvuru formları, kişilere yönelik demografik bilgileri, kişinin iş tecrübesi ve genel olarak yaşantısı ile ilgili (geçmişte yapılan işler, ne kadar yapıldıkları, nitelikleri, kişinin işi ile ilgili ödülleri, sertifikaları, iş dışındaki ilgileri gibi) bilgileri içerir. Bir çok kurum, adaylardan başvuru formları doldurmaları ve bazen bununla birlikte adayın kendi hazırladığı özgeçmişlerini istemektedirler.

Başvuru formları geliştirilirken dikkat edilmesi gereken nokta, formda yer alacak sorulardır. Muchinsky’nin önerdiği yöntemde, halihazırda çalışan kişiler, üretim miktarı ya da amir değerlendirmesi gibi bir kriter kullanılarak iyi performans gösterenler ve avarajın altında performans gösterenler olmak üzere iki gruba ayrılır. Daha sonra her iki gruptan bir çok demografik ve geçmiş iş tecrübesi ile ilgili bilgi toplanır. Bu iki grubun farklılaştıkları sorular kritik sorular olarak belirlenir. Ve başvuru formunda yer alır. Diğer bir deyişle, eğer yüksek performans gösteren grubun % 88’i lise mezunu ve düşük performans gösteren grubunun % 20’si lise mezunu ise, lise mezunu olup olmamak ayırt edici bir özellik olarak başvuru formunda yer almalıdır.⁶

Başvuru formalarının altında yatan gelecekteki performanslarının en iyi göstergesi olmasıdır. Şaşırtıcı bir şekilde çalışmalar başvuru formalarının eleman seçiminde, zeka testlerine yakın bir etkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Hatta bazı kaynaklar,

⁶ Sümer ,Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 35

başvuru formlarının iş başarısını yordamada genel olarak daha etkili bir seçim aracı olduğunu iddia etmektedir.

1.2.2. Mülakat

Mülakatlar en yaygın olarak kullanılan eleman seçme tekniklerinden biridir. Oldukça pahalı, etkili olmayan ve geçerliği az olan bir yöntem olmasına rağmen bir çok kurum için vazgeçilmez bir yöntemdir.. Bunun en önemli nedeni ise yöneticilerin seçecekleri adaylarla yüzyüze görüşme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Mülakat tekniği bazen tek başına bazen de diğer seçme teknikleri ile birlikte kullanılmaktadır. Bazen de diğer seçme teknikleri kullanıldıktan sonra final aşamasında kullanılır.

Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınırlar. Bu görüşme sırasında bir yandan, adayın özgeçmişi, iş ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş yaşamı, fiziksel ve ruhsal yapısı tanınmaya çalışılır, öte yandan adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye ilişik bilgi verilir.⁷

Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda deneyimli kişiler tarafından gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatların sonunda verilen kararların, yapılandırılmamış mülakatlara oranla daha sağlıklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Tamamıyla yapılandırılmış bir görüşmede adayların hepsine aynı sorular benzer bir sıralamada sorulur ve verilen cevaplar, mülakatı yapan görüşmeciler tarafından önceden geliştirilmiş bir cetvel üzerinde puanlandırılır. Yapılandırmanın en büyük avantajı aynı iş için başvuran adayların aynı mülakat boyutları üzerinde karşılaştırılabilmesi şansıdır.⁸

⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol Tuncer, İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001 s. 96

⁸ Sümer ,Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 35

1.2.3. Psikoteknik Yöntem

Eleman seçme sürecinde kullanılan psikoteknik yöntemin amacı işgören ve iş arasındaki uyumu sağlamaktır. Bu amacı nasıl gerçekleştirdiğini anlayabilmek için öncelikle bu yöntemi tanımak ve tarihsel gelişimini anlamak gerekmektedir.

1.2.3.1. Yöntemin Tanımı

Çok geniş rekabet ortamlarında çalışan işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri için gerekli verimlilik ve karlılığa ulaşmalarında diğer etmenlerin yanı sıra insan unsurunun da önemi büyüktür. Bu nedenle işletmeler, çalıştıracığı personeli farklı özellikleri ile çok iyi tanımalı ve onu işletme ile bütünleştirebilmelidir.⁹

Bir işletme için ister beyaz yakalı ister mavi yakalı olsun, personel alınacağı zaman ilk hedef iş ile aday arasındaki uygunluğu aramaktır. Yetenekleri işe uygun olmayan eleman hem işle ilgili hem de kendi sağlığı ile ilgili problemler yaratacaktır. Bu problemler günümüzde işletmelere oldukça pahalıya mal olabilirler.¹⁰ Bireyin yetenek ve özelliklerine uygun bir iş ve işyerinde çalışması, hem kişinin daha çok çalışmasını, hem de işinden daha fazla tatmin duymasını sağlayacaktır. İşte, psikoteknik yöntemin temel yaklaşımı bireyi işine ve işyerine uydurmaktır. Bu yöntemin en önemli araçlarından biri de psikolojik testlerdir.

Psikoteknik yöntem, çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerin yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin birtakım kişisel

⁹ Zebu Methi, Türkiye'de Özel Sektörde Personel Seçiminde Psikotekniğin Yeri, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul 2000 s. 67

¹⁰ Nursel, Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1999, s. 78

özelliklerinin yanı sıra, zihinsel ve bedensel yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.¹¹

İşgören seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri iş ve işyerine uydurmak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasında en iyi yapabilecek oldukları işleri yaptırmaktır. Bu temel amacın yanısıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır.¹²

Psikoteknik testler, bireysel özellikleri değerlendirip analiz etmek üzere geliştirilmiş ölçüm yöntemleridir.¹³ Bu testler işletmelerde değişik alanlarda farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Bunlar;¹⁴

- İşgören seçme ve yerleştirme
- Ücret düzeyinin belirlenmesi ve prim sisteminin uygulanmasında
- İş kazalarını minimize etmede
- İşgörenleri işe yöneltme ve terfi sisteminde
- Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında ,
- Personel danışmanlığında
- Mesleğe yöneltmede

Psikoteknik yöntemle personel seçiminde, öncelikle işlerin gerektirdiği özellikler saptanır, sonra adayların özellikleri belirlenir ve adaylardaki kişisel farklılıklar ortaya çıkartılır. Kişisel farklılıkların ortaya çıkarılması adayların daha iyi tanınmasını sağlayacağından, personel seçim işlemi daha tutarlı, bilimsel ve etkili olacaktır. Bu yöntemle seçilecek elemanların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da olacağından, iş personel gelişmesi de dengede tutulacaktır. Başka bir

¹¹ Öztürk, Zekai, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1994 s. 51

¹² Erdoğan, İlhan, Personel Seçiminde Psikoteknik , İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara 1990 s. 22)

¹³ Bayram Servet, Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı,uzunçarşılı Ülkü, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul , 1990 s.31

¹⁴ Spor, Yaşar, İş Kazalarını Minimize Etmede Psikoteknik, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990 s.82

anlatımla, belirli bir işi devamlı yapmak üzere alınan kişi, işletmedeki teknolojik ve işlevsel değişmelere ayak uydurabilecektir.¹⁴

1.2.3.2. Psikotekniğin Tarihsel Gelişimi

Psikoteknik değerlendirme yöntemlerinin, genellikle endüstride personel seçme ve mesleğe yöneltme çalışmalarında kullanılması, endüstri devriminin hızlanmasıyla IX. yüzyılın sonlarında giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Bilimsel ölçme, 19. yüzyıl ortalarından sonra psikologların deneysel nitelikteki bireysel çalışmaları şeklinde başlamıştır. Daha sonraları yaygınlaşarak kurumlaşan psikometri araştırmaları üniversitelerde, ekipler halinde çalışan bilim adamlarının çabalarını bir uzmanlık dalı haline getirmiştir. Yirminci yüzyılın ilk yarısında (1931-1945) ölçme, bireysel sanat olmaktan çıkmış, psikometri adıyla bir teknoloji niteliğini kazanmıştır.¹⁵

İnsanların fiziksel özelliklerini, psiko-motor özelliklerini analiz etmek ve iş başarısı arasındaki ilişkiyi aramak için Galton 1886 yılında antropometrik(anthropometric) laboratuvarını kurmuştur. Galton ilişki analizini korelasyon yöntemi ile yaparak zeka testlerinin evrimi ve bireysel farklılıkların analizinde istatistiksel tekniklerden yararlanmıştır.¹⁶

Endüstri psikolojisi ve mesleğe yöneltme konusunda yapılan ilk çalışmalar ve uygulamalar 1901 tarihini taşır. Bu tarihte İtalyan psikoloğu Ugo Pizolli, Madonada çıraklar için mesleki yetenek muayeneleri yapmıştır. Pizolli, bazı fiziksel özellikler ile zihinsel ve eğitsel sonuçlar arasında ilişki analizi yaparak sonuçlarını yayınlamıştır.¹⁷

¹⁴ Öztürk, a.g.e., s. 70

¹⁵ Öner, Necle, Türkiye'de kullanılan Psikolojik Testler, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul-1997 s. 26

¹⁶ Zobu, Methi, Türkiye'de Özel Sektörde Personel Seçiminde Psikotekniğin Yeri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Balıkesir, 2000 s..23

¹⁷ Kepir, Handan, Psikoteknik Değerlendirmenin Evrimi, Türk Psikoloji Bülteni Sayı 11, 12, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara ,1980, s.39

İşçilerin seçimi özellikle endüstrinin ileri olduğu ülkelerde gelişmiştir. Amerikada Hugo Münsterberg uygulamalı psikoloji ve endüstri psikolojisinin kurucusu sayıldığı gibi Amerikan endüstrisinde de çeşitli çalışmalar ve katkıları ile büyük rol oynamıştır. Hugo Münsterberg 1909 yılında bir dergiye yazdığı “ piyasa ve psikoloji” adlı makalesinde psikolojinin ivedilikle personel seçimi, endüstriyel etkinliğin artırılması ve reklamcılık konularına uygulanmasının zorunluluğuna değinmiştir. Daha sonra 1913 yılında yazdığı “psikoloji ve endüstride verimlilik” adlı kitabın büyük bir bölümünü de personel seçimine ayırmış, personel ve mesleğe yöneltme süreçlerinde bireysel ayrılıkların rolünü, iş analizi yöntemlerinin uygulanmasını vurgulamıştır.¹⁸

Bu tarihlerden itibaren psikoteknik büyük bir hızla gelişmiş ve bu günkü yerini almıştır. Psikoteknik dalının gösterdiği bu ilerleme karşısında ortak sorunları toplu olarak gözden geçirmek ve sorunlara çözüm aramak için 1920 de Claperade’ın girişimi ile ilk kez Uluslararası Psikoteknik Kongresi toplanmıştır. Aynı yıl Uluslararası Psikoteknik Birliği kurulmuştur. Yine 1920’lerde Sovyetler Birliği ve Japonya’da psikoteknik uygulamalarla endüstriyel etkinliği arttırmak amacıyla enstitüler kurulmuştur. A.B.D.’de 1923 yılında Poops, Ohio Üniversitesinde bir psikoteknik servis açmıştır. 1927’de Fransa’da Jean Lahy işçilerin psikofizyolojik seçimi ile ilgili çalışmasını yayınlamıştır. 1932 yılında Fransa’da Devlet Demiryolları idaresi bir psikoteknik laboratuvar kurmuştur. 1936 da Lahy ve Pacaud iş kazaları ile ilgili psikoteknik çalışmaları başlatmıştır.(Gürsel, 1952)

Son yıllarda yapılan incelemeler de bir çok ülkede endüstride psikoteknik uygulamalarda büyük bir artış gözlenmektedir. Bir çok ülkede endüstride çalışacak personelin seçimi için adaylara psikoteknik uygulamalar zorunlu hale getirilmiştir. Havacılık işletmelerinde de psikoteknik yöntemlerle personel seçimi giderek daha fazla önem kazanmış, yalnızca havacılık işletmeleri için psikoteknik değerlendirme bataryaları geliştiren ve uygulayan uluslar arası kuruluşlar ortaya çıkmıştır.(Zurfluh, 1976)

Türkiye’de ise psikoteknik mesleki yönlendirme çalışmalarında yer almıştır. 1945 yılından başlayarak sanat enstitüleri bünyesinde, 1950 yılında Ankara Teknik Öğretmen Okulu’nda laboratuvarlar açılmıştır. Laboratuvarların amacı, okuldaki öğrencileri

¹⁸ Moskowitz, J.M. " Hugo Münsterberg: a Study in the History of Applied Psychology" American Psychologist, y.y. 1977, sa32

yeteneklerine göre çeşitli mesleklere yöneltmek ve araştırma yapmaktı. Ancak bu laboratuvarlar zamanla etkinliğini yitirmiştir. 1951 yılında trafik güvenliği ile ilgili çalışmalar yapmak üzere İstanbul Belediyesi İETT tarafından bir psikoteknik laboratuvarı, 1954 yılında M.E.B'na bağlı Test ve Araştırma Bürosu, 1968 yılında Ankara'daki TCDD psikoteknik laboratuvarı, 1978'te Çalışma Bakanlığı, iş ve işçi Bulma Kurumuna bağlı bir psikoteknik laboratuvar, 1973'te de İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi bir psikoteknik laboratuvar kurmuş. Ülkemizde kullanılan psikoteknik testler giderek yaygınlaşmış fakat standartizasyon işlemleri yeterli ölçüde yapılmadığı için büyük sıkıntılar belirmiştir.¹⁹

2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMDE KULLANILAN PSİKOLOJİK TESTLER

Eleman seçme sürecinde kullanılan psikoteknik yöntemde çok sayıda psikolojik test kullanılmaktadır.. Bu bölümde psikolojik test kavramından ve bu testlerin sınıflandırılmasından söz edilecektir.

2.1. Psikolojik Test Kavramı

Psikoteknik yöntem, bireysel farklılıkları saptamaya yönelik psikolojik testlerle gerçekleştirilir.

Özgüven, psikolojik testleri, örneklenmiş bazı davranışları standart ve objektif olarak ölçmeye yarayan ölçümler olarak,²⁰ Cronbach, psikolojik testleri, “iki ya da daha fazla kişinin davranışlarını karşılaştırmada kullanılan sistematik bir süreç olarak,”²¹ Kepir de benzer ortamlarda bulunan deneklerin birbirleriyle sayısal ve nesnel olarak karşılaştırılabilmesi için gerçekleştirilen her türlü standartlaştırılmış iş ve işlemler olarak tanımlar.²²

¹⁹ Kepir, Handan,Psikoteknik Değerlendirmenin Evrimi,Türk Psikoloji Bülteni Sayı 11-12, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1980, s. 40

²⁰ Özgüven, İbrahim Ethem, Psikolojik Testler,Pdrem Yayınları, Ankara 1999, s..2

²¹ Cronbach, J.L, Esentials of psychological Testing, Harper Collins Publishers, 5th ed Newyork,1990 s.29

²² Handan, İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990

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

Psikolojik testler, bireylerin yetenekleri, becerileri, edimleri(performansları) güdüleri, tutumları, savunmaları vb. hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımdır.²³ Test maddesi olarak adlandırılan test sorularının içeriği, şekli, dizilişi ve sunulduğu standart hale getirilmiş olduğundan uygulama koşulları bireyden bireye ve/ya da kısa zaman aralıkları içinde değişmez. Böylelikle yanıt puanlarının, ölçme koşullarından değil ölçülen davranıştaki nitelikteki bireysel farklılıklardan geldiğini söyleme olanağı sağlanabilir.²⁴

“Günümüzde, eğitim, psikolojik danışma, klinik ihtiyaçlar, seçme yerleştirme ve araştırma gibi türlü nedenlerle psikolojik testler kullanılmaktadır. Bireylerin psikolojik özelliklerini tanımada, gelecekteki davranışlarını ve performanslarını kestirmede ve bu konuda kuramlar geliştirmede, çeşitli nitelikler yönünde bireyler arasındaki farkları belirlemede, biyolojik ve kültürel farkların davranışlar üzerindeki etkilerini öğrenmede psikolojik testler çok önemli işlevleri yerine getirirler.²⁵ Testleri uygulamada, psikoterapi tekniklerinin vakalar üzerindeki etkisini görmede, kişilik oluşumunu anlamada, bireylerin günlük yaşamında pratik değeri olan karar verme süreçlerinde ve yine bireylerin psiko sosyal güçlerini veya güçsüzlüklerini saptamada, yaşamlarını etkin bir şekilde planlamalarında yardımcı olmak açısından bireyler ve durumlar hakkında bilgi toplama aracı olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.”

²³ ²³ Öztürk, a.g.e., s. 71

²⁴ Öner, Necla, Türkiye’de kullanılan Psikolojik Testler, İnkılap Kitabevi, İstanbul,1997 s. 10

²⁵ Yalçınay, Meral, Birey Değerlendirmede Psikomotor Yetenekler ve Bir Uygulama Çalışması, 1999, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, s. 4

2.2. Psikolojik Testlere İlişkin Yaklaşımlar

Bireyler, test sonuçlarına göre değerlendirilirken “ klinik izlenimci” ve psikometrik” olmak üzere iki farklı bakış açısı kullanılır. Bunlardan ilki “ dinamik psikolojinin” diğeri “ davranışçı psikolojinin” tutumunu yansıtmaktadır.²⁶

Psikometrik yaklaşımı savunanların temel amacı, değerlendirmeyi objektif yapabilmektir. Bu nedenle, psikometrik yaklaşım faktör analizi, madde analizi ve test analizi gibi istatistiksel yöntemlerle geliştirilmiş, bilimsel yöntemlerle denenmiş, geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış ölçeklere önem vermektedir. Objektif olduğu savunulan bu ölçekler çoğunlukla çoktan seçmeli sorulardan oluşur. Kişi bu seçeneklerden birini işaretler, değerlendiren kişi de, denek hangi seçeneği işaretlediyse, onu kabul etmek zorundadır.²⁷ Bu şekilde psikoloğun kişisel ve subjektif yorum yapması engellenmiştir. Uzman kişinin görevi standart koşullar altında verilen yanıtları yazmak ve puanlamaktır.

Klinik yaklaşım ise, kişiyi bireysel olarak ele alıp anlamaya ve ruhsal dünyasındaki çeşitli süreçlerin dinamik görüntüsünü değerlendirmeye yönelirken, psikometrik yaklaşım kişiyi benzer kişilerin oluşturduğu grup içindeki diğer kişilere karşılaştırmaya ağırlık verir.²⁸

Klinik yaklaşım, sadece ölçeğe verilen yanıtları değil, değerlendirme süreci boyunca her davranışı bir belirti olarak görür. Amaç, incelenen kişinin bütüncül ve gerçek görünümünü ortaya çıkarmaktır. Klinik yaklaşımda klinikçi gerekli soruları düşünür, sorar ve hastanın değerlendirmesinde hangi yöntemlerin uygulanacağına karar verir. Topladığı bilgileri anlamlı bir biçimde birleştirip kişinin bütünlüğü içinde bazı yargılara ulaşır. Böylelikle değerlendirmenin etkinliği kullanılan ölçek sonuçlarına değil, klinikçinin bilgisine, becerisine, deneyimine, sezisine ve aklına bağlı kalır.

²⁶ Özgüven, İbrahim Ethem, Psikolojik Testler, Pdrem Yayınları, Ankara 1999 sa.6

²⁷ Özgüven, a.g.e. , s. 7

²⁸ Yalçınay, a.g.e. , s. 8

2.3. Test Çeşitleri

Birçok kaynakta farklı şekillerde sınıflandırılan psikolojik testleri özetle altı başlık altında toplamak mümkün.

2.3.1. Kullanılan Malzemeye Göre Testler

2.3.1.1. Kağıt kalem testleri

Kağıt kalem testleri, testin yazılı olarak bireylere verilmesi ve cevapların denekler tarafından test üzerine veya özel cevap föyüne yazılarak bildirilmesi biçiminde uygulanan testlerdir²⁹. Böyle bir test uygulanması en azından okur-yazar olmayı gerektirir. Deneklerin okur-yazar olmadığı ya da küçük yaşta olmaları halinde soruların sorulması ve cevapların kaydedilmesi test veren kişi tarafından yapılmaktadır.

2.3.1.2. Aletli Testler

Aletli testler, bazı araç-gereç ve objelere dayanılarak uygulanan testlerdir. Belirli özellikler taşıyan çeşitli araç gereç ve objeler bireylere verilir. Bireylerden bunları kullanarak bazı işlemleri gerçekleştirmeleri, birtakım parçaları birleştirmeleri istenir.

Bireylerin belirli objeleri manipüle etmesi, resimleri istenilen şekilde düzenlemesi, verilerin blok küplerden şekiller yapması, mekanik olarak hazırlanan bir aracın uyarıcılarına tepki göstermesi ya da gündelik yaşantı içinde karmaşık bazı hareketleri yerine getirmesi gibi davranışlar göstermesi istenmektedir.³⁰

Aletli testler, bireylerin bedensel özellik ve yeteneklerinin saptanmasının yanında, genel zeka ölçümünde de kullanılabilir. Bu testleri okuma yazma bilmeyenler de uygulamak mümkündür. Bu nedenle, daha çok eğitim düzeyi düşük olan bireylere uygulanır.

²⁹ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1982, s. 24

³⁰ Özgüven, a.g.e. , s. 16

2.3.2. Uygulama Biçimlerine Göre Testler

Uygulama biçimlerine göre testler bireysel ve grup testleri olmak üzere ikiye ayrılırlar.

2.3.2.1. Bireysel Testler

Kişilere tek tek uygulanan testlere bireysel testler denir. Bu testlerin uygulanması sırasında genellikle testi uygulayanla teste tabi olan karşı karşıya gelmekte ve denek bireysel bir teste tabi olmaktadır.³¹ Testi uygulayan kişi deneğe sözel ve bireysel olarak soruları sorar ve cevapları da kendisi kaydeder. Bir çok halde deneğin verdiği cevabın doğru ya da yanlış olduğunu anında değerlendirmek zorundadır.³²

Örneğin, Stanford-Binet Bireysel Zeka Testi ile Wechsler Bireysel Zeka Testi bu tür bireysel testler olup, bunların kişiye uygulanması yaklaşık 1.5 saati almaktadır.

Bireysel testler daha çok klinik amaçlı kullanılmaktadır. Bireysel testler zaman alıcı olduklarından dolayı çok fazla tercih edilmemektedirler. Ancak üst düzey yönetici alımlarında bireysel testler tercih edilmektedir.

2.3.2.2. Grup Testleri

Grup testleri, kısa sürede çok sayıda kişiye test uygulanması ihtiyacından doğmuştur. Üniversiteye giriş gibi çok kişiyi kapsayan test programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. 1. Dünya savaşı sırasında, Amerika Birleşik Devletlerinde orduya alınacak 1.5 milyon gence bireysel zeka testlerinin uygulanması konusunda sorun yaşanınca, Robert M. Yerkes ve Otis başkanlığındaki psikologlar, Ordu Alfa ve Ordu Beta Testlerini geliştirmişlerdir. Ordu Alfa okuma yazma bilenler için, Ordu Bet'da okuma yazma bilmeyenler için geliştirilmiştir. Daha sonraki yıllarda ise bu testler her kesimden sivil bireylerde uygulanmıştır.³³

³¹ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1982, s. 36

³² Özgüven, a.g.e., s. 9

³³ Anastasi, Anna, Psychological Testing, The Macmillan Publishing Com, Newyork, 1967 sa. 11-12

Grup testleri yetişkinler için kullanıldığı zaman, bireysel testler kadar geçerliliği yüksek olmaktadır. Grup testleri daha pratik oluşlarından dolayı bir çok durumda tercih edilmektedir. Bireysel testler, grup testlerine göre daha güvenilir fakat daha pahalı testlerdir.

2.3.3. Değerleme Biçimine Göre Sınıflandırma

Bu gruptaki testleri de nesnel ve öznel testler olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

2.3.3.1. Nesnel Testler

Farklı bireyler tarafından değerlendirildiği halde sonuçta aynı puan elde edilmişse ya da teste tabi tutulan birey hakkında verilen kararın doğruluğuna herkes inanıyorsa bu teste nesnel test denir.³⁴

Objektif olduğu savunulan bu testler genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur, kişi bu seçeneklerden birini işaretler, kişi bireysel görüşünü sorunun yanıtlarına yansıtmaz. Bu şekilde denetleyenin kişisel ve subjektif yorum yapması engellenir.

2.3.3.2. Öznel Testler

Farklı kişiler tarafından değerlendirildiği zaman farklı sonuçlar verebilen testler, objektif testlerdir. Bu testlerde, testi değerleyen kişilerin, değerlemede kişisel yargı, tutum, inanç ve düşünceleri etkili olur.

2.3.4. Uygulama Amaçlarına Göre Testler

Bu sınıftaki testleri de, öngörü testleri, hız ve güç testleri olmak üzere üçe ayırmak mümkün.

³⁴ Öztürk, a.g.e. , s. 52

2.3.4.1. Öngörü Testleri

Bireyin gelecekteki başarısını tahmin amacıyla hazırlanan ve uygulanan testlerdir. Bu tür testlerle bireyin hangi tür işlerde daha başarılı olabileceği ya da belli bir işte gelecekte başarılı olup olmayacağı önceden saptanmaya çalışır.³⁵

2.3.4.2. Hız Testleri

Hız testleri çok sayıda kolay sorunun içerdiği ancak testin bitirilmesi için kısıtlı zamanın verildiği testlerdir. Testten alınan toplam puan, büyük ölçüde kişinin çalışma hızının bir göstergesidir.³⁶

Bu testler, hızın önemli olduğu işlerde bireyin işteki hızının ölçülmesi amacıyla uygulanır. Testlerde, bireyin belli bir süre içerisinde yaptığı soru sayısına göre puanlama yapılır.

2.3.4.3 Güç Testleri

Bu testlerde zaman limiti önemli değildir. Başarı, zeka, yetenek gibi güç testlerinde bireyin ulaşacağı en üst düzey saptanmaya çalışılır. Bireyin aldığı puan, cevaplanan test sorularının zorluğuna göre hesaplanır.

2.3.5. Kültürel Yapıya Göre Testler

Bu tür testler, sadece geliştirildikleri kültürde değil, tüm kültürlerde geçerli olan testlerdir. Yani evrensel testlerdir. Bu tür testler genellikle sözel olmayan zeka ve kişilik testleridir. Uygulama açısından farklı kültürlerde aynı olduğu halde uygulama sonuçları aynı olmayabilir.

³⁵ Öztürk, a.g.e. ,s. 42

³⁶ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000, s. 31

2.3.6. İçeriklerine Göre Testler

- Zeka Testleri
- Yetenek Testleri
- Kişilik Testleri
- İlgi Testleri
- Bilgi Testleri

3. ELEMAN SEÇİM SÜRECİNDE TEMEL BİREYSEL ÖZELLİKLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK TESTLER

Eleman seçme sürecinde amaç işe uygun kişilik ve niteliklere uygun kişileri seçmek ve işe yerleştirmektir. İş için önemli olan bireysel özellikleri belirlemek için çok sayıda kişilik, zeka ve genel yetenek testleri kullanılmaktadır. Bu bölümde bireysel özellikler tanımlanarak bu özelliklerin ölçümünde piyasada kullanılan testlere değinilecektir.

3.1. Zeka ve Ölçümü

En geniş anlamıyla zeka, bir genel zihin gücü olarak tanımlanır. Uyarınları algılama, algılananları değerlendirme, kavramlaştırma, düşünme, öğrenme, öğrenilenler ve deneyimler arasında bağlantı kurma ve genel zihin gücünü, sorun çözme, çevreye uyum amacıyla kullanabilme yetilerini içerir.

Demirtaşlı' ya göre zekayı, diğer şeyler arasında, akıl yürütme (mantıklı düşünme yeteneği), plan yapma, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, çabuk ve deneyimlerden öğrenme yeteneklerini içeren genel bir zihinsel kapasitedir.³⁷ Göka'ya ise, kesin bir anlaşma olmamasına rağmen "problemleri çözmek, yeni şeyler

³⁷ Demirtaşlı, Nükhet Çıkrıkçı, Zeka Konusundaki Ortak Bilimsel Sonuçlar, Türk Psikoloji Bülteni, c. 3 (6) 92, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1995

öğrenmek, iyi düşünebilme yeteneği geliştirmek için genel zihinsel kapasite" veya "yeni durumlara karşı uyum yeteneği" olarak tanımlanmaktadır.³⁸

3.1.1. Zeka Testleri

Kişilerin genel zeka düzeylerini analiz etmek amacıyla veya zekanın çeşitli yönlerini değerlendirmek istemiyle geliştirilen testlerin tamamı zeka testleri dilimi içinde toplanır.

Zeka testleri, endüstride ilk olarak personel seçim işleminde kullanılmıştır. Zekanın, bireyin işteki başarısında önemli bir etken olduğu kabul edildiğinden, önceleri yalnızca zeka testlerinin sonuçları personel seçimi için yeterli iken, daha sonra bazı şüpheler sonucu özel yetenek testleri geliştirilmiştir.³⁹

Kişilerin genel zeka düzeyini analiz etmek veya zekanın çeşitli yönlerini değerlemek amacıyla geliştirilen zeka testlerinin en çok kullanılanları aşağıda ele alınmıştır.

3.1.1.1 Bireysel Zeka Testleri

3.1.1.1.1. Stanford-Binet Zeka Testi(Stanford-Binet Intelligence Scale)

Sözcük anlama, sayısal yetenek, muhakeme ve uzaysal ilişkiler gibi testlerin biraraya getirilerek bir batarya oluşturulmasında bu test ortaya çıkmıştır. Başlıca zihinsel özellikleri ölçen ilk testlerden biridir.

Binet zeka ölçeğinin en çok bilinen, ülkemizde ve dünyanın pek çok ülkesinde kullanılan iki revizyonu, Amerike'nın Kaliforniya şehrindeki Stanford Üniversitesi'nde Terman tarafından yapılan 1916, 1937 revizyonlarıdır. Daha sonra 1960 ve 1986 revizyonları yapılmıştır.

³⁸ Göka, Erol, Davranışlarımızın Yeni sorumlusu: Genetik yapımız (mı)-2,erolgoka.com,2000

³⁹ Öztürk, a.g.e, s. 29

Hazırladığı Üniversite ve orijinal adı ile “Stanford-Binet zeka ölçeği” olarak bilinen Binet’in 1916 revizyonu, L.M. Terman’ın nezaretinde Stanford Üniversitesi’nde hazırlanmıştır. Test bilhassa Amerikan çocukları için geçer bir zihin ölçeği hazırlamak ihtiyacı ile geliştirilmiş ve tamamı ile Amerikalı ve Amerika’da doğmuş 2300 denek üzerinde standartlaştırılmıştır.⁴⁰

Stanford- Binet 1960 ölçeği bazı yeni yaklaşımlarla revizyondan geçirilerek “Modern Binet Ölçeği” elde edilmiştir. Thorndike ve arkadaşlarının 1986 yılında tamamladıkları yeni revizyonda ölçek yapısal ve psikometrik işlemlerle bir hayli değiştirilmiştir. “yaş ölçeği yerine “alt ölçekler” getirilmiştir.⁴¹ Modern Binet Testinin alt ölçekleri aşağıdaki tablo verilmiştir.⁴²

Tablo-2: Modern Binnet Testi’nin alt ölçekleri

1. Kelime Hazinesi	9. Kopya Etme
2. Boncuk desenler belleği	10. Objeleri Hatırlama
3. Sayısal	11. Matrisler
4. Cümleleri Hatırlama	12. Sayı Dizileri
5. Şekil Analizi	13. Kağıt Katlama ve Kesme
6. Kavrayış	14. Sözel İlişkiler
7. Yanlışlıklar	15. Eşitleme
8. Sayı Belleği	

Modern Binet Testi’nde, bu onbeş testin herbiri için ayrı ayrı puanlar elde edilmektedir. Binet testlerine özgü genel yetenek faktörünü temsil etmek için “Toplam Puan” kullanılmaktadır. Ayrıca tablo-3’te görüldüğü gibi ölçtükleri zihinsel nitelik

⁴⁰ Özgüven, a.g.e., s.204

⁴¹ Thorndike, R. L. Stanford-Binet Intelligence scale, form L-M, 1972 norms tables. Boston: Houghton Mifflin. 1973, s. 6

⁴² Özgüven, a.g.e. , s. 204

bakımından da testler gruplanabilmekte nitelik alanlarına ilişkin alt toplam puanlar elde edilebilmektedir.⁴³

Tablo-3 Modern Binet'in Dört Temel Alanına İlişkin Testler

Nitelik Alanları	Testler
1. Dile Dayanan Muhakeme	Kelime Hazinesi Kavrayış Yanlışlıklar Kelime İlişkileri
2. Soyut ve Görsel Muhakeme	Şekil analizi Kopye Etme Matris Kağıt Katlama ve Kesme
3. Sayısal Muhakeme	Sayısal Sayı Dizileri Eşitleme
4. Kısa Süreli Bellek	Boncuk Desenler Cümleleri Hatırlama Sayı Belleği Objeleri Hatırlama

Testin uygulanmasında bireyin gelişmişlik düzeyine göre her testte hangi sorudan başlamak gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. Çünkü ölçek iki yaşından yetişkinlik düzeyine kadar her seviyedeki bireylerin zekasını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Uygulamada, önce bireyin o testteki taban seviyesi tespit edilmekte, daha sonra, tavan seviyesine ulaşıncaya kadar sorular sorulmakta, bir denek için testteki tüm sorular sorulmamakta, denegın yetenek seviyesine uygun sorular sorulmaktadır. Taban seviyesini bulmak için bireyin yetenek düzeyinin en düşük ucuna denk olabilecek bir sorudan başlanmakta, arka arkaya iki soruyu doğru olarak cevaplandırırsa bu, o kişinin taban seviyesi olarak kabul edilmektedir. Bireyin taban seviyesinden başlanarak sorular sıra ile tavan düzeyine ulaşınca kadar sorulmaktadır. Birey arka arkaya üç veya dört soruyu cevaplandıramadığı zaman tavan

⁴³ Yalçınay, a.g.e. , s. 25

düzeyine ulaşıldığı kabul edilmekte, cevaplandığı sorularla taban düzeyi altında kalan sorular için de puan verilmektedir.⁴⁴

3.1.1.1.2 Weschler Yetişkinler Zeka Testi (Wechler Adult Intelligence Scale)

Bireysel olarak uygulanan ve sözel ve performans olarak iki alt testten oluşan bu test, II..Dünya Savaşı sırasında geliştirilmiştir.

Sözel ve performans testleri kendi içlerinde daha küçük test dilimlerinden oluşur. Performans bölümü; sayısal semboller, resim düzenleme(bazı şekilleri anlamlı bir biçimde bir araya getirme), resim tamamlama, blok dizaynı(çok renkli blokları belirgin bir düzende yeniden birleştirip bir şekil oluşturma) testlerinden oluşmaktadır.Sözel test bölümü ise, algı-anlayış, aritmetik (temel sayısal), benzerlikler (benzer ilişkiler, sözel benzerlikler), sayısal alan, sözcükler gibi testlerden oluşur.⁴⁵

Bu testin, Standford-Binet Zeka Testi'nden en büyük farkı, zihin gücünün sadece sözel olan yanlarını değil, sözel olmayan yanlarını da ölçebilmesidir. Bu sayede, dil güçlüğüne sahip olan bireylerin de zihin gücü yaklaşık olarak hesaplanabilmektedir. Stanford-Binet Zeka Testi'ne göre diğer farklı bir yanı ise, her yaş seviyesi için aynı test maddelerinin kullanılması ve bunun da değişik yaştaki deneklerin daha etkili bir şekilde karşılaştırılmasına olanak vermesidir. Bu testin on kadar alteste sahip olması nedeniyle, klinik vakalarda diagnostik amaçlarla kullanılabilmesi ise bir diğer avantajdır.⁴⁶

⁴⁴ Özgüven, a.g.e. , s. 206

⁴⁵ Öztürk, a.g.e. , s. 37

⁴⁶ Baymur, Feriha, Genel Psikoloji, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1997 s. 238

3.1.1.1.3 Thurstone Zihni Yetenek Testi

Thurstone, temel zihinsel yetenekler adını verdiği başlıca yedi faktör saptamıştır.⁴⁷

- Sayısal Yetenek(Number Ability): Basit aritmetik işlemleri doğru ve çabuk yapabilme yeteneğidir. Özellikle muhasebeci ve veznedarların bu tür yeteneğe ihtiyacı vardır.
- Sözel Akıcılık (Word Fluency): İsimlendirme ve sözcükler bulma, kafiye tuturma yeteneğidir. Belli bir süre içerisinde mümkün olduğu kadar fazla kelime söyleyebilme yeteneğidir. Yüzyüze kişisel satıcılar, gazeteciler ile sunucuların sahip olması gereken bir yetenektir.
- Sözlü Kavrama(Verbal Comprehension): Sözcüklerin anlamlarını ve birbirleriyle ilişkilerini anlama, sırası bozulmuş cümleleri düzenleme gibi nitelikleri ifade etme yeteneğidir. Yabancı dil öğreniminde, tarih ve bilimde, önemli bir yetenektir.
- Uzay ilişkileri yeteneği(Spatial Aptitude): çeşitli şekiller arasında yer alan geometrik ilişkileri, doğru olarak algılayabilme ve bunların uzaydaki işleyişlerini gözönünde canlandırabilme yeteneğidir.
- Algılama Hızı (Perceptual Speed): Görsel ayrıntıları çabuk ve doğru algılama yeteneğidir. Denetim elemanları ve sürücülerin bu tür yeteneğe ihtiyaçları çoktur.
- Belek-Hafıza(Memory): Sözcükler ve sayı listelerini kısa zamanda ve doğru olarak ezberleme ve hatırlama yeteneğidir. İlginç bellek yeteneğine etkisi oldukça yüksektir. Yöneticilerde, sekreterlerde, satral memurlarında olması gereken bir yetenektir.
- Tüme Varımcı Muhakeme(Induction Reasoning): Kural ya da ilkeleri keşfedebilme ve bunları bir problemin çözümünde uygulayabilme yeteneğidir. Başka bir anlatımla, ileriye önceden görebilme, mantıklı bir plan yapabilme yeteneğidir. Fen Bilimleri ve Matematikle uğraşan kişilerde ve yöneticilerde bulunması gereken bir yetenektir.

⁴⁷ Öztürk, a.g.e. , s. 83

Günümüzde kullanılan diğer bireysel testlerden bazıları şunlardır:⁴⁸

- Chapius Labirentleri Testi
- Goodenough-Harris Adam Çizme Testi
- Healy Resim Tamamlama Testi
- K.I.T. Zeka Testi
- Merrill-Palmer Ölçeği
- Peabody Resim-Kelime Testi
- Porteus Labirentleri Testi
- Yağmurda Dolaşan Kadın Resmi Çizme Testi.
- Alexxender Pratik Yetenek Testi

3.1.2. Grup Zeka Testleri

Bireysel olarak uygulanan “ bireysel zeka Testleri” ile çok yararlı sonuçlar elde edilmektedir. Ancak çok sayıda kişiye uygulandığı zaman fazla zaman alır ve masraflıdır. Genel olarak bireysel bir zeka testinin uygulanması psikoloğun bir saatten fazla zamanını almaktadır. Uygulamada hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlamak için grup zeka testleri uygulanmaktadır.

Kaliforniya Zihinsel Olgunluk Testi; Bu testler grup olarak uygulanır. Sözel kavramlar, sayısal kavramlar, sayısal muhakeme, mantıki muhakeme, uzaysal ilişkiler, bellek, dil, gibi testlerden oluşur. Puanlarını makine ile hesaplamak mümkündür.

Otis Quick Zihinsel Yetenek Testi; Aritmetik muhakeme, sözcük, algılarla ilgili özellikler gibi zihinsel fonksiyonlardan oluşan bir bataryadır.

Progresif Matrisler Testi; J.C. Raven tarafından geliştirilen test, halen en popüler zihinsel yetenek testi olma özelliğini korumaktadır. 6 yaş ve üstü bireylere uygulanabilir. 60 maddeden oluşan testin, A,B,C,D ve E harfleriyle işaretlenmiş 5 bölümü vardır. Bunlar başta bireyin, ilk bakışta anlamsız gibi görünen şekilleri sezme,

⁴⁸ Yalçınay, a.g.e. , s. 66-67

arasındaki ilişkileri kavramak ve bu ilişkilere dayanarak noksan şekli tamamlamak yeteneğini başka bir ifade ile sözel olmayan soyut mantık yürütme becerisini, akılcı analitik düşünme kapasitesini ölçer.⁴⁹

Adaydan, testte sunulan ve eksik olan deseni tamamlaması amacıyla altı alternatif desenden doğru olanı seçmesi istenir. Direktifler basittir ve şekiller de belli bir mantık çerçevesinde sıralanmıştır. Sözel unsurlara pek yer verilmez. İş başvurusunda personel seçiminde, eğitim-öğretimde ve klinik teşhis ve tedavi amacıyla kullanılır. Bireysel testlerle arasında, sonuçlar itibariyle yüksek korelasyon vardır.

Raven'in geliştirdiği bu testin ölçtüğü yeti – Binet'in zeka testinden farklı olarak- eğitimden bağımsızdır. Yapılan çalışmalar görsel işaretleşmeyi gerektiren meslekler- radar operatörlüğü gibi işe alınacak adayın gelecekteki performansını tahmin etmede de testin sağlıklı sonuçlar verdiğini göstermektedir.⁵⁰

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

Zeka testlerinin sonuçlarının kesin olmaması zeka testlerine güveni azaltmıştır. Örneğin; tasarım işleriyle uğraşanlar ile sekreterlik işiyle uğraşanlar zeka testlerinde genellikle birbirine yakın puan alırlar. Oysa, tasarım işi ile uğraşanlar ile uzaysal ilişkiler ve sayılarda yüksek puan alırlar. Bu nedenle, zeka testlerinin, nitelikleri tam olarak ayırmadığı kanısı hakimdir.⁵¹

3.2. Yetenekler ve Ölçümü

Kişinin yeteneği, onun bir organizasyon üyesi olarak davranışını ve performansını etkileyecek çok önemli bir faktördür ve iki bileşkendен oluşur. **Doğal yetnek (aptitude)** ve kişinin yeteneklerini geliştirmesine olanak veren **öğrenme fırsatlarıdır**. Kişi yüksek

⁴⁹ Yalçınay, a.g.e. , s. 68

⁵⁰ Chronbach J Lee, a.g.e, s. 215-217-218

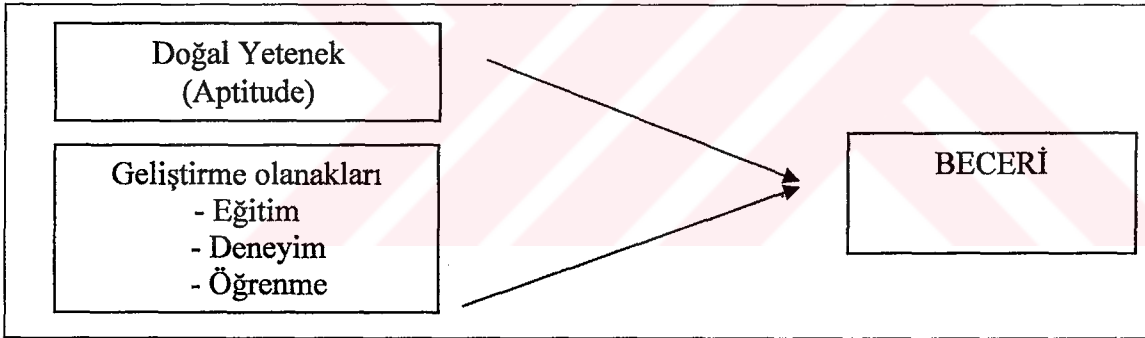
⁵¹ Öztürk, a.g.e. , s. 85

derecede müzik yeteneğine sahip olabilir ancak iyi piyano çalabilmesi için müzik dersleri alması gerekir.

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

Freman'a göre yetenek gelişimi iki yolla sağlanır: **Formal eğitim(training ve deneyim(experience)** Aşağıda Şekil-2'de beceri ile doğal yetenek arasındaki ilişki gösterilmiştir.⁵²

Şekil-2 Beceri ile Doğal Yetenek Arasındaki İlişki



Okul, meslek iş başarısı için gerekli olan işlevlerde sınırlılığı gözlemlenen zeka testlerinin yerine, öğrenci, meslek ve personel seçiminde daha kullanışlı ve yararlı olacak farklı yetenek ve beceri testleri geliştirilmiştir. Bu tür testlerin geliştirilmesinde faktör analizi tekniği etkili olmuştur. Spearman ile başlayarak, Kelley, Thurstone ve R.B Cattell'in sürekli çalışmaları sonucu elde edilen faktör analizi yoluyla psikolojik nitelikleri belirleyen boyutlar (Faktörler) ve bu boyutların bileşimi saptanabilmiştir. Zaman içinde faktör analizi ile birbirinden bağımsız yetenekler saptanmış; bu yetenekleri tamamlayan testler geliştirilmiştir

⁵² Yalçınay, a.g.e. , s.78

Yetenek testleri uygulamalı olabileceği gibi yazılı ya da sözlü bir şekilde de olabilir. Günümüzde yetenek testlerinin büyük bir kısmı, bir çok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yarayan test bataryaları şeklinde görülmektedir. Ve çok kere de aletli testler durumundadır⁵³.

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

- Mekanik Yetenekler (Mechanical Ability)
- Psikomotor Yetenekler (Psychomotor Ability)
- Fiziksel ve Duyumsal Yetenekler (sensory Ability)
- Büro işleri ile ilgili yetenekler (Clerical Ability)
- Sanatsal yetenekler (Artistic Ability)
- Yaratıcılık (creativity)

3.2.1. Mekanik Yetenekler

Makine, araç ve gereçleri anlama ve kullanabilme yeteneğidir. İş başarısında psikomotor yeteneklerin yanı sıra mekanik bilgi ve yetenek, uzaysal algılama, zihinsel yetenekler önemli yer tutmaktadır. Endüstride mekanikle ilgili işlerin çoğu fiziksel aktiviteyi gerektirse de mekanik yetenek işlerin zihinsel ve bilişsel yönlerini kapsamaktadır. Tyler mekanik yetenekleri iki gruba ayırmıştır.⁵⁴

Düşünsel Yetenekler: Mekanik ilişkilerin anlaşılması, farklı amaçlar için kullanılan aletlerin tanınması ve bunlara ilişkin bilişsel yeteneklerdir. Bu faktör, mekanik araç ve deneyler konusunda kazanılmış tecrübelerin sonunda elde edilmiş bilgiyi ölçer. Bu bölüm genel mekanik yetenekler (general mechanical apitudes) olarak da adlandırılır.

⁵³ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul, 1991 s.. 115

⁵⁴ Kepir, Handan, " Personel Seçiminde Psikomotor Yeteneklerin Ölçülmesi Bir Test Bataryası Geliştirme Çalışması" Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 1984 sa. 34

Uzay İlişkileri Algılama ve Değişimleyebilme :El becerisi ile ilgilidir. Mekanik bir bütün oluşturan parçaların ve elemanların ne şekilde birleştirilebileceği konusundaki görsel ve algısal yetenekleri kapsar. Cisimlerin uzayda, şekillerin düzlem üzerinde döndürdükleri zaman alacakları biçimleri gözönünde canlandırabilme gücünü içerir.

Mekanik yetenek testleriyle ilgili geçerlilik çalışmalarında, mekanik kavrayışa sahip bireylerle iş başarıları arasında oldukça yüksek korelasyon olduğu görülmüştür.⁵⁵

3.2.1.1 Mekanik Yetenekleri Ölçen Bazı Testler

Bu bölümde piyasada kullanılan en yaygın üç mekanik yetenek testi ele alınmıştır.

3.2.1.1.1. Macquarrie Mekanik Yetenek Testi (Macquarrie Test For Mechanical Ability)

T.W. Macquarrie'nin geliştirdiği bu mekanik test 10 yaş ve üstü bireylere uygulanabilir. Uygulama süresi 25 dakikadır ve her alt testin süresi ayrıdır. 30 saniye ile 2.5 dakika arasında değişen bir sürat testidir. 7 alt testten oluşmaktadır. Çizgi, noktalama(vurma), noktalama, kopyalama, yerleştirme, tuğla, takip etme. Çizgi ve noktalama alt testleri göz ve el koordinasyonunu ölçerken, diğer alt testler ise mekan kavrama yeteneğini tespit eder. Bireyin kendi kendine yanıtlayabileceği, grup olarak tatbik edilebilen uygulaması kolay bir testtir. Testin kullanımı için özel bir eğitim gerekmez.⁵⁶

3.2.1.1.2. Minnesota Şekil İlişkileri Testi (Minnesota Spatial Relations Test)

Amerika'da R Likert ve W. H. Quasha(1941) tarafından geliştirilmiş özellikle teknik ve mekanik yetenekleri ölçen bir özel yetenek testidir. Uzay ilişkilerini kavrayabilme yeteneği gerektiren, mimarlık, mühendislik, teknik, ressamlık ve benzer

⁵⁵ Chronbach, a.g.e. s.281

⁵⁶ Öner, a.g.e. , s. 185,186

meslek gruplarında eğitim göreceklein başarısını kestirmede kullanılır. İki boyutlu geometrik şekillerden oluşmuş 64 soru içermektedir. Süresi 20 dakikadır. 9 yaş ve üstü bireylere uygulanır. Testi alan birey, sol üst köşedeki şekillerin birleşmesi halinde, harfle gösterilen şekillerden hangisinin elde edileceğini bulmaya çalışır.⁵⁷

3.2.1.1.3.Benett Mekanik Kavrama Testi (Bennett Mechanical Comprehension Test)

G.K Bennett'in geliştirdiği bu test mekaniksel ilişkilerin yanısıra .pratik durumlardaki fiziki kanunlarını anlamayı ölçer. 30 dakika sürer ve güvenirlik oranı 80 civarındadır. Testin AA, BB, CC, W1, S ve T, gibi değişik formları vardır. Test, bireyleri mekanik ve teknik alanlardaki mesleklere yöneltmede kullanılır. Erkeklerin ve kadınların normları farklıdır.⁵⁸

3.2.2. Psikomotor Yeteneklerin Ölçümü

El, parmak becerisi, el-göz ve el göz-ayak koordinasyonunu gerektiren görevleri başarma yeteneğidir.

Motor fonksiyonları olarak adlandırılan el çabukluğu, el ile yapılan işlerde ustalık, kasların kontrolü, kullanılması gibi hususların zihinsel fonksiyonlarla ilişkisi hemen hemen hiç yoktur. Çok zeki bir kişinin bir aletin parçalarını bir araya getirmekten veya yüksekçe bir kuleye çıkabilmekten aciz olması şaşırtıcı olmamalıdır. Bazı kimseler için duyumlarını kas gücüne çevirme açısından beceriksiz olduğu söylenebilir. Bu durumda özellikle kas gücünün kullanımını gerektiği işlerde, psikomotor yeteneğin önemi ortaya çıkmaktadır.⁵⁹

Psikomotor yetenekleri ölçmek için hazırlanan testler aynı zamanda araç ve gereçleri ustalıkla kullanabilme yeteneğini de ölçer. Operatörlük, paketleme, ince el işleri gerektiren montaj işleri için gerekli personelin seçiminde bu testler kullanılır.

⁵⁷ Özgüven, a.g.e. s. 254

⁵⁸ Yalçınay, a.g.e. , s. 82

⁵⁹ Bayram, Servet, "Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı" Uzunçarşılı, Ülkü, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999 s..63

Bedensel Yetenek Testleri

- El becerisi-el gücü – direnç sabitliği, parmak becerisi- parmak gücü;
Match Board(el ve parmak becerisini hızını tespit eder)
Cord Bringing Tester (parmak kas becerisini tespit eder)
Grip Dynamometer(elin sıkma gücünü ölçer)
Orthoknesimeter tremometer (kolun ve elin sabitini ölçer)
BET (kaba ve ince parmak becerilerini ölçer)
- El göz koordinasyonları; TOT-Turner test cihazı ile ölçülür
El göz ayak koordinasyonu;Yaygın Dikkat Cihazı ve Behovioral Analizatör Cihazı ile ölçülür
- Çekme ve itme gücü; Tapping Tester ile ölçülür
- Kas gücü; Versative muscular Power Measuring Device ile ölçülür

3.2.3 Büro İşleri Yetenek Testleri

Büro işleri için gerekli olan bir grup özelliklerin ölçüldüğü bu testlerde hesap işleri, isim ve sayılara ilişkin karşılaştırma yapma, heceleme, kopyalama ve kelime anlamları gibi grupları bulunmaktadır.

Minnesota Büro İşleri Testi ile Genel Büro İşleri Yetenek Testi örnek olarak sayılabilir. Genel Büro İşleri Yetenek Testi (General Clerical Test-GCT), dokuz alt testten (aritmetik hesaplama, aritmetik mantık kurma, okuduğunu kavrama, sözcük dağarcığı, alfabetik sıralama, hatalı yerleri bulma, gramer.) oluşur. Bu testle, genel olarak üç ayrı yeteneğe ilişkin puanlar elde edilir. Bunlar: Yazım işleri hızı ve doğruluğu, sayısal yetenek ve sözel yetenektir. Toplam test süresi 43 dakikadır.⁶⁰

3.2.4. Fiziksel duyuusal Yetenekler

Duyu organlarının duyarlılığına ilişkin testlerdir. İş başarımı ile yakından ilgili olan duyuusal yetenek ve kapasiteyi ölçen testler geliştirilmiştir. Görme kapasitesini ölçen

⁶⁰ Yalçınay, a.g.e. , s. 87

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

3.3. Kişilik Ölçümü

Kişilik, bireylerin tek-teke ayırıcı özellikleri üzerinde durmaktan çok, bireyi oluşturan tüm özelliklerin bir toplamı fakat tek-teke tüm özelliklerinden daha fazla bir ‘bütünlük’ ü anlatır. Bu bütünlük, kişiyi belirli ve tahmin edilebilir davranış örüntüsüne hazırlar; bu örüntü bir tutarlılık ve süreklilik göstererek bireysel damga özelliğini taşır

Kişilik bir kavram olarak çok çeşitli şekillerde tarif edilmiştir. Farklı kişilik kuramlarına göre oluşturulan tanımlar olduğu gibi, kapsam bakımında bireyin dar ve sınırlı bir yönünü esas alan tanımlarda vardır. Bu tanımlardan bir kaçısı şöyle.

Kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıması biçimi olarak tanımlanabilir.⁶¹ Bir başka anıma göre ise, kişilik, bireyin psikolojik yapı ve sisteminin bireye özgü dinamik bir organizasyonu ve bu organizasyonun çevre ile etkileşiminin bir ürünüdür.⁶²

3.3.1. Kişilik Testleri (Personality Tests)

Yukarıdaki tanımlardan ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kişilik bireylere göre farklılık gösterir. Kişilik Testleri, bireylerin bu farklılıklarının ortaya çıkarılması ve böylelikle işletme-kışı bütünleşmesinin sağlanması açısından etkin rol oynarlar. Bireyin bir işte başarılı olması, bilgi, zeka, yetenek gibi özelliklerin yanında kişilik özelliklerine de bağlıdır. İşletmelerin başarılı olması, işletmeye uygun kişilik özelliklerini belirleyip, bu özelliklere sahip bireyleri bünyelerinde toplamaları ile daha kolaylaşacaktır.

Psikolojik testlerin önemli bir kısmı kişiliğin değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması amacıyla düzenlenmiştir. Yakın bir zaman kadar kişilik testlerinin iş başarısını

⁶¹ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1985, s. 255

⁶² Özgüven, a.g.e. , s. 288

yordamada yetersiz olduğu, eleman seçiminde etkili bir araç olmadığı inancı yaygındı. Bir çok çalışma, genel kişilik testleri ile iş başarısı arasında kayda değer olmayan zayıf ilişkilerden söz etmekteydi. Son yıllarda bazı olumlu bulguların ışığında kişilik testlerine duyulan ilgi yeniden canlanmaya başladı. Geçmişte kullanılıp etkili olmadığı gösterilen testler, genellikle klinik popülasyonlar için geliştirilmiş olan (MMPI gibi) ve işe özgün kişilik boyutları yerine genel kişilik boyutlarını ölçen testlerdi. Son literatür ise, özellikle işle ilgili spesifik kişilik özelliklerini ölçen testlerin bazı işlerde performansı yordamada oldukça etkili olabileceğini göstermektedir⁶³.

3.3.1.1. Kişiliğin Ölçümüne Yönelik Test ve Envanter Teknikler,

Kişiliğin Ölçülmesine yönelik test ve envanterleri 4 grupta toplamak mümkündür. Bunlar; (1) Gözlemsel Teknikler, (2) Yapılandırılmış Test ve Envanterler, (3) Projektif Teknikler, (4) Durumsal Testler

3.3.1.1.1 Gözlemsel Teknikler (observational Techniques)

Gözlemsel Tekniklerde, hakkında bilgi edinmek istenilen bireyi yakında gözleme olanağı bulmuş başka birisinden “dolaylı” olarak bilgi toplanmaktadır.

Toplanan bilgiler, bilgiyi veren kişinin, bilgi toplanan kişi hakkında kişisel izlenimlerini, gözlemlerini, kişisel algılarını ifade etmektedir. Bu yüzden kişilerin algıları seçici ve subjektif bir nitelik taşır. Gözlemsel temele dayalı teknik ölçme araçları arasında en önemlisi gözlem sonuçlarını sayısal sonuçlara dönüştürmeye yarayan “ Derecelendirme Ölçekleri” dir. Derecelendirme ölçeklerinde ölçülen niteliğin varlığı üç, beş, yedi gibi en düşükten, en yüksek düzeye doğru kategorik dereceler içinde belirtilmektedir. Uygulamada kişi derecelerden birini işaretlemek suretiyle birey hakkındaki kişisel gözlemini ifade eder.⁶⁴

⁶³ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000, s. 34

⁶⁴ Özgüven, a.g.e. , s. 290

3.3.1.1.2. Kendini Anlatma (Self-Report) Teknikleri

Sürekli ve yaşantısal olarak kendisini gözlemesi nedeniyle, birey kendisi hakkında önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Kendini anlatma teknikleri bireylerin duyguları, düşünceleri, değer yargıları ve davranışları ile ilişkili olarak “ kendilerini” anlattıkları teknik ve yaklaşımlardır. Bireye ilişkin bilgi toplama tekniklerinden görüşme, envanterler, anketler ve otobiyografi gibi yaklaşımlar bu gruba girer.

3.3.1.1.3. Projektif Teknikler

Projektif testlerde bireyin tepkilerine esas olacak “ uyarıcılar” açık seçik seçik olarak değil, silik, ayrıntısız, kapalı ve belirsiz bir biçimde hazırlanmaktadır. Uyarıcı olarak “tamamlanmış cümlelerden”, “resimlerden”, “mürekkep lekelerinden” yararlanılmaktadır. Projektif teoriye göre, kişi açık-seçik olmayan uyarıcılara karşı tepkide bulunması istenildiğinde, belirli bir anlamı olmayan bu uyarıcılara “ anlam vermek” açıklamalarda bulunmak suretiyle, aslında kendisini rahatsız eden düşüncelerini, duygularını, kişiye özgü algılarını dışa yansıtmaktadır. En yaygın olarak kullanılan projektif testler, Beier ve Rotter Cümle Tamamlama Testi, Tematik algı Testi (TAT) ve Rorschach Mürekkep Lekesi Testi’dir.⁶⁵

3.3.1.1.4. Durumsal Testler (Stuatinal Tests)

Durumsal testler, düzenlenen belirli bir durum içinde bireyin davranışlarının gözlenmesi esasına dayanır. Psikoloji laboratuvarlarında bireyin bir “engelleme” durumunda ne tür davranışlara eğilimli olduğu gözlenebilir. Bunun için birey kendisi için önemli olan bir “hedefe” yöneltilir, çaba göstermesi sağlanır. Fakat tam hedefe ulaşması aşamasına yakın bir zamanda, düzenlediği şekilde bir “ Engel” çıkarılır. Engellenme bireyi “ Kavgacı” hale getirir. Kişinin bu durumda kavgacı duygularını ne şekilde kanalize ettiği ve ne türden davranışlar gösterdiği gözlenir.

⁶⁵ Özgüven, s.g.e. , s. 292

3.3.2. Eleman Seçiminde Kullanılan Kişilik Testleri

Kişilik testleri ile işletmeye alınacak kişilerin gelecekteki davranışları da tahmin edilebilmekte, bu sayede örgütlere büyük kolaylık sağlanmaktadır. Kişilik testi uygulamasında genellikle kişilik özellikleri ile iş gerekleri arasında birtakım bağlar kurulması amaçlanır.

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

3.3.2.1 PPA Kişisel Profil Analizi

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

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

Kişilik Profil Analizi oluşturulmadan önce, işletmenin bireyde aradığı görevle ilgili davranışlar belirlenir. Başka bir deyişle, bireyin yerine getirmesi beklenen görevin

analizi oluşturulur. Bir örneğini şekil 3’ de görülen görev analizi oluşturulduktan sonra ilk yapılacak iş, adayların fiziksel yapılarının değerlendirilmesidir. Fiziksel durumu, öğrenimi deneyimi ve bildiği diller ve diğer tüm nitelikleri uygun olan adaylar kişilik Şekil-3’de verilen Personel Görev Analizi ve Şekil-4’teki Kişisel Profil Analizi testine tabi tutulur. Kişilik Profil Analizinde kişinin kendisini değerlemesi istenir.⁶⁶



⁶⁶ Ekonomik Panorama Dergisi, Gelişim Yayınları, c.14 , 14 Nisan 1991, İstanbul, s. 15

Şekil-3 Personel Görev Analizi

Personel görev analizi						
Adı :	(Bu Analiz kişi ile Görevi bağdaştırır)					
Görevi :						
Değerlendiren :						
Tarih :						
Her sorunun karşısındaki kutulardan sadece birinin içine, o görevle ilgili istenilen niteliklerin azlığı veya çokluğuna göre, bir nokta işareti koyunuz	Çok az	Az	Biraz	Çok	Pek Çok	
1. Detay gerektiren işleri kolaylıkla yapabilmeli						
2. Görevi içinde ve gerektiğinde etrafa sevimsiz gelebilecek kararları alabilmeli						
3. Rutin işleri sıkılmadan, devamlı yapabilecek nitelikte olmalı						
4. Değişik kişilikteki personeli organize edebilecek nitelikte olmalı						
5. eski uygulamalara bağlı olmadan hareket edebilmeli						
6. Diplomatik ve işbirliğine yakın olmalı						
7. Yeni fikirler geliştirecek yaratıcılıkta olmalı						
8. Yabancılarla iletişim kurabilmeli						
9. Mevcut iş düzeninin yürütülmesinde kurallara uyabilmeli						
10. Direkt denetim altında çalışabilmeli						
11. Kendisini ifade edişte stil ve anlatım gücüne sahip olmalı						
12. İşle ilgili sistemleri en mükemmel şekilde uygulayabilmeli						
13. Kişilere sorunların çözümünde yardımcı olabilmeli						
14. Bir iş ve görev sahasında sıkılmadan kalabilmeli						
15. Tekrar gerektiren bir işe uyum ve beceri sağlayabilmeli						
16. İş akışının kesilmesi veya değişikliklerinden kaynaklanan sorunlarla baş edebilmeli						
17. Görevi gereği alacağı riskleri değerlendirmede dikkatli olabilmeli						
18. Etrafındaki kişileri motive edebilmeli						
19. Etrafindan gelecek itirazlara karşı koyabilecek nitelikte olmalı						
20. Büyük çapta ileriye dönük planlar yapabilecek öngörüye sahip olmalı						
21. Etrafindakileri kendi fikri yönünde ikna edebilmeli						
22. Kurumun politikalarını uygulama konusunda dikkatli olabilmeli						
23. Ayrıntılı direktifleri takip edebilecek sabra sahip olabilmeli						
24. Bulunduğu görev kademesinde kalmaktan tatmin olabilmeli						

Şekil-4 Kişisel Profil Analizi

Tarih :
İsim :
Şimdiki, son görev :

Açıklama:

Aşağıda her yatay dizide dört tanımlayıcı kelime bulunmaktadır. Size en uygun kelimenin solundaki kutuya (M) ve en az uyan kelimenin solundaki kutuya da (L) işareti koyun. Her yatay dizide sadece bir (M) ve sadece bir (L) olacaktır.

Önemli Hatırlatma:

Bu analiz bir sınav olmadığı için doğru ya da yanlış diye bir değerlendirme yoktur.

Bu form yalnız başınıza ve rahatsız edilmeden doldurulacaktır.

Formu doldururken lütfen kendinizi, şu anda çalışıyorsanız o ortamda, yok eğer çalışmıyorsanız, bir önceki iş ortamında olduğunuzu düşünün. Eğer hiç çalışmadıysanız kendinizi evinizde farzedin.

Yumuşak	İnandırıcı	Mütevazı	Orijinal
Dikkat çekici	Tanrıdan Korkan	İnatçı	Tatlı
Yönlendirilen	Dobra	Sadık	Sevimli
Açık Fikirli	Uyum Sağlayan	İradeli	Neşeli
Espirili	Kesin kararlı	Yürekli	Dengeli
Rekabeti Seven	Karşısındakini Düşünen	Mutlu	Zorluk Çıkarmayan
Konuşkan	Kendini Kontrol edebilen	Geleneksel	Bağlayıcı Kararlar verebilen
Rafine	Korkusuz	Diplomatik	Tatmin oluş
Atılğan	Grubun Göz Bebeği	Yumuşak Yaklaşımli	Korkulu
Dikkatli	Kararlı	İkna edici	İyi tabiatlı
İstekli	Arzulu	İkna Edilebilir	Yüksek Morale Sahip
Güven içinde	Sempatik	Toleranslı	Zorlayıcı
Disiplin Sahibi	Barbar	canlı	Tutarlı
Hayranlık Duyulan	Müşfik	Köşesine Çekilmiş	Güçlü Kişilikli
Saygılı	Yeni Ufuklar Arayan	İyimser	Anlayışlı
Münakaşacı	Uyumlu	Soğuk Kanlı	Sorumsuz
Güvenen	Kendince Yeterli	Olumlu	Sakin
Kolay Kaynaşan	Kültürlü	Canlı	Afedici
Arkadaş Canlısı	Sadık	Açık Sözlü	Tutuk
Yerinde Duramayan	İyi Niyetli	Herkesçe Tanınan	İmanlı

3.3.2.2. PF Kişilik Testi

Bu test, kişilik küresini oluşturan faktörlerin en önemlilerinden on altı tanesini, kısa bir zaman içinde ortaya koymaya yarayan bir testtir. Kişilik küresi konsepti Reymond cattell tarafından ortaya konan ve tüm kişilik yapısını açıklamaya çalışan bir düşünce sistemidir. Test on altı faktörün yanı sıra ikincil bazı sonuçlar vermektedir.

16PF uzun yıllardan beridir havacı personelin seçiminin değerlendirilmesinde uygulanmaktadır. Ancak 16PF uygulaması çok yaygın olmayan ve kolay sonuç vermeyen bir testtir. Kağıt kalem ile uygulanan bu test yaklaşık 45-60 dakika sürmektedir. Tüm bunların sonunda, adayın profiline ait sonuçlar grafik kağıda aktarılması ise tamamen ayrı bir emek gerektirmektedir. Bu durumda 16PF'nin uygulanması neredeyse imkansız hale gelmektedir. Bu sorunun tespitinden sonra 16PF'nin bilgisayarda uygulanmasını sağlayacak bir program geliştirilmesi için Türkiye'de Hava Harp Okulu'nda çalışmalara başlanmış ve çalışmaların ilk sonuçları 1997 yılında alınmış ve test başarı ile uygulanmıştır. Geliştirilen test programı, aday bilgisayarın karşısına geçtikten sonra önce klavyenin kullanımını ve bilgisayar hakkında genel bilgileri bilgisayarı bilen biri adaylara anlatmaktadır. Daha sonra da numarasını tuşlayan adaya test uygulanır. Program tamamen bilgisayardaki network sistemine bağlı olduğu için, aynı anda birden çok aday teste girebilmekte ve anında test sonuçları alınabilmektedir.⁶⁷

16 PF testinde faktörler “ sürekli” birer değişken olarak düşünülmüş ve puanın yüksek olması halinde pozitif davranışlarla, düşük olması halindeki negatif davranışlar faktörün iki ucu olmak üzere “ iki boyutlu” olarak ifade edilmiştir. Faktörlerin pozitif ve negatif boyutlarına ilişkin nitelikler faktör yüküne göre önemlileri betimsel olarak ifade edilmiştir. Sadece faktör ismi verilmekten kaçınılmış, faktörler sembollerle belirtilmiştir. 16 faktörün pozitif ve negatif boyutlarına ilişkin betimlemeleri aşağıda Tablo-5'te verilmiştir⁶⁸.

⁶⁷ Bayram, a.g.m. ,s. 65

⁶⁸ Özgüven, a.g.e. , s. 320

Tablo-4 16 Faktörün Pozitif ve Negatif Boyutları

Pozitif Boyut (Yüksek Puan)	Faktör Sembolü	Negatif Boyut (Düşük Puan)
1. Sosyal, sıcak uyumlu	(A)	Soğuk, Kavgacı, şüpheli
2. Zeki, kıvrak, soyut	(B)	Durgun zeka, somut düşünce
3. Duygusal kararlılık, sakin	(C)	Duygusal, değişken
4. Dominant, kavgacı, sert	(E)	Bağımlı, nazik, kurallara uyan
5. Konuşkan, neşeli, uyanık	(F)	Sessiz, içedönük, ağır
6. Kararlı, sorumlu, olgun	(G)	Kararsız, sabırsız, güven vermeyen
7. Maceracı, dışadönük, gözüpek	(H)	Utangaç, dikkatli, çekingen
8. Hassas, hayalci, yardım alan	(I)	Gerçekçi, kendine güvenen, rasyonel
9. Şüpheli, kıskanç, sert huylu	(L)	Toleranslı, uyumlu, yumuşak huylu
10. İçedönük, dalgın, yaratıcı	(M)	Pratik, geleneksel, realistik
11. Uyanık, hesapçı, içörülü	(N)	Naturel, duygulu, iddiasız
12. Kendine güvensiz, endişeli	(O)	Kendine güvenli, sakin, korkusuz
13. Değişikliğe açık, radikal	(Q1)	Geleneklere bağlı, sabırlı
14. Kendine yeterli otonom	(Q2)	Gruba bağlı, sosyal kabule önem veren
15. İleriye gören, kontrollü, gerçekçi	(Q3)	Görüşlerine güvensiz, kontrolsüz
16. Gergin, kolayca kızdırılabilir, kavgalı	(Q4)	Sakin, rahat, zorlanmamış

3.3.2.3. Beş Faktör Kişilik Envanteri

Beş Faktör Kişilik Modeli, son yıllarda üzerinde pek çok çalışmanın yapıldığı, farklı ülkelerde ve farklı dil grupları üzerinde yayımlanan çalışmalarla desteklenen bir model olmuştur. Bu modelin yapısal özellikleri, ülkemizde yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir.

Beş faktör modeli, dilin, insan kişiliğini tüm yönleri ile tanımlayan bir bilgi deposu olduğu içgörüsünden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Alport ve Odbert 1930'ların başlarında İngiliz dilinde kişiliği betimleyen sözcükleri içeren 4500 kelimelik bir sözlük oluşturmuşlardır. Bu sözlük sonraki yıllarda devam edecek olan dil-temelli kişilik özellikleri araştırmalarının başlangıç noktası olmuştur. 1940'larda başlayan araştırma süreci 1990'larda olgunlaşmış ve beş faktör modeli yeni kişilik paradigması olarak kabul görmüştür.⁶⁹

Somer ve arkadaşları, " Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması" adlı çalışmalarında Beş Faktör Kişilik modeli altında alt boyutlar içeren, normal kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik envanter geliştirmişlerdir. Ölçeğin oluşturulmasında temel alınan Beş Faktör Kişilik Modeli'nin faktörleri aşağıda sıralanmıştır.⁷⁰

- Dışadönüklük-İçedönüklük (Extraversion-Intraversion): Kişinin sosyal etkileşimlerinde ne derece katılımcı ve enerjik olduğunu ölçer. Faktör, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir.
- Yumuşak Başlılık – Düşmanlık (Agreeableness-Hostility):
Bu faktör, nazik, ince, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikleri barındırır.
- Öz Denetim/Sorumluluk-Yönsüzlük/ Dağınıklık(Conscientiousness-Undirectedness)
Faktörün ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü, ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu faktörü temsil etmek üzere yeterlilik, düzen, titizlik, görevşinashlık, başarı çabası, öz-disiplin tedbirlilik alt boyutları önerilmiştir.
- Duygusal Denge-Dengesizlik (Emotional stability)
Bu faktör, endişeli, güvensiz, kendisi ile uğraşan, sinirli, kaygılı gibi özelliklerle tanımlanmaktadır

⁶⁹ Kalem, Erkan- Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış, www.yenibir.com/yenibirbakis

⁷⁰ Somer, Oya - Korkmaz, Mediha,B^#33 Kişilik Özellikleri ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler,XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, ODTÜ Ankara, 2002 s. 23

- **Gelişime Açıklık/ Zeka- Gelişmemişlik (Openness To Experience/Intellect)**
Faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında, analitik, karmaşık, meraklı, bağımsız, yaratıcı, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, artistik, açık fikirli gibi özelliklerde yer almaktadır.

3.3.2.4. HPI Hogan Kişilik Ölçümü

Amacı normal dağılımdaki farklı kişilik özelliklerini saptamak olan HPI, kişilik psikolojisinde üzerinde uzlaşılan Beş Temel Faktör Modeline dayanmakta ve kişiler arası farklılıkları belirleyici yedi temel faktörü ölçmektedir.

İş dünyasında yaygın olarak kullanılan kişilik testlerinden Hogan Kişilik Ölçümü (HPI-Hogan Personality Inventory) Prof. Dr. Robert Hogan tarafından ilk olarak 1984 yılında yayınlanmış ve 1992 yılında bugünkü halini almıştır. HPI, başta ABD ve İngiltere olmak üzere birçok ülkede çok uzun süredir işe alımlarda, kurumsal ve kişisel gelişim değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Testin güvenilirliği iki hafta arayla 180 kişiye test-retest uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Yedi temel faktörde ortalama güvenilirlik korelasyonu anlamlı düzeyde bulunmuştur ($r_{tt} = 0.86$). Bu süreç sonunda HPI, iş dünyasına geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ve Türk normlarına uygun bir değerlendirme aracı olarak kazandırılmıştır.⁷¹

Gerek kâğıt-kalem, gerekse bilgisayar uygulaması olan ve 206 sorudan oluşan HPI'nin uygulama süresi, ortalama 20 dakikadır. Bilgisayar yazılımı, her uygulama bitiminde, isteğe göre farklı ayrıntılarda raporlar almayı mümkün kılar.

Temel Ölçekler

- **İç Uyum;** kendine güven, öz saygı, baskı altında dinginlik..
- **Hırs;** önyak olma, rekabetçilik ve liderlik potansiyeli.
- **Uzlaşılabilirlik;** sıcaklık, samimiyet, ilişkileri sürdürbilme yeteneği.
- **Sorumluluk;** yaptığı işe özen gösterme, kendine hakim olma, çalışkanlık.

⁷¹ Ezeroğlu, Murat, HPI Hogan Kişilik Ölçümü www. baltaş-baltaş.com, Mart, 2004

- **Yeniliğe Açıklık;** hayal gücü, merak ve yaratıcılık potansiyeli.
- **Öğrenmeye Açıklık;** kendini geliştirmek için eğitim ve öğrenimle ilgilenme, güncel kalabilme isteği.
- **Sosyallik;** dışadönüklük, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanma, sosyal etkileşim ihtiyacı.

3.2.4. İlgi Testleri (Interest Tests)

İlgi testlerinde hareket noktası, işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacağıdır. İlgi testleri genellikle mesleğe yöneltme çalışmalarında kullanılırlar.

Strong, ilgi'yi, "bireyin bir kişiye, objeye ya da etkinliğe karşı sürekli olarak, hoşlanma, hoşlanmama, kayıtsız kalma şeklinde gösterdiği tepkiler" olarak tanımlamaktadır. Roe ise ilgi'yi, " bir kimsenin özel çaba sarfetmeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak yaptığı şeyler" şeklinde tanımlamıştır.⁷²

Kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş yetenek ve başarı gibi nitelikler kişilerin hem tercihlerini hem de ilgilerini etkilemektedir İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönleri daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarırlar.⁷³

Kişilerin ilgilerinin çevrelerine olan bakış açılarının, yargılarının onların başarısında, iş yaşamında, mutluluğunda etkili olduğu göz önüne alındığında, bazı testlerle bu özel ilgilerin de ölçülmesinin önemli bir yere sahip olduğu görülür. Bu testler örnek olarak MSQ (Minenesota Satisfaction Questionnaire), JDI Description Index), GATB (General Aptitude Test Battery) ve çeşitli meslek gruplarını gösterebiliriz⁷⁴.

⁷² Özgüven, a.g.e. , s. 269

⁷³ Paksoy, Mahmut, İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990 sa. 107

⁷⁴ Telman, Cavidan, Meslek Seçiminde Psikoteknik Yöntemle Yeteneklerin Kestirimi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991s. 71

3.2.5. Bilgi Testleri (Achievement Tests)

Yetenek testleri kişinin gelecekteki öğrenme kapasitesi ile ilgiliyken, bilgi testleri kişinin o anki bilgi durumunu ortaya çıkarır.

Adaylar bir işi bildiklerini iddia ettikleri zaman bilgi testleri aracılığı ile adayların o işi ne kadar iyi bildikleri saptanabilir. Genellikle iki bölümden oluşan bilgi testlerinin birinci bölümü, iş bilgisini sözlü ya da yazılı olarak ölçer. İkinci bölümü ise, işi minyatürize edilmiş, örneklendirilmiş biçimde ölçmeye çalışır. Daktilo yazma ve stenografi iş örnekleri testleri en çok kullanılan örneklerdir.



2.BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANSI İLE PSİKOTEKNİK TEST SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikoteknik yöntemin, etkin bir eleman seçme ve yerleştirme yöntemi olup olmadığını anlayabilmek için bu yöntemle işe alınan kişilerin performanslarını ölçmek gerekmektedir. Eğer aldıkları performans puanları, psikoteknik testlerde aldıkları puanlarla doğru orantılı ise bu yöntemin geçerli bir yöntem olduğunu ya da yöntemin işletmede amacına hizmet ettiğini söyleyebiliriz.

Bu bölümde, psikoteknik yöntemin amacına ulaşması için işletmelerde nasıl kullanılacağı, bireysel performans sisteminin işletmede nasıl kurulacağını, ve iş başarısı ile test başarısı arasındaki ilişkinin nasıl kurulacağı incelenecektir.

1 ELEMAN SEÇME SÜRECİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN ÖNEMİ

Henüz iş başvurusu aşamasında, adayların performanslarını gerçeğe çok yakın bir ölçüde öngörmek insan kaynakları uzmanlarını ve yöneticilerini uğraştıran konuların başında gelmektedir.

Tercih edilen biçim ve kullanılan yöntemler ne olursa olsun, insan kaynakları yönetiminin çoğu işlevlerinde görüldüğü gibi, işe alma işlevi konusunda girilen maliyetlerin etkinliği sağlayıp sağlamadığı, ancak uzun dönem sonunda, başta performans değerlemesi sonuçları olmak üzere, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinden gelecek sonuçlara ve diğer işletmeleri kapsayan bilimsel araştırmaların sonuçlarıyla kanıtlanabilmektedir.¹

İşletmeye eleman seçilirken, işin gerektirdiği yeterliliklere sahip ve yüksek performans gösterecekleri öngörülen kişilerin seçilmesi için en etkin eleman seçme

¹ Okur, Mehmet Emin, İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001 s.46

tekniklerinden biri psikoteknik yöntemdir. Diğer yöntemler çoğu kez (başvuru formları ve mülakat) psikoteknik yöntemi destekleyen ya da tamamlayan yöntemler olarak kullanılmaktadır. Bireyleri iş ve işyerine uydurmak, objektif bir seçim işlemi gerçekleştirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek psikoteknik yöntemin ana amaçları arasında sayılabilir.

Kurumun performansı iş görenlerin performansına bağlı olduğuna göre; personelin işin gereklerine uygun niteliklerde olması oldukça önem taşımaktadır. İşgörenin işin gerektirdiği, bilgi, yetenek, davranış ve diğer özellikleri, işe alım sürecinde değerlendirilerek en uygun kişinin işe alımı sağlanır. Psikoteknik testlerde başarı gösteren ve işe alınan kişinin işinde başarılı olup olmadığını, doğru elemanın işe alınıp alınmadığını, psikoteknik testlerin kişide işin gerektirdiği nitelikleri doğru ölçüp ölçmediğini anlamak için etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

2. PSİKOTEKNİK YÖNTEMLE ELEMAN SEÇME SİSTEMİNİN KURULMASI

Psikoteknik yöntemin işletmelerde uygulanabilmesi için öncelikle eleman seçme ve yerleştirme sisteminin psikoteknik yöntemi uygulayabilecek alt yapıya sahip olması gerekmektedir.

Psikoteknik yönetime göre işe uygun eleman seçilmesinde izlenecek basamaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²

- İş analizi ve iş tanımlarının yapılması
- Yeterliliklerin belirlenmesi
- Her konum için belirlenmiş olan yeteneklerin tespiti-iş profillerinin çıkarılması

² Telman, Nursel, "Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması", Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999, s. 71

- Her konu için belirlenmiş olan yetenekleri ölçebilecek olan test bataryasının hazırlanması
- Her konum için kullanılacak testler veya simülatörlerin ölçüm kriterleri belirlenir.
- Eleman ihtiyacının belirlenmesi- Eleman alınmasında öngörülen şirkete özgü kriterlerin belirlenmesi
- Yeni alınacak eleman için ilan verilmesi veya işletme içinden araştırılması
- İşe müracaatların kabulü, 1.mülakat- müracaat formlarının doldurulması sırasında insan kaynaklarından bir eleman tarafından yürütülür.
- Müracaat formları üzerinde birinci eleme- uygun olanların tespiti.
- Test için ve mülakat için gerekli hazırlıkların yapılması
- Test uygulama- testlerin değerlendirilmesi ve mülakata götürülmek üzere hazırlanması
- Mülakat (Mülakat önceden yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış, tek kişi mi, panel mülakat mı olacağı ile ilgili verilmiş olan kararlara göre)
- Mülakat ve test sonuçlarının değerlendirilmesi
- İhtiyaçtan birkaç tane fazla eleman seçilmesi
- Seçilen elemanların ilgili departman sorumlularına son mülakat için gönderilmesi
- Departman sorumluları tarafından yapılan mülakat (III. Mülakat. Mümkün olduğu kadar bütün test ve mülakatlar aynı günde yapılır. Bireyin zamanına saygı gösterilir.)
- Tercih edilen elemanların personel alma ile ilgili işlemlerin yapılması personel veya insan kaynaklarındaki kayıt ve yasalarla ilgili işlemler.
- Oryantasyon eğitimi
- İç eğitim- işin yapılması ile ilgili
- Çalışmaya başladıktan 6 ay sonra performans değerlendirme tekrarlanır. Bu sefer işindeki başarısı ile ilgili performans değerlemesi yapılır.

- Performans değerlendirmesinden alınan sonuçlarla, test bataryasının getirdikleri arasındaki korelasyona bakılır. Bataryada sonuçla ilgili kestirmede bulunmayan testler elimine edilir .
- Test bataryasındaki testlerin o iş ile ilgili norm değerleri iki senede bir kontrol edilerek değişmeler gerekiyorsa yapılmalıdır

2.1. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analiziyle, personel seçiminde psikoteknik yöntemle veri oluşturmak üzere, kişide bulunması gerekli, yeterlilikler yani, bilgi, deneyim, yetenek ve davranış özellikleri saptanır.

“İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, kişilik, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur³.”

İş analizinde elde edilecek bilgiler kullanıldığı alanların başında eleman seçimi ve performans değerlendirmesi gelir. Örgüte seçilecek olan elemanların, iş analizi yolu ile belirlenen iş performans kriterlerini karşılayacak bilgi, beceri ve yetenekte olması gerekmektedir. İş analizi bilgisinden yola çıkarak, belirlenen bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri(ya da yetkinlikleri) ölçmeyi hedefleyen teknik ve yöntemler eleman seçiminde kullanılır. İş analizi yoluyla belirlenen önemli iş boyutları ve performans kriterleri, elemanların performansını değerlendirmek için geliştirilecek sistemlerin hammaddesini oluşturur. Performans değerlendirmesinde kullanılacak ölçeklerde yer alacak boyutlar/maddeler iş analizinde belirlenir.

İş analizi tekniklerinin psikoteknik yöntemle eleman seçim sistemine uygun bir şekilde yapılması gerekmektedir. Geleneksel olarak yapılan iş analizi tekniklerinde gözardı edilen ve dikkate alınmayan en önemli değişken kişilik özelliklerine ve

³ Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tokol, Tuncer, İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001 s.54

yeterliliklere odaklı yapılmamasıdır. Pek çok iş analizi tekniğinde temel hedef, işin görev ve teknik boyutlarına ilişkin performans ölçütlerini belirlemektir.

Geleneksel yöntemlerle yapılan iş analizinin temel iki ürünü olan iş tanımı ve iş profilinde hedef, işi oluşturan teknik görev ve sorumlulukları belirlemek ve bunları yerine getirebilmek için çalışanda bulunması gereken bilgi, becerileri ve yetenekleri saptayabilmektir. Diğer bir deyişle, performans, işin teknik görev ve sorumlulukları ile sınırlı tutulmaktadır. Bu yolla elde edilen performans tanımları, görev performansı olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı performansın tüm boyutlarını kapsamadığı ve eksik kaldığı için, kişiler arası iletişim ve etkileşime yönelik olan ve zorunluluktan çok gönüllük temelinde yapılan davranışları kapsayan ortamsal performans performansına ayrı katkılar sağlamıştır. Motowidlow ve Van Scotter, eleman seçiminde kullanılan Psikoteknik testlerle ölçülen kişilik özelliklerinin görev performansından çok ortamsal performansı yordamada etkili olduğunu belirtmişlerdir.⁴

İş analizinde en önemli bilgi toplama yöntemleri gözlem, mülakat, anketler ve envanterdir.

Gözlem Yöntemi; Gözlemde analist, çalışanların günlük işlerini yaparken sistematik bir şekilde izler ve kaydeder.⁵ Böylece işin nelerden oluştuğunu ve ne tür beceri, bilgi ve davranış gerektirdiği gözlemlenmiş olur.

Mülakat Yöntemi; Bu yöntem analizi yapan kişilerin personel ile görüşüp yaptığı işler ve işin gerektirdiği bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlar hakkında veri toplaması ile gerçekleşmektedir.⁶

Anketler ya da Envanter; Anket, iş analizi yapan kişinin çalışanlara işleri ile ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanların da işleri ile ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır.

İş Tanımı; İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülür. Bu formlarda işin özellikleri, gerektirdiği yetenekler, sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.⁷

⁴ Sümer, Canan, "Subay Kişili Özellikleri ve Yapı Geçerliği", Türk Psikoloji Dergisi, cilt,15 Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2000 s. 17

⁵ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 6.

⁶ Özgen, Hüseyin vd. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana 2002 s.63

İş analizi ve tanımı sonucunda her pozisyon için yeterlilikler belirlenir. işgörenlerin işlerinin gerektirdiği yeterliliklere sahip olup olmadığı ölçülür. İşe alınacak elemanların da alınacak işin niteliklerine uygun, kişilik, yetenek, bilgi ve deneyime uygun olarak seçilmesi sağlanır.

2.2.Yeterliliklerin Belirlenmesi

Örgütlerin yüksek rekabet, hızlı değişim, küreselleşme şartlarında başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak üstün performans göstermeleri ile mümkündür. Bu üstün performansa, çalışanların bilgi, beceri, davranış ve tutumlarıyla bir farklılık yaratarak ulaşabildiği gerçeği, örgütleri yeterlilik kavramı üzerine eğilmeye yöneltmiştir. Yeterliliği yüksek bireyler sağladıkları katma değerler nedeniyle örgütlerde stratejik önem taşımaktadır

Yeterlilikler, örgütlerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla tanımlanan yetenek, bilgi ve davranışlardır. İşletmelerde, etkin bir işe alım süreci oluşturabilmek ve bireysel performans değerlendirme sistemini kurabilmek yeterliliklerin belirlenmesi ile mümkündür.

Boyatzis'e göre, yeterlilikler, bir kişinin işte etkili olabilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken karakterlerdir.⁸ Her örgüt ve her pozisyon farklı yeterlilikler gerektirir. Her işletmenin faaliyet alanı ve müşteri beklentileri farklı olduğu için yeterlilikler de farklılık göstermektedir.

Kurumun üstün performansla faaliyet gösterebilmesi için çalışanlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişilik özellikleri önem kazanmaktadır. İşletmelerin hazırladıkları yetkinlik kılavuzları, kurumların çalışanlarının işe alımı, performans değerlendirmeleri, eğitim ihtiyaçları ve kariyer planlamaları için ışık tutmaktadır.⁹

⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000 s. 64

⁸ Kon Barbaros, Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri, 10. Ulusal Kalite Kongresi, Kalite Derneği Yayınları, İstanbul 2001 s. 78

⁹ Uyargil, Cavid vd. Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü yayını, İstanbul, 2001, s. 28

Psikoteknik yöntemle personel seçim sistemi kurmak ve bu amaçla da psikoteknik test bataryalarını hazırlamak için, işletmedeki işlerin incelenmesi gerekir. Böylece işlerin yapılması için gerekli yeterlilikler saptanacaktır. İşin gerektirdiği yeterliliklerden sonra gerekli olan kişisel özellikler ve işletmenin personel politikası doğrultusunda istediği bilgi, yetenek özellikleri de her bir iş için belirlenecek ve işgören adaylarında aranacak özellikler saptanacaktır.¹⁰ Psikometrik testler; yetenek testleri, bilgi testleri ve kişilik envanterlerinden oluşur. Kurumların beklentilerine en uygun adaylar arasında objektif bir değerlendirme yapma, yeterlilikleri standart kriterler içerisinde, bilimsel yöntemlerle ölçme amaçlarına yönelik yapılır. Uygulandığı toplumların kültürleri göz önüne alınarak hazırlanan psikometrik testler, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve özelliklere yani yeterliliklere sahip kişileri uygun işlere yerleştirerek, verim ve yüksek performans sağlama amaçlarına ulaşmada etkindirler.

Wood ve Payne'nin yeterlilik anketinde İngilizlerin örgütlerinde en çok benimsenen 12 ortak yeterlilik kullandıkları ve benimsedikleri tespit edilmiştir.¹¹

- İletişim
- Başarı/sonuç odaklılık
- Müşteri odaklılık
- Takım çalışması
- Liderlik
- Planlama ve organize olma
- Ticari/iş farkındalığı
- Esneklik/uyumluluk
- Diğerlerini geliştirme
- Problem çözme
- Analitik düşünme
- İlişkiler kurma

¹⁰ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1982 s. 144

¹¹ Kon, a.g.m. , s.78

2.2.1.Teknik Yeterlilikler

Herhangi bir pozisyon için gerekli olan teknik bilgi, beceri ve davranışlardır. Bu yeterliliklerin tanımlanmasına genelde iş ailesi bazında yaklaşılmaktadır. Örneğin; satış, pazarlama, insan kaynakları ve bilgi sistemleri gibi.

Teknik yeterlilikler, göreceli olarak ölçülebilir niteliktedir. Sözelimi, İngilizce bilgisi düzeyini çeşitli boyutlarına (dinleme, anlama, konuşma, yazma vb.) göre ölçen testler geliştirilmiştir. Piyasada yaygın olarak kullanılan bilgisayar programlarının üretici firmaları, kullanıcılarının kendi programlarının kullanabilme düzeylerini ölçmek üzere çeşitli testler geliştirmişlerdir ve konularında yetkin olan kişilere sertifika vermektedir. Benzer şekilde muhasebe alanındaki teknik yetkinlik, ilgili meslek kuruluşunun açmış olduğu sınavlar sonucunda belirlenmektedir. Daktilo/bilgisayar işletmenliği konusundaki yetkinlik, bu konularda verilen eğitim sonunda yapılan sınav sonucuna göre değerlendirilmektedir.¹² İş yaşamında geçerli olan tüm teknik yeterliliklerin ölçülebildiği de söylenemez. Özellikle çok az kullanımı olan teknik yeterlilik düzeylerini ölçmek için bir test bulmak çok zordur. Bu gibi durumlarda o konuda yetkin olduğu kabul edilen deneyimli kişilerin subjektif görüşlerine başvurmaktan başka çare yoktur. Bu bir anlamda ustanın çırağı değerlendirmesi gibidir.

2.2.2.Davranışsal Yeterlilikler

Davranışsal yeterlilikler arasında,iletişim, analitik düşünebilme, müşteri merkezlilik, sorun çözebilmek, sonuca odaklanma, şirketi temsil etme, inisiyatif, yenilikleri takip etmek, yaratıcılık, işbirliği ve ekip oluşturma gibi pek çok davranışsal yeterlilikler sayılabilir.¹³

¹² Mehmet, Cemil Özden, Bireysel Vizyon Belirleme, <http://www.mcozden.com>, 10.2003

¹³ Çakal, Banu, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1999 sa. 39

Davranışsal yeterliliklerin ölçülmesi teknik yeterliliklere oranla hem daha karmaşık, hem daha zordur. Bu yeterlilikleri ölçmek için geliştirilen davranış testlerinin uygulanması ve sonuçların yorumlanması zordur. Davranışsal yeterliliklerin belirlenmesinde kullanılabilecek diğer yöntemler, performans değerlendirme sonuçları ile üstlerin/çalışma arkadaşları tarafından yapılan geribildirimlerdir. Ancak bu tür kaynaklardan edinilen bilgilerin, değerlendirme yapan kişinin subjektif görüşlerini yansıttığını da gözönünde bulundurmak gerek. 360 derece performans ölçümü yapıldığında buradan elde edilen bilgilerin (daha çok sayıda kişinin görüşlerini yansıttığı için) sadece yöneticinin değerlendirmesine dayanan performans değerlendirme sistemlerine göre daha objektif olacaktır. Bu yüzden davranışsal yetkinlikler konusunda ne kadar çok farklı düzey ve konumlarda bulunan kişilerden geribildirim alınır, yapılan değerlendirme de o ölçüde sağlıklı olur.¹⁴

2.2.3.Yönetimsel Yeterlilikler

Liderlik rolünün gerektirdiği yeterlilikler; yani vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi gibi yeterlilikleri yönetimsel yeterlilikler arasında sayılabilir. Yönetimsel yeterlilikler, ilk, orta ve üst yönetici yeterlilikleri olarak farklılaşabilir. İlk kademe yöneticiden biraz daha idari anlamda roller, küçük ekipleri yönlendirmek vb. beklenirken, örgütsel liderlerden geniş kitleleri etkileme ve vizyoner bakış açısına sahip olma gibi özellikler beklenilmektedir.¹⁵

Yönetim kadrosuna seçilecek kişilerde (kurum içi ya da kurum dışı kaynaklardan sağlanacak kişiler) yukarıda belirtilen özellikler aranır ve bu özelliklerin bir çoğu psikoteknik testlerle ya da diğer personel seçme yöntemleri ile belirlenir. Seçilecek yöneticilerde bu yeterliliklerin hepsi bulunmayabilir. Bazı yeterlilikleri kazandırmak için eğitim ve deneyim gerekebilir. Ya da belli periyotlarla yapılan performans

¹⁴ Cemil, a.g.m.

¹⁵ Kon, a.g.m. , s. 82

değerlendirme sonuçlarına göre de yeterliliklerin geliştirilmesi eğitim programları ile kazandırılmaya çalışılır.¹⁶

Organizasyonların faaliyet alanı, örgüt kültürü ve yapısı yeterliliklerin ve düzeyini etkileyecektir. Ancak pek çok organizasyondaki görevlerde bulunması gereken ortak yönetsel yeterlilikler mevcuttur. Stratejik planlama, hedef belirleme, risk yönetimi, ekip motivasyonu, ekip üyelerinin geliştirme bunlar arasında sayılır.¹⁷

2.3. İş İncelemesinin Yapılması ve Değerleme Profiline Oluşturulması

Psikoteknik yöntemle seçim sisteminin kurulabilmesi için yeterlilikler belirlendikten sonra iş incelemesinin yapılması ve iş profilinin çıkartılması gerekmektedir.

İş İncelemesi, gerekli olan başarının ne olduğu ve bu başarıya ulaşmak için ne tür davranışların gösterilmesi gerektiğini saptamak ve yetenek çözümlemek amacıyla yapılır. Böyle bir inceleme için özel değerlendirme formlarının geliştirilmesi ve her işin bu formların ışığında yetenek çözümleme sürecine tabi tutulması doğru olacaktır. Belirli bir işyerinde işlere göre yetenek çözümlemesi yapılırken Şekil 5’de bir bölümü verilen türden bir form ile sözü edilen işyerinde aynı işleri yapanların iş sırasında gözlenmesi ve elde edilen sonuçlara göre gerekli yetenek ve özelliklerin saptanması gerekir.¹⁸ Bu formlarda işin özelliklerine uygun yeteneklerin yanı sıra kişilik özellikleri ve bazen işin gerektirdiği özel yeteneklere de yer verilmelidir.

Psikoteknik yöntemle seçim sistemini kurarken bu çalışma iş analizinden ve yeterlilikler belirlendikten sonra ya da kapsamlı bir iş analizinin çıktısı olarak da yapılabilir.

¹⁶ İnsankaynakları.com içerik ekibi, Liderlik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi, insankaynakları.com, 2003

¹⁷ Çakal, a.g.t. , s.38

¹⁸ İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.s. 146

Şekil-5 İş İnceleme Formu

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

İş için gerekli olan zihinsel ve bedensel yetenekler ile kişisel özelliklerin saptanması değerlendirme profilinin oluşturulması için gereklidir. Değerleme profilinin oluşturulması; bir işin başarı ile yapılabilmesi için gerekli olan zihinsel bedensel yetenekler ile kişisel özelliklerin gruplandırılması ve her yetenek ve özelliğin gerekli ağırlığının belirlenmesidir. Başka bir anlatımla Değerleme Profili işe göre gerekli olan özelliklerin

gruplanmış ve değeri lenmiş dökümüdür.¹⁹ Değeri leme profilinde gruplandırılan özellik ve yetenekler genellikle psikoteknik yöntemle ölçülebilecek şekilde yapılır. Herhangi bir iş için değeri leme profilinin oluşturulmuş olması personelin daha kolay değeri lendirilmesini sağlar.

Aşağıda Şekil-6'de görü len değeri leme profilinde olduğu gibi, yetenek ve özellikler 1'den 10'a kadar puanlandırılmak suretiyle her yetenek ya da özelliğ in iş için ağırlığı belirlenmeye çalışılmıştır. Değeri leme profili üç bölümden oluşur; birinci bölümde iş için gerekli özellik ve yetenekler, ikinci bölümde bu özellik ve yeteneklerin psikoteknik yöntemle ölçülebilen yönleridir. Değeri leme profilindeki üçüncü bölümde yer alan puanlar, o özellik ve yeteneğ in bireyde ne düzeyde bulunması gerektiğ ini gösterirler. Burada yer alan her puanın bir anlam ve önemi vardır.²⁰

Bu Değeri leme profilindeki özelliklerin büyük kısmı psikoteknik testlerle ölçülebilecek özelliklerdir. Bazı özellikler bölümünde ise testten ziyade gözlem yöntemi ile değeri lenebilecek özellikler durumundadır.

Belirli işlere yönelik hazırlanan bu tür yetenek profilleri, insan kaynakları uzman ve yöneticilerinin, işğörenleri daha iyi tanımlarına olanak verecektir. Değeri leme profilinin bilgisel özellik yönü işin gerektirdiğ i bilgi alanlarını ve ne ölçüde gerektiğ ini göstermektedir. Böyle bir profile her bir puanın ne anlama geldiğ i anahtar olarak verilebilir. Böyle bir anahtarın olması halinde 3 puan düşen lisan bilgisinin teknik parçaların İngilizce adlarını okuma ve yazabilme anlamına geldiğ i söylenebilir.²¹

¹⁹ İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değeri leme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.

s. 149

²⁰ Öztürk, Zekai, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1994 sa. 104-105

²¹ İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değeri leme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991. s. 152

Şekil-6 Değerleme Profili

Gerekli Özellikler	Değerleme Birimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BİLGİ	Lisan										
	Matematik										
	Teknik Bilgi										
GÖZ	Görme										
	Renk Ayırma										
EL	Hareket Geliştirme										
	Koordinasyon										
	Direnç										
TEPKİ	Tepki hızı										
	Tepki Düzenleme										
HAFIZA	Göze İlişkin										
	Sözel										
ENTELEKTÜEL YETENEK	Gözleme										
	Alan Bilgisi										
	Anlama										
	Soyut Düşünme										
	Algılama										
	Birlikte Düşünme										
	Analiz Gücü										
	Sentez Gücü										
	Sonuç Arzusu										
	Yaratıcılık										
SOSYAL UYUM	Hassasiyet										
	Uyum										
	Disiplin										
	Güvenirlilik										
DEĞİŞİK	Metod										
	Dikkat										
	İnisiyatif										
	Kendisini Tanıma										
	Düzen										

2.4. Psikoteknik Test Bataryası

İş analizi, iş incelemesi ve değerlendirme profili ile bireyde bulunması gereken bilgi, yetenek, davranış ve diğer özellikler ile bunların dereceleri saptandıktan sonra, yine bu bilgi ve özelliklerin ölçülmesi için amaca yönelik testlerin hazırlanması gerekir

Bazı işler birden fazla yetenek ve özellik gerektirebilmektedir. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler belirlenir ve bu özellikleri değerlemek için test bataryası oluşturulur. Ölçülecek özellikler birden fazla olduğu için testlerinde birden fazla olması ve bu testlerin bir araya getirilmesi gerekir.

Psikoteknik test bataryaları, işi sembolize edecek biçimde oluşturulmuş psikoteknik testler topluluğudur.²² İşletmedeki, her iş için bir test bataryası hazırlanmalı ve işteki her yetenek veya özellik için en az bir testin bulunması gerekir. Eğer işin başarısı için çok önemli bir özellik ya da yetenek ölçülecekse, hata oranının en aza indirgeyebilmek için ölçümlerde bazen birden fazla test kullanılabilir.

Hazırlanacak test bataryası hem işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere göre hem de uygulanacak aday grubunun özelliklerine göre hazırlanmalıdır. Eğer aday grubunun eğitim düzeyi yüksekse bataryada kalem kağıt testlerine, eğer aday grubunun eğitim düzeyi düşükse de daha çok aletli testlere ağırlık verilmelidir.

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

Psikoteknik test bataryası, adayların işe göre değerlendirilmesinde en önemli eleme basamağı olarak yer alır. Psikoteknik test bataryasında başarılı olan bir adayın işe alınması çok yüksek bir olasılık olarak düşünülmelidir.²³

Batarya içinde yer alan testlerin ağırlıkları ile değerlendirme profilinin ağırlıkları arasında bir ilişki bulunmalıdır. Değerlendirme profilinde ağırlık puanı yüksek olan yetenek

²² Öztürk, a.g.e. , s.106

²³ İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.

ve özellikleri değerlemek için bataryaya dahil edilen testlerin ya soru sayısı fazla olmalı veya her soru için bir ağırlık puanı verilmelidir.

Psikoteknik test bataryasının personel seçiminde bir değerlendirme değişkeni olabilmesi için hazırlanan seçim bataryası için bir sınır puan olmalı ve adayların işe uygunluğu bu sınır puana göre tespit edilmelidir.²⁴

Bunun için uygulanacak yöntemlerden biri, testlere tabi tutulan adaylardan en yüksek puanı alandan başlanarak en düşük puanı alan kişiye kadar bir sıralama yapılır. İşe alınacak kişi sayısına göre en yüksek puanı alandan başlanarak seçim yapılır. Diğer bir yöntem ise, test bataryası için bir değerlendirme eşiğini belirlemektir. Eşiği belirlemek için, hazırlanan seçim bataryası, belirli bir işletmedeki batarya ile ilgili işleri yapanlara ya da işinde başarı gösterenlere uygulanarak elde edilen sonuçlara göre bir puan eşiği oluşturmaktır.

2.5. Psikometrik Ölçme ve Değerlendirme Araçlarının Temel Nitelikleri

Testler yardımıyla yerinde ve doğru kararlar verebilmek, doğru tespitlerde bulunabilmek için sadece uygun testi seçmek yeterli değil aynı zamanda seçtiğimiz bu testin sonuçlarını yorumlamaya çalışırken, bu testlerin görevlerini ne nedenle iyi yaptığını sorgulamak gerekir. Aşağıda testlerde bulunması gereken özellikler verilmektedir.

2.5.1. Güvenirlik (Reliability)

Güvenirlik, test ya da batarya puanlarının değişimindeki (varyansında ki) hata oranını belirler. Uygulanan testten elde edilen puanlar test aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa testin güvenilirlik derecesinin düşük olduğu anlaşılır.

²⁴ İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.

Güvenirlik, “bir ölçme aracının ölçme sonuçlarındaki kararlılık derecesidir.”²⁵

Bir başka deyişle, bir ölçeğin ve ölçme yönteminin uygulanması sonunda elde edilen sonuçların, aynı ölçek veya ölçümün aynı kişilere aynı şartlarda, fakat farklı bir zamanda uygulanmasıyla elde edilen sonuçlarla eşdeğer olmasını ifade eder.²⁶

Güvenirlik mutlaka görgül yollarla saptanır ve sayısal bir değerle ifade edilir. Bu sayısal değer genellikle bir korelasyon katsayısı ile ifade edilmesine karşın, güvenilirlik katsayısı daima 0-1 arasında bir değer alır.²⁷

Testin ya da bataryanın güvenilirliği arttırmada iki yöntemte başvurulmaktadır.²⁸

1. Testteki soru sayısını arttırmak ve güvenilirliği düşüren bazı maddeleri testten çıkarma yöntemi.

Buna göre, örneklemdaki madde sayısının artması ölçülen gerçek niteliklerin temsil edici özelliğini de arttıracaktır. Böylece bir testin güvenilirliği testteki madde sayısı artırılarak yükseltilebilir.

2. Ölçme hatasının olmaması halinde madde korelasyonunun ne olması gerektiğini tahmin etme yöntemi.

Bir testin güvenilirliği testteki maddelerin hepsinin ölçülmesi istenilen niteliği ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Test geliştiren kişi, bu gereği yerine getirmeye çalışırsa bazen maddeler aynı niteliğin ölçüsü olmayabilirler. Bu maddelerin test içinde yer alması güvenilirliği düşürür. Güvenirlik test maddeleri arasındaki korelasyonun yüksek olmasını gerektirmektedir.

Güvenirlik katsayısı olarak kabul edilen r değerleri, test puanlarında yansıyan bireysel farklılıkların ne oranda gerçek farklara, ne oranda şans ya da hata faktörüne bağlı olduğunu gösterir. Güvenirlik katsayısı .78 olan bir testten elde edilen puanlar, % 78 oranında gerçek farkları, % 22 oranında da hatayı yansıtır. Güvenirlik katsayısı yükseldikçe, testle ölçülen farkların gerçek farkları yansıttığı düşünülür. Bu durumda

²⁵ Özgüven, İbrahim Ethem, Psikolojik Testler, Pdrem Yayınları, Ankara 1999 sa. 83

²⁶ Yalçınay, Meral, Birey Değerlendirmede Psikomotor Yetenekler ve Bir Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, Gebze, s. 13

²⁷ Erkuş, Adnan, Psikometri Üzerine Yazılar, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2003 s.. 37

²⁸ Özgüven, a.g.e. , s. 97

test puanındaki hata payı da az olur. Böylece güvenilirlik ve hata kavramları arasında ters yönde bir ilişkinin varlığı belirlenir.²⁹

Ölçümlerde hata, ölçmek istenmeyen miktarın ölçüm sonuçlarına karışmasıdır. Diğer yandan, kaynağı ve miktarı tam olarak belirlenmediğinden hata, yanıltıcı farklı ele alınmalıdır. Hatalar; sistematik, sabit, sistematik-sabit ve seçkisiz biçimde olabilirler. Sabit hatalar, her bir ölçümde aynı miktar ve yöndedirler. Sistematik hatalar ise belirli bir yönde ilerleyici ya da gerileyici miktarlarda meydana çıkarlar. Örneğin yaşlılık ve unutma, ilerleyici bir şekilde puanlarda azalmalara, öğrenme, olgunlaşma gibi etkenler ise ilerleyici bir şekilde puanlarda artışlara yol açarlar. Dolayısıyla sistematik hatalar bireylerin ilgili özelliğindeki “ gerçek değişimleri yansıtır. Her test belirli bir amaç için belirli koşullar altında ve belirli bir gruba uygulanmak üzere geliştirildiği için sistematik değişimler gerçek puanlarda değişime yol açacaktır. Bu tür hataların yol açtığı farklılıklar güvenilirlik kaynağı olarak hesaba katılmazlar

Güvenirliği etkileyen hatalar;

1. Ölçmenin yapıldığı nesne ya da kişilerden
2. Ölcmeyi yapan kişi(ölçmeci) ya da kişilerden
3. Ölçmenin yapıldığı koşullardan
4. Ölçme aracından kaynaklanabilir.

Bir ölçme aracının güvenilirliği bunlardan biri ya da birkaçı tarafından aynı anda etkilenebilir.³¹

29 Öner, Necla, Türkiye’de kullanılan Psikolojik Testler, İnkılap Kitabevi, İstanbul-1997 sa. 15

30 Erkuş, a.g.e. , s.38

³¹ Erkuş, a.g.e. , s. 45

2.5.2.Geçerlik (Validity)

Bir testin güvenilirlikle birlikte önemli teknik özelliklerinden biri de geçerliğidir. Bir testin geçerli olması güvenilirliğine bağlı olmasına rağmen, güvenilir olup da geçerli olmayan bir ölçme aracı, pratikte pek bir öneme sahip değildir.

Geçerlik, “bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı amacını ölçme derecesidir³². Test ile ölçülmek istenilen davranışın/niteliğin ne denli isabetli ölçüldüğünün göstergesi, geçerlik katsayısıdır.³³ Psikoteknik test bataryasının adaya uygulanması sonucu elde edilen puanlarla adayın iş yaşantısında gösterdiği başarı arasındaki bağlantı geçerlik çalışmaları ile test edilir. Geçerlik çalışmaları, personel seçiminde test bataryasının kararları ne ölçüde etkileyeceğini belirler.

Geçerlik sınaması yapılırken, test performansının(edimi) yansıtan puan ile ölçtüğü davranış hakkında bir ölçüt ele alınarak, bu ikisi karşılaştırılır.Uygulanan test sonuçları ile bireyin davranışları arasında bir benzerlik varsa uygulanan test bataryasının geçerli olduğu söylenebilir.

Test bataryasının geçerli olduğunu gösteren yöntemlerden biri **tahmini geçerlik sürecidir**. Bu yöntemde işe alınan adayların bir bölümü test sonuçlarına göre, diğer bölümü test sonuçlarına bağlı kalınmadan seçilir. Daha sonra, bu iki grubun işteki davranışları ve başarıları gözlemlenir. Eğer test sonuçlarına göre alınan grubun başarısı diğer gruba göre önemli ölçüde farklı ise test bataryası geçerli demektir.

Psikoteknik test bataryalarının geçerliğinin test edilmesinin bir diğer yöntemi ise **deneysel geçerlik yöntemidir**. Bu yöntemde bataryanın uygulanacağı grubun içerisinde bir denek ve bir de kontrol grubu seçilir. Her iki gruba farklı zamanlarda aynı test uygulanır ve sonuçları karşılaştırılır. Bu yöntem farklılık esasına dayandırılmıştır. Her iki grubun davranış ve başarılarında bir farklılık olması beklenir. Ancak bu farklılık daha önce uygulanan test bataryası sonucunda saptanan farklılıkla paralel olmalıdır.

³² Özgüven, a.g.e. , s. 97

³³ Öner a.g.e. ,s.. 17

Geçerlilik türlerini bir testin üç yönü hakkında açıklayıcı ip uçları vermektedir. Buna göre (1) Kapsam geçerliliği, (2) Ölçütlere dayalı geçerlilik (3) Yapı kavram geçerliliği olmak üzere 3 türlü geçerlilikten sözedilebilir.³⁴

Kapsam geçerliği, test içindeki soruların testin ölçmeyi amaçladığı “konuları” ve kapsamın davranışsal olarak “hedeflerini” dengeli şekilde temsil etme derecesi olarak tarif edilebilir. Soyut kavramlarla (zeka, kişilik, yetenek) ilgili testlerde kapsam geçerliğinin sınanması oldukça zordur; bu kavramlarla simgelenen davranışların içeriği kolaylıkla ve açıklıkla belirlenemez.³⁵

Ölçütlere dayalı geçerlik, psikolojik testlerle gelecekteki insan davranışını tahmin etmeye ve olasılıkları belirtmeye yönelik bilgiler için ne derece yararlanılabileceği hakkında bilgi verir.

Yapı kavramı geçerliği, testin soyut bir olguyu(kavramı,boyutu, vb) ne derece doğru ölçebildiğini gösterir. Zeka, kişilik ve yetenek gibi soyut doğrudan gözlenmesi ve ölçülmesi güç kavramlar zaman içinde değişik kaynaklardan bilgi toplamayı gerektirir. Başlıca yapı geçerliği tekniklerinin aşağıda kısaca açıklamaları verilmiştir.³⁶

Hipotez sınaması ya da deneysel değişkenlerin test puanlarına etkisi:

Eldeki testten çıkacak sonuçlara yönelik hipotezler geliştirilir. Bu hipotezler araştırma sonuçları ile desteklendiği zaman testin yapı geçerliği hakkında veri elde edilmiş olunur.

İçtutarlılık: Test maddeleri ya da alttest puanları ile toplam test puanları arasındaki anlamlı korelasyon katsayıları, içtutarlılık göstergesi olarak kabul edilir.

Faktör Analizi: Test maddelerinin(ya da bir çok değişik testin) arasındaki ilişkilerden çıkartılan ortak boyutların saptanması işlemidir. Aralarında yüksek ilişki gösteren, birbirine benzeyen maddelerin öbekleşmesi ile toplam test puanını (ya da test bataryası sonuçlarını) etkileyen temel boyutlar ortaya çıkar.

³⁴ Özgüven, a.g.e. , s.98

³⁵ Öner, a.g.e. , s. 18

³⁶ Öner, a.g.e. , s. 19

2.5.3. Madde Analizi

Testi geliştirmek, testte etkili olmayan soruları çıkarmak, revizyondan geçirmek ve ölçme işlemini madde bazında ele almak için madde analizi yapılmaktadır.

Bir testin kendi başına puanlanabilen en küçük birimine test maddesi denir. Test ya da ölçekteki maddeler tek tek ya da bir bütün olarak ölçülmesi amaçlanan davranış evrelerini en iyi şekilde örneklemelidir. Psikolojik test ya da ölçeğin maddeleri, ölçmeyi amaçladığımız, fakat doğrudan gözlemleyemediğimiz örtük özelliği temsil eden, onu örnekleyen, onu görünür kılan birer uyarıcıdır. Ölçümü yapan kişi, bireyin bu uyarıcılara verdiği tepkilere dayanarak örtük psikolojik çıkarsamalarda bulunur. Bu çıkarsama, eğer test henüz geliştirme aşamasında ise, maddenin veya ölçeğin tümünün amaçlanan örtük psikolojik yapıyı ölçüp ölçmediği; eğer test geliştirilmiş ve ondan elde edilen puana dayanılıyorsa, bir birey ya da grubun bu örtük psikolojik yapıya ne kadar sahip olduğu ile ilgilidir.³⁷

Madde analizinde amaç, istenen özelliklere sahip maddelerden oluşan testi geliştirmek ve örneklem grubunun madde ya da ölçek düzeyinde yapısı hakkında bilgi edinmektir. Madde analizi süreci içinde, test maddelerine verilen yanıtlara bakılarak “seçeneklerin işlerliği” hakkında da bilgi elde edilir. Testin güvenilirlik ve geçerliği temelde onu oluşturan maddelerin niteliğine bağlıdır. Testin geçerlilik ve güvenilirliği madde analizi yapıp uygun sorular seçilerek daha başlangıçta büyük ölçüde garanti altına alınabilir.³⁸

2.5.4 Standardizasyon

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynılığını(değişmezliğini) belirler. Burada test uygulama ve ortam koşullarının, puanlama ölçütlerinin ve standartlarının tıpatıp benzerliği söz konusudur. Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlama yönergeleri hazırlanır. Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlar ya da değişik bireylerin belirli

³⁷ Erkuş, a.g.e. , s. 121

³⁸ Özgüven, a.g.e., s. 111

zamanlarda aldıkları puanlar karşılaştırılmak isteniyorsa, test uygulama ve puanlama koşul ve standartlarının hiç değişmemesi gerekir. Uygulamacılar değişir, testi alan birey değişir, ancak test işlemleri büyük çapta değişmezliğini korur.³⁹

2.5.5. Normlar

Normlar, standardizasyondaki örneklem(ler)in ham puan dağılımlarını ham puan dağılımlarını belirleyerek, bu puanların nasıl değerlendirileceği konusunda bilgi verir. Bu dağılım şeklinde gösterilen ham puanlar, matematiksel yolla yüzdelik sıra, ondalık sıra, Z puanları, T puanları gibi standart puanlara dönüştürülerek tablolar halinde verilir. Uygulamadan elde edilen test puanları standardizasyon grubunun edimini yansıtan normlara göre değerlendirilir. Eldeki puan, bireyin standardizasyon grubunun puan dağılımı içindeki yerini gösterir. Normlar zaman ve mekan açısından görecelidirler. Bu nedenle normlara mutlak ve kalıcı değer olarak bakılmaz.

2.5.6. Kültüre Bağımlılık ve Bağımsızlık

Eleman seçiminde kullanılan testlerin mutlaka hazırlandığı kültüre uygunluk göstermesi ya da uygulanacak kültüre uyarlanmış olması gerekmektedir. Ancak, ölçülmesi istenilen özellikler kültürden kültüre farklılık göstermeyecek nitelikte, başka bir anlatımla, evrensel nitelikte iseler, bu kez kültürden bağımsız testler kullanılmalıdır. Örneğin, yöneticide bulunması gereken temsil yeteneği, ikna yeteneği gibi evrensel özellikler ölçülürken hazırlanan testlerin kültüre bağımlı olması gerekmez.⁴⁰

³⁹ Öner, a.g.e., s. 13

⁴⁰ Öztürk, a.g.e. , s. 98

2.5.7. Ekonomikliklik

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

2.6. Testlerin Uygulanmasında Uyulması Gereken Etik Kurallar

Personel seçiminde kullanılan testlerde uyulması gereken etik kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁴¹

- Bilimselliği ispatlanmamış testler kullanılmamalı ve kullanımı engellenmelidir. Uygulamada yaşanan en ciddi sorunların başında, eleman seçme ve değerlendirmede kullanılan testlerin çoğunun geçerlik ve güvenilirliğinin sınanmamış olmasıdır. Yabancı dilde geliştirilmiş testlerin Türkiye'deki kullanımı, çoğu zaman bu testlerin yalnızca Türkçe'ye çevirisi ile sınırlı kalmaktadır. Özellikle kişilik ve bilişsel yetenek testlerinin, Türkiye çalışması yapılmaksızın kullanılması son derece hatalıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi, endüstri ve örgüt psikoloğunun görevi bu tür uygulamalarda yer almamakla kalmayıp, bu ciddi yanlışlığı düzeltme çabasına girmelidir.

- Personel seçiminde kullanılan tekniklerin firmaya uygunluğu sınanmalıdır. Testlerin yalnızca geçerlik ve güvenilirliği değil, aynı zamanda firmaya uygunluğu da sınanmalıdır. Personel seçiminde kullanılan her test, her firma ve her pozisyon için uygun değildir. Aynı şekilde, A firmasında başarılı sonuçlar veren bir seçme ve değerlendirme tekniği B firmasında başarılı sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle, uygulamaya geçmeden önce, ön testler yapılmalı ve

⁴¹ Öner, a.g.e. , s. 35

uygulamanın firma bünyesine ve iş analizinden elde edilen verilere uygunluğu sınanmalıdır.

- Test uygulamalarında, testi alan kişiye, test ve sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi verilmelidir. Eleman seçiminde kullanılan testin bilimsel niteliği hakkında, testi alan kişi bilgi talep ettiği takdirde, kendisine gereken açıklamalar yapılmalıdır. Örneğin, büyük bir çokuluslu şirketin eleman seçimi sırasında kullandığı testlerdeki sorulardan biri, kişinin en çok sevdiği rengin ne olduğudur. Testi alan kişi, bu ve benzeri soruları anlamsız veya bilimsellikten uzak bulursa, kendisine testin bilimsel verilere dayandırıldığı, geçerlik ve güvenilirliğinin sınıandığı konusunda güvence verilmeli ve testi tamamladıktan sonra, kendisine bu konuda gereken belgelerin gösterilebileceği söylenmelidir. Testin uygulamasına geçmeden önce, cevaplama ve puanlama hakkında gereken tüm açıklamalar eksiksiz sağlanmalıdır. Örneğin, eğer bir testin sonucuna bağlı olarak eleman seçerken, yalnızca alt değil, belli bir üst sınır puanı da söz konusu ise, bu durum test alan kişiye bildirilmelidir ki, testte ne kadar iyi yaparsa, o kadar iyi olacağı gibi yanlış bir izlenim uyanmasın. Ancak alt ve üst puan sınırları bazı testler için söz konusu olmayabilir. Testin sonucu hakkında, kişilere yazılı geri bildirim sağlanmalıdır. Yalnızca “test sonuçlarına göre firmamıza uygun olmadığınız bulunmuştur” gibi bir genel ifade yerine, özellikle sayısal sonuçlar alınan testlerde, kişinin testi alanlar arasında kaçınıcı sırada yer aldığı, firmanın hangi puandan yukarıda yer alan kişileri seçtiği gibi ayrıntılı açıklamalara da yer verilmelidir.

- Personel seçme ve değerlendirme sürecinde eşitlik, gizlilik ve mahremiyet ilkelerinden ödün verilmemelidir. Test sonuçlarının kimler tarafından ve hangi amaçlarla kullanılacağı önceden tespit edilmeli ve bunun dışındaki kullanımı engellenmelidir. Testi alan kişilere, gizlilikle ilgili şirket kuralları açıklanmalı ve bu konuda güvence verilmelidir.

- Psikolojik testler ve benzeri ölçme –değerlendirme araçlarını geçersiz kılacak şekilde kamuya açık yayınlarda yer almamalı. Büyük emek ve masraflarla geliştirilen testlerin güvenilirlik, geçerlik ve norm değerlerinin zedelenmemesi için, bunların uluorta,, yetkisiz/yetersiz kişilerin eline geçmemesi; magazin dergilerde, gazetelerde, popüler kitaplarda kısmen ya da tamamen kopye edilmemesi için önlemler alınması gerekir

2.7. Psikoteknik Yöntemle Eleman Seçme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.

Günümüzde Türkiye'de personel seçimi uygulamalarında ciddi sorunlar olduğu görülmektedir. Bu sorunların en önemli birkaç tanesi aşağıda sıralanmaktadır.⁴²

- Çeşitli pozisyonlar için iş tanımları ve iş analizleri geliştirilmeden işe alımlar yapılmaktadır Oysa güvenilir bir personel seçimi uygulaması için öncelikle o iş konusunda iş analizleri yapmakla başlar. Çünkü firmalarda amaç işe göre personel seçmektir.

- Standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlikleri ve güvenilirlikleri saptanmamış testlerin seçim sürecinde kullanılması ve karar verme aşamasında tek veya "mutlak ölçüt" olabilmesi. Rastgele bir testi eleman seçme ve değerlendirme sürecinde kullanmanın firmaya hiçbir yararı olmayacağı gibi, gerek birey gerekse firma açısından zararları olabilir.

- Psikologların lisans eğitimi sürecinde öğrenmiş oldukları mevcut testlerle firmalardaki çalışma koşullarını ve endüstri psikolojisi yöntemlerini hiç bilmeden buldukları testleri kullanmaları. Bu gibi uygulamalar işverenin objektif, güvenilirliği ve geçerliliği olan testlere ve yöntemlere karşı güvenini sarsmaktadır.

- Bir Diğer sorun, son yıllarda yurt dışında çeşitli insan kaynakları uygulamaları yapan bazı kuruluşların Türkiye'de açtıkları temsilciliklerinde görülmektedir. Bu kuruluşların

⁴² Kepir Sinangil, Handan, İşe alım Sürecinde Yaşanan Sorunlar , insankaynaklari.com, 2002

geliştirdikleri test materyallerinin Türkiye'de uygulanabilmesi için güvenilirlik, geçerlik çalışması ve o işe uygun norm tablolarının çıkarılması gerekmektedir.

Uygun yöntemlerle yapılacak personel seçiminin kuruluşlara getireceği maliyet ve fayda hesaplamaları yapılmadan rastgele, sağduyuya dayanan ve uzmanlıktan çok "tecrübeli" denilen çalışanlarının yaptığı seçimler hala organizasyonlarda büyük ölçüde performans kayıplarına yol açmaktadır. İyi düzenlenmeyen seçim sistemleri organizasyonların işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi seçilen elemanların organizasyona getireceği zarar her yıl katlanarak artacaktır.

2.8. Psikoteknik Seçim Yöntemine Yapılan Eleştiriler

Psikoteknik yöntemle personel seçiminin daha önce değinilen ve aşağıda sıralanan sayısız yararlarına rağmen, bu yöntemin sorunlu yönlerinin olduğu da belirtilerek bir takım olumsuz eleştirilerde bulunmaktadır.⁴³

- Psikoteknik seçim sistemine yapılan olumsuz eleştirilerin başında, bu yöntemin bireyi ölçekleyen, sınıflandırabilen ve işletmedeki boş bir pozisyona yerleştirilebilen statik bir varlık gibi görme eğiliminin var olduğu iddiasıdır.
- Bir başka olumsuz düşünce ise, psikoteknik test yönteminin tek amacının verimlilik ve karlılığı arttırmak olduğu, bunda yalnızca işverenin işine yaradığı, personele pek fazla bir şey kazandırmadığıdır. Bu görüşü daha çok işçi sendikaları savunmaktadır.
- Yine, psikoteknik yöntemle bireyin seçilmesinde karşılaşılabilecek ve eleştirilebilecek bir başka yönü ise, bazı testlerin kişilik mahremiyetlerine tecavüz olarak görülerek, bireyler tarafından testlerin reddedilmesi ihtimalidir.

⁴³ Öztürk, a.g.e. s. 111

- Teste tabi olan bireylerin kendilerini farklı göstermeye çalışması psikoteknik yöntemin personel seçimindeki etkinliğini azaltmakta olduğu görüşü de bir diğer eleştiridir.
- Psikoteknik seçim yöntemine tabi tutulan adaya “ yetersizsiniz” demenin, bireyi psikolojik bir çöküntüye itmesi olasılığı da bu yöntemin olumsuz görünen bir başka yönüdür.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE YETERLİLİKLERİN ÖLÇÜLMESİ

Psikoteknik yöntemle, her düzeyde tanımlanan yeterliliklere uygun personel seçimi yapıldıktan sonra, yılın belirli dönemlerinde(yılda bir ya da 2 kez) çalışanların bu yeterlilikleri çerçevesinde çalışıp çalışmadıklarını tespit etmek için performans değerlendirmesi yapılır. Çalışanların belirlenen yeterliliklere uygun seçilmesinde amaç yüksek performans gösterecek elemanları seçmek, performans değerlendirme de amaç ise, hem çalışanın hedefine ulaşp ulaşmadığını hem de kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanların yeterliliklerini kullanıp kullanamadıklarını tespit etmektir.

Eleman seçiminde kullanılan psikoteknik testler de performans değerlendirme de verimlilik arttırmaya yönelik kişinin performansına odaklıdır. Modern yaklaşımları benimsemiş bir performans yönetim sisteminin genellikle iş hedeflerinin yanı sıra yeterliliklerin değerlendirilmesine de yer verdiği görülmektedir. Performans değerlendirme sistemleri sadece yetkinliklerin değerlendirilmesi için kullanılmamakla beraber, kişilerin yeterlilikleri ile ilgili bilgi almada elverişli sistemlerdir. Performans değerlendirme sistemi, yeterlilikleri aracılığı ile kişinin davranışları hakkında geribildirim toplamayı amaçlar. Bu değerlendirme yönteminde, kişinin performansını farklı açılardan görebilmek amacıyla çeşitli tarafların (iş arkadaşları, astları, üstleri, müşterileri vb.) değerlendirmeleri göz önünde bulundurulur.⁴⁴

Performans değerlemesi, çalışanların veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlemesi, iş değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya

⁴⁴ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 48

işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, yeterliliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.⁴⁵

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.⁴⁶ Performans değerlendirme, çalışanın işini iyi yapması için gereken yeterlilikleri saptamaya, güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir edilmeye, zayıf yönlerini tespit edip geliştirmeye, olası şikayetleri, terfi olasılıklarını önceden belirlemeye ve moral değerlendirmesi yapmaya olanak sağlar.

Performans değerlendirmenin bir çok araştırmacı tarafından vurgulanan (örn. Mohrman esnick-West ve Lawler) bazı avantaj ve dezavantajları aşağıda verilmektedir.⁴⁷

Performans Değerleme sisteminin olası Avantajları

- Çalışanların benlik saygısı artabilir.
- Yaptıkları işin değerlendiriliyor olması, çalışanların sisteme ve kurama olan amaçlarını arttırabilir.
- Çalışanlar daha iyi performans gösterme konusunda güdülenebilir.
- Çalışanlar arasında hakkaniyet duygusunun yayılması sağlanabilir.
- Performansları düzenli olarak değerlendirilen çalışanlar için yeni hedefler belirlenebilir.
- Sistemin parçası olan bireyler arasında daha etkili bir iletişim kurulabilir.
- Değerlendirme işlemi sırasında görev ve sorumluluklar netleşebilir.
- Yapılan değerlendirmeler, eleman seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliklerini göstermeleri kriter olarak kullanılabilir.
- Değerlendirmeler, eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitime alınacak kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynayabilir.
- Elde edilen bilgi, insan kaynağı planlaması için önemli bir veritabanı oluşturabilir.

⁴⁵ Özgen, Hüseyin, vd. Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana 2002 sa. 210

⁴⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000 sa. 160

⁴⁷ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 72

- Çalışanların kurumun amaçlarını ve değerlerini anlamasında yardımcı olabilir.
- Değerlendiren ve değerlendirilen kişiler birbirlerini daha iyi tanımaya ve anlamaya başlayabilir.

Performans Değerleme sisteminin olası Dezavantajları

- Sistem geliştirme, değerlendirme ve geribildirim verme aktivitelerinde çok zaman harcanabilir.
- Kurum içinde ilerlemenin kıdem temelinde olmasına inanalar arasında rahatsızlık yaratabilir.
- Bazı çalışanlar değerlendiriliyor olmaktan memnun olmayabilir.
- Olumsuz değerlendirme alan çalışanların benlik saygısı zedelenabilir.
- Değerlendiren kişi değerlendirme yapmaktan rahatsızlık duyabilir.
- Bazı çalışanların, sisteme güveninin azalmasına neden olabilir.
- Olumsuz geribildirim işgörenlerin isteklilikleri azaltabilir.
- Olumsuz geribildirim çok kişisel algılanabilir ve ilişkiler düzelmek üzere bozulabilir.
- Haksız yere olumsuz değerlendirme aldıklarını düşünen bazı kişiler, çalışma atmosferinin ve moralin kötüleşmesine neden olabilir.
- İş iyi yapma isteğinin yerini, performans değerlendirme formunda yüksek puan alma hedefi alabilir.
- Çalışanlar yaptıkları birçok olumlu ve iyi işin değerlendirme formuna yansımadığını düşünebilir.

3.1. Performans Değerlendirmenin farklı kullanım Alanları

Geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da performans değerlendirmesi idari/personel kararlarının alınması amacıyla hizmet etmiştir.(Whislerve Harper, 1962). Ücret belirleme, terfi ve işten çıkartmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmeleri önemli girdileri oluşturmuştur.

Ancak, değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegane unsur olduğunu düşünmemek gerekir. Örneğin, cret artışlarını performans değerlendirmesi sonuçlarından belki de çok daha fazla etkileyen faktörler arasında genel piyasanın ve hizmet verilen sektörün durumları sayılabilir. Ancak, Murphy ve Clevelan'ın belirttikleri gibi idari amaçlı kararların alınmasında önemli bir rol oynamıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda da performans değerlendirmenin idari amaçlı kararların kullanımının hala yaygın bir şekilde devam ettiğini göstermektedir.⁴⁸

Performans değerlemenin diğer kullanım alanı çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.⁴⁹ Bu geribildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Bu geribildirim, aynı zamanda çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini de sağlar.⁵⁰

Bir alışmada(Cleveland Murph,& Williams,1989) Performans değerlendirmenin farklı kullanım amaçları dört grupta ele alınmıştır. Bunlar: kişiler arası karşılaştırma içeren kararlarda, bireyleri özel olarak ilgilendiren kararlar; sistem sürekliliği ile ilgili kullanım ve kayıt amaçlı kullanım.⁵¹ Kişiler arası karşılaştırma içeren kararlar, maaş belirlemesi, atamalar, işten çıkarmalar, iyi performans gösterenlerin ayrıştırılmasını içermektedir. Bunlar anlaşılacağı üzere daha çok idari içerikli kararlardır.

Bireylerin kendi ilerinde değerlendirilmesi ile ilgili kullanımda, elemanlara performansları ile ilgili(güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri ile ilgili) geribildirim verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, transfer ve özel görevlerin belirlenmesi içermektedir.

Sistemin sürekliliğine yönelik kullanımlar arasında ise, iş gücü planlaması, kurumun eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hedef belirleme ve değerlendirme, kurumun yapısal özelliklerini(hiyerarşik yapısını) pekiştirme/güçlendirme sayılabilir.

⁴⁸ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s.60

⁴⁹ Palmer, Margaret, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi No:9, İstanbul 1993 s..9-10

⁵⁰ Cantez, Burcu, SOLMUş Tarık, Performans Değerlendirmesi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Cilt:6 Sayı:16-17 Ankara, 2000 sa. 108

⁵¹ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , ODTÜ-SEM Yayını, Ankara 2000 s. 74

Kayıt amaçlı kullanımlar ise, personel kararlarının(işten çıkarma gibi) desteklenmesi, eleman seçiminde kullanılan tekniklerin geçerliklerin gösterilmesi gibi amaçlara hizmet etmektedir.

Çalışmalar, maaş belirleme ve elemana performansı hakkında geribildirim vermenin, performans değerlemenin halen en yaygın olan iki kullanımı olduğunu göstermektedir. Kayıt amaçlı ve sistemin sürekliliğe yönelik kullanımlar ise daha az gerçekleşen kullanımlardır.

Performans değerlemesi, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir.⁵²

3.2.Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.⁵³

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için sistem kurulmadan önce öncelikle iş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekir.

Performans değerlemesinin başarısı her şeyden önce yapılacak çalışmaların bir plan ve programa bağlanmasını gerekli kılar. Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir. Değerlemenin amacı belirlendikten sonra değerlendirme kriterleri ve standartları belirlenmelidir.

Psikoteknik testlerle eleman seçen bir işletmenin performans değerlendirme sistemi kurarken, görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çalışanda bulunması

⁵² Sümer, Canan, "Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 2000 s.66.

⁵³ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 162

gereken bilgi, beceri ve yetenekleri saptayan görev performansının yanı sıra kişisel iletişim ve etkileşime yönelik olan ve gönüllü faaliyetler ve işbirliğine yatkın tutum ve davranışları ölçen ortamsal performansında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin önemli aşamalarında biri çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemidir. Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.⁵⁴

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir.

Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.

Performans standartları, nesnel/objektif ve yargısal/subjektif kriterler olmak üzere iki temel grupta ele alınabilir.⁵⁵

Nesnel standartlar, üretim miktarı, satış miktarı, hatalı üretim miktarı/oranı ve belirli miktardaki işi bitirmek için kullanılan zaman gibi performansla doğrudan ilişkili standartları içerebildiği gibi; iş kazaları, iş aksatma, işe gelmeme gibi performans dolaylı ilişkili göstergeleri de içerebilir. Objektif performans standartları, doğrudan sayıya dökülebilen, ölçülebilen standartlardır. Bu kriterler öznel ölçümlere oranla , iş performansının daha yansız ve doğru göstergeleri gibi görünebilir. Ancak, performansı yansıtmada önemli bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Performansla doğrudan ilişkili olan nesnel standartlar, daha çok üretim ve ya da satış alanındaki işler için geçerli performans göstergeleridir. Örneğin bir çok yöneticinin performansını sayısal olarak ifade etmek mümkün değildir. Bir diğer sorun ise, sayıya ya da paraya dönüştürülebilen performansın sadece çalışanın kontrolünde olmamasıdır.

Öznel performans standartları ise, bir kişinin çalışması hakkında yaptığı değerlendirmeyi yansıtır. Subjektif olan bu standartlar, yeterli derecede aydınlatıcı olmayan objektif iş performansı kriterlerinin sağlayamadığı zenginlikte ve derinlikte iş

⁵⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 16

⁵⁵ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000, s. 78

performansı bilgisinin verilmesini sağlayabilirler. Bu avantajla birlikte, gelen bir dezavantaj ise, bu tür bilgilerin yanlışlıklara ve yanlışlıklara maruz olmasıdır.

Performans standartlarının gerekli ölçülerde, normal düzeyde belirlenmiş olması, beklenenin bilinmesi yönünde faydalı olduğu gibi, aynı zamanda standardın düşük tutulmaması, işletmenin rakipleri ile rekabet edebilir düzeyde hizmet vermesini de sağlamaktadır. Bu arada, beklentinin fazla yüksek olmaması da işgörenin kendisini sürekli başarısız hissetmemesi açısından önem taşımaktadır.⁵⁶

Standartlar ve kriterle belirlendikten sonra değerlendirme periodlarını belirlemek gerekir. İşgören değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır.⁵⁷

Performans değerlendirme kriterleri ve standartları belirlendikten sonra değerlendirme yöntemine karar verilmelidir. Seçilecek değerlendirme yöntemi işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır.

Etkin bir performans değerlendirme sistemi için değerlemeyi kimlerin yapacağını belirlenmesi ve bu kişilerin eğitilmesi oldukça önemli bir aşamadır. Değerleyiciler, değerlendirme yöntemi, değerlendirme kriterleri, değerlendirme standartları ve değerlendirme formlarının doldurulması konularında eğitim verilir. Değerleme işlemini sadece yöneticilerin yapması bazı konularda problemlerin doğmasına yol açabilir. Yöneticinin işgöreni yeterince gözlemleme fırsatı olamayabilir ya da bazı işgörelere karşı peşin yükümlü olabilir. Bu sorunlara en aza indirebilmek için değerlendirme yapan kişiler, yöneticilerin yanında, müşteriler, işgörelerin iş arkadaşları, astları, ve kendileri olabilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin en son aşaması işgörelle görüşme ve geribildirim aşamasıdır. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın yapılan değerlendirme

⁵⁶ Yaman, Meltem, İnsan Kaynakları –Kişi ve Kurumlara Öneriler, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000 s.. 238

⁵⁷, Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000 s. 165.

işgörenlere aktarılmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi ile olur.⁵⁸

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmesi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle işgörenler, işgörenlerle müşteriler arasında devamlı bir geri bildirim söz konusu olmalıdır.

3.3. Performans Ölçümüne Farklı Yaklaşımlar

Mohrman, Rsnick-West ve Lawer'a (1989) göre, performansın dört temel elementi bulunmaktadır. Bunlar: ortam, kişi, davranış ve davranışın sonucudur. Yaygın olarak kullanılan değerlendirme sistemleri ortam dışında kalan üç ögeye odaklanmaktadır.⁵⁹

Kişiyе/çalışana odaklanan sistemlerde, çalışan, işe has bazı özellikler (kişilik özellikleri, ilgiler, değerler gibi), bilgi, beceri ve yetenekler temelinde değerlendirilir. Diğer bir deyişle, değerlendirmenin odak noktası, çalışanın, işini başarılı bir şekilde yapılması için gerekli özelliklere ne derece sahip olduğunun belirlenmesidir.

Örneğin, analitik düşünme yeteneği, planlama ve programlama becerisi, zaman yönetimi becerisi, güvenilirlik, dürüstlük gibi özellikler çalışan odaklı bir değerlendirme sisteminin boyutları arasında yer alır. Çalışana odaklı performans değerlendirme sistemlerine yöneltilen önemli eleştirilerden bir tanesi, kişilik özellikleri başta olmak üzere bir çok özelliğin yoruma çok açık olduğu ve operasyonel olarak tanımlamalarının kolay olmadığıdır.

Davranış yönelimli performans değerlemesinde hedef, çalışanı yoruma açık özellikler ya da beceriler yerine, daha somut davranışsal boyutlar üzerinde değerlendirmektir. Örneğin, bir sekreterin ne kadar sahibi olduğunun değerlendirilmesi, çalışan odaklı bir sistemde, “işinde sorumluluk sahibidir.” gibi maddelerin derecelendirilmesi ile mümkün olurken, davranış yönelimli bir yaklaşımda “ bırakılan mesajı zaman kaybetmeden sözel ya da yazılı olarak gerekli kişiye iletir” gibi daha

⁵⁸ Horasan, Gaye, Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektrik Sektöründe İki Örnek Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001 sa. 40

⁵⁹ , Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 75-76

somut, davranışa yönelik maddeler aracılığı ile gerçekleştirilir. Yanlılığa daha az izin vermekle birlikte, davranışa yönelik sistemlerin tamamıyla objektif olduğunu söylemek ne yazık ki mümkün değildir. Sonuç olarak bu sistemler de, değerlendirmeyi, çalışanın performansından bağımsız olarak, belirli bir yönde yapmak isteyen değerlendiricilere izin vermektedir.

Sonuç odaklı değerlendirme sistemlerinde ise, işi yapan kişinin özellikleri ve/ ya gösterdiği davranışlardan çok kurumsal hedeflerin ulaşıp ulaşılmadığı performans kriterleri olarak kullanılır. Bu sistemlerin altındaki temel düşünce, ne kadar olumlu olursa istenilen sonuçlar elde edilemiyorsa davranış bir performans kriteri olarak yetersizdir yaklaşımıdır. Sonuç odaklı değerlendirmelerde, hedef belirleme ve belirlenen hedefleri bir performans kriteri olarak kullanma en önemli aktivitedir.

Sonuç yönelimli sistemler, kişi ve davranış yönelimli sistemlerde var olan subjektiviteyi en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu tür sistemlerde değerlendirici, değerlendirilen kişinin ne gibi özelliklere sahip olduğundan ya da yaptığı işi nasıl yaptığından(davranışlarından) çok yapılan işin sonuçlarına odaklanmaktadır. Değerlendirme ise, bu sonuçlarla daha önceden saptanmış “ beklenen sonuçlar” ya da hedeflerin ne kadar örtüştüğünün belirlenmesini içermektedir.

Sonuç yönelimli sistemlerde, işgören performanslarının, yalnızca ölçülebilen yönleri üzerinde odaklanması, ölçülemeyen kriterlerin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Bu da yöntemin eğitim ve gelişmeye olan katkısının orta derecede olmasına yol açar.⁶⁰

Aşağıdaki Tablo-5’te performans değerlendirme yaklaşımlarının karşılaştırılması verilmektedir.

⁶⁰ Horasan, a.g.e., s.71

Tablo- 5 Performans Değerlendirme Yaklaşımlarının karşılaştırılması

Kriterler	Çalışan Odaklı Yaklaşım	Davranış Odaklı Yaklaşım	Sonuç Odaklı Yaklaşım
Stratejik Uyum	Yönetici bağlantı yapmaya zaman ayıramazsa, zayıf	Oldukça yüksek olabilir	Çok Yüksek
Geçerlilik ve Güvenirlik	Değerlendirmeyi yapana bağlıdır. Ölçümler dikkatli yapılırsa yüksek olabilir.	Genellikle yüksek, başka faktörlerin karışmasını ve yetersizliği asgariye indirir	Genellikle Yüksek
Kabul Edilebilirlik	Genellikle yüksek, geliştirilmesi ve kullanılması kolay	Orta derecede, geliştirilmesi zor, fakat kullanım için kabul edilebilir.	Yüksek genellikle değerlendirilecek olanlardan gelen girdilerle geliştirilir.
Spesifik Olma Niteliği	Çok düşük	Çok düşük	Sonuçlarla ilgili yüksek, fakat bunları başarmak için gereken davranışlar yönünden düşük
Eğitim İhtiyacının Tespitine Katkı	Çok Düşük	Yüksek	Orta
Kullanılan Zaman ve Para	Düşük	Yüksek	Orta/yüksek

3.4.Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde çok sayıda performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. En sık kullanılan performans değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.1.Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma

Sıralama yönteminde değerlendiriciden, elemanların gösterdikleri başarıyı göz önüne alarak, belirli bir performans boyutu üzerinde bu elemanları sıralamaları (en iyiden en zayıfa doğru) istenir.

Bu değerlendirme yönteminin en büyük problemi tutarlık ya da güvenilirlik azalmasıdır. Özellikle sıralanacak elemanların sayısının çok olduğu durumlarda aynı değerlendirici bir hafta arayla oldukça farklı sıralamalar yapabilir. Sıralamadaki

tutarsızlık, daha çok listenin ortalarında yer alan iyi ve en kötü performanslı elemanı belirlemeleri, kalanlar arasında da yine en iyi ve en kötüyü belirlemeleri ve giderek azalan bir liste üzerinde aynı işlemi yapmaları istenebilir.⁶¹

İkili Karşılaştırma yönteminde ise, işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin 8 kişilik bir grup için aşağıdaki Şekil-7 gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilir.⁶²

Şekil- 7 İkili Karşılaştırma Yöntemi ile İşgörenlerin Değerlendirilmesi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	+	+	+
2	-		+	-	+	+	-	-
3	+	+		+	+	-	+	+
4	+	+	-		+	+	-	+
5	+	+	-	+		+	-	-
6	-	+	-	+	-		-	+
7	-	+	-	+	-	+		-
8	+	-	-	+	-	+	+	

Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene(+) işareti konur. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla(+) işaretini alan kişi liste başı olur diğerleri de sıralanır.

Hem sıralama hem de ikili karşılaştırma yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapılmaktadır.⁶³

⁶¹ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 79

⁶² Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000 s. 172

⁶³ Bahçe, Nilay, İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997 s. 26

3.4.2.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde uygulanan teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz önem taşıyan olayları kaydederek, bunları işgörenlerin dosyasına işlemesinden oluşur.⁶⁴

Kritik olay yönteminin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Bu olaylar işgörenin neyi iyi, neyi kötü yaptıklarını göstermede somut geribildirim sağlamak için kullanılır. Yöntem, işletme stratejisini, bu stratejiyi en iyi destekleyen olaylar üzerinde odaklanarak destekler. Dikkat, işe bağlılık, dürüstlük ve benzeri kişilik özelliklerinden ziyade, spesifik davranışlar dikkate alındığından, işgörene açıklaması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlanması da kolaydır. Böylece işgören belli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur. Kritik olay yönteminin ne önemli sakıncası, işgörenin, amiri tarafından sürekli izlendiği kaygısıyla rahatsız olması ihtimalidir.

3.4.3.Derecelendirme Yöntemi

En yaygın olarak kullanılan yöntem olan derecelendirmede, değerlendirici(amir, çalışma arkadaşları, müşteriler, ya da kişinin kendisi), her bir elemanın performansını standartları önceden saptanmış boyutları/ değerlendirme ölçekleri üzerinde belirtir. Her bir boyut ya da madde için değerlendirme standartları ölçek üzerinde gösterilmiştir. Bu değerlendirme, yaygın olarak elemanın performansına ait ayrıntılı bilgi sahibi olması beklenen amirler tarafından yapılır. Kişinin kendi değerlendirmesi, çalışma arkadaşları, elemanları(astları) ya da müşteriler tarafından değerlendirilmesi bazı kurumlar tarafından uygulansa da, amir değerlendirmeleri hala en yaygın olarak başvurulmuş değerlendirme yöntemidir.

⁶⁴ Beer, Michael, Note On Performance Appraisal “ Harvard Business Review, C.4 1983 s.7

Derecelendirme yönteminde öncelikle değerlendirilecek kriterler belirlenir ve bu kriterler, belirli derecelere ayrılır. Yöneticide değerlendirdiği kişiye uygun dereceyi seçerek işaretler. Derecelendirilecek kriterler sayısal olarak ifade edileceği gibi, Çok iyi, iyi, orta, yetersiz, çok yetersiz şeklinde de derecelendirilebilir.

3.4.4. 360 Derece Geribildirim

360 derece geri besleme veya çok yönlü değerle yöntemi, firmanın ve dış kaynakların içindeki bir çok farklı girdileri de içeren, gittikçe popülerliği artan bir performans değerlendirme yöntemidir.

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, geleneksel olmayan bir başarı değerlendirme sistemidir. İşgörenleri değerlemede kullanılacak veriler, işgörenin arkadaşlarından, astlarından, müşterilerden ve yöneticilerinden toplanır.⁶⁵

360 derece geribildirim yaklaşımında değerlendirilen kişi, kendi performansına yönelik olarak farklı perspektiflerden, kimi zaman da birbiriyle çelişen değerlendirmeleri aynı anda almaktadır. Bu yöntemle, geleneksel amir değerlendirmeleri ile karşılaştırıldığında, değerlendirilen, performansına yönelik çok daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. London ve Smither(1995), çok kaynaklı değerlendirmenin, kişinin kendine ve performansına yönelik daha gerçekçi bir resim oluşturmaya yardım ettiğini ve de gelişim ve performans iyileştirme için yol gösterici olduğunu belirtmektedir.⁶⁶

Geleneksel amir değerlendirmelerinden farklı olarak, çok kaynaklı değerlendirmelerde değerlendirenlerin kimlikleri gizli tutulmakta; kimi zaman da değerlendirilen kişiye, bir kaynağın(örneğin astların) her bir boyut (örn. Çatışma

⁶⁵ Yalçın, Azmi, Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Antalya 2002 sa. 643

⁶⁶ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 89

çözme becerisi) üzerinde yaptığı değerlendirmelerin sadece ortalama değerleri bildirilmektedir.

3.4.5. Takım Performansını Değerlendirme

İşletmelerin son zamanlarda takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi çalışmaları da takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlendirme oldukça zordur. Çünkü takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. İşletme politikaları, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, takımın çalışması için gereken girdiler gibi faktörler takımın başarısı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir.⁶⁷

“Takım performansı” modeline göre, takım performansı takım üyelerinin yetkinlikleri ve takım içi performanslarının davranışlarının bir ürünüdür.⁶⁸

En önemli takım performansını değerlendirme yaklaşımları aşağıda sıralanmaktadır.

Doğrudan Ölçüm: Örn. Ürün geliştirme sürecinde belirli aşamalarda ne kadar zamanda gelindiği, toplam ürün geliştirme süresi ya da ürün piyasaya sürüldükten belirli bir süre sonraki kazanç.

Çok Kaynaklı Değerlendirme: Takım performansının ölçülebilir bir ürüne dönüşmediği durumlarda tercih edilebilir. Takımın performansını, takımın koordineli çalıştığı diğer takımlar (kurum içi müşteriler), takım liderleri, yöneticiler ve müşteriler değerlendirir ve bu değerlendirmeler daha çok geribildirim amacıyla kullanılır.

Bütünleştirilmiş Değerlendirme- Doğrudan ölçümlerle, çok kaynaklı değerlendirmeler birleştirilir. Bu yaklaşımın en büyük avantajı, takımın kısa vadeli hedefleriyle(örn. Makete sürüldükten sonra ilk altı ay içindeki kazanç) uzun vadeli hedeflerini(örn. Müşteri memnuniyeti) birleştirilebilmesinin sağlanmasıdır.

⁶⁷ Erdil, Oya; İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998, sa. 168

⁶⁸ Reilly R.R. Ve McGourty, J., Performance Appraisal in Team Setting in J.W smither(Ed.) Performance Appraisal: State of the Art In Practice, San Francisco, 1998 sa. 244-277)

3.4.6.Yetkinlik Modelleri

Performans yönetimi literatüründeki en son gelişmelerden biri de hem iş analizinde hem de performans değerlemesinde **yetkinlik merkezli** yaklaşımların yaygınlaşmaya başlamasıdır. Yetkinlikler, iş tanımında yer alan temel görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için (kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi) çalışanlarda bulunması gereken temel bilgi, beceri ve yeteneklerin bütünü olarak tanımlanabilir.

Yetkinlik temelli performans değerlemede, bireysel ya da takım performansı için kritik olan temel yetkinliklere, çalışanın ya da takım elemanlarının ne oranda sahip oldukları belirlenir. Bir yetkinliğin olduğunun söylenebilmesi için çalışanların hangi davranışı sergilemeleri ya da bilgiyi göstermeleri gerektiği önceden belirlenmelidir.⁶⁹

Bireyin örgüt hedeflerini düşünerek belirlediği bireysel hedeflerin ve yeterliliklerin yer aldığı performans yönetim sistemi ile bireyin performansı örgüt stratejik ihtiyaçlarına uygun olarak gözden geçirilmekte, bireyin açıklıkları çıkarılarak bireysel gelişim planlaması tüm alt sistemlerde düşünülerek yapılmaktadır.⁷⁰

Yöneticilik işleri için kritik yetkinlikler;

- .- Planlama ve koordinasyon,
- Astlara rehberlik Etme,
- Astları geliştirme ve eğitme,
- Etkili iletişim kurma ve başkalarını bilgilendirme,
- Kurumu temsil etme,
-

Yetkinlik modellerine yöneltilen önemli bir eleştiri, kişilerin temel yetkinliklere sahip olmalarının, o yetkinlikleri davranış ya da sonuçlara transfer edileceği anlamını taşımasıdır.

⁶⁹ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 98

⁷⁰ Kon, a.g.m. s. 86

3.5. Performans Değerleme Hataları

Bir çok işletmede, performans değerlendirmesi yapılırken, değerlendiricilerin yaptıkları ya da kurulan sistemin yetersizliğinden kaynaklanan sayısız problemler ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlemelerinin hatalı ya da problemli olabileceğini işaret eden en sıklıkla karşılaşılan üç durumdan söz edilebilir. Birinci olarak bir grup çalışan değerlendirildiğinde, çalışanların % 80 ile % 90'nının performansının avarajın üzerinde olması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. İkinci olarak, performansları açısından farklı olmaları beklenen bir grup çalışanlar arası farkın oldukça az olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Son olarak, aynı çalışan, birbirinden oldukça farklı olması beklenen performans boyutlarında değerlendirildiğinde, farklı boyutlar üzerinde aldığı puanlar oldukça yüksek korelasyon göstermektedir. Sık rastlanan bu üç olay, değerlendiricilerin, değerlendirmelerinde sistematik hatalar yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bir değerlendirici tarafından yapılan bir grup çalışanın performans değerlemesi incelendiğinde, eğer değerlendirme ortalaması kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde ise **cömertlik** ortalamasının çok altındaysa **katılık** hatası olduğu varsayılır. Bu varsayımın altındaki varsayım ise, gerçek averaj performansın, değerlendirmede kullanılan ölçeğin orta noktasına karşılık gelir. Verilen değerlendirmeler eğer kullanılan ölçeğin orta noktasında yığıldı ise, **merkeze toplanma** hatasının olduğu varsayılır. Son olarak da aynı kişi tarafından yapılan farklı elemanların değerlendirmesinde, eğer kişiler arası farklılık/farklılaşma çok küçükse **ranj daralması** olduğu söylenebilir.⁷¹

Değerlendiricilerin bir işgörenin performansını değerlendirirken iş tanımlarındaki çok başarılı bir işi baz alarak diğer işlerinde de daha yüksek değerlendirmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum **hale etkisi** olarak tanımlanır.⁷²

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da çalışanın yeterliliklerinden birinin çok iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bundan etkilenmesidir. Çalışanın sahip olması gereken yeterliliklerden birinde çok iyi performans göstermesi tüm

⁷¹ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 87

⁷² Çakal, a.g.e., s.53

yeterliliklerinde iyi olduğunu göstermez. Özellikle çalışanın çok iyi tanınmadığı durumlarda bu tür hataları yapma riski yükselmektedir.⁷³

Değerlendirme hataları, değerlendirmenin doğruluğu ya da kalitesinin çok iyi göstergeleri değildir. Bir çok araştırmacı, değerlendirme hatalarının performans değerlendirmesi için etkili kriterler olmadığı konusunda hemfikir. Yapılan değerlendirmelerin kalitesinin en yansız göstergelerinin değerlendirmelerinin doğruluğunun dolaysız ölçülmesi olduğu vurgulanmaktadır. Geçerlik/güvenirlik ve değerlendirme hataları, doğruluk derecesinin ancak dolaylı ve muhtemel eksik göstergeleridir. Doğrudan elde edilen doğruluk değerlendirmelerinde ise, performansın her bir boyutundaki standartlar uzman kişiler tarafından belirlenir.



⁷³ Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi “ Performans Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi” İ. Ü İşletme Fakültesi, Yayın No:262 1994 s.. 222

3. PSİKOTEKNİK TESTLERLE BİREYSEL REFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumun performansının bireylerin performansına bağlı olduğunu düşünürsek, işi yapacak kişinin o işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olması gerekir. Kişinin bu özelliklerini ölçebilen ve doğru işe doğru elemanın seçilmesini sağlayan psikoteknik test uygulamaları her geçen gün giderek daha çok önem kazanmaktadır. Araştırmalar, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işlerinde daha verimli ve mutlu olduklarını ve yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Başarılı kurumların ortak özelliği, üretken insanlarla çalışmalarıdır. Kurumun verimini artırmak, nitelikli insanların sayısını artırmaktan geçer. Çalışanlarının niteliği ise, eğitim veya doğru çalışanı seçme yöntemleriyle geliştirilebilir. Bu noktada, kurum içindeki başarılı insanların özellikleriyle, bu kişilerin nasıl belirlendiği büyük önem kazanıyor.⁷⁴

Psikoteknik test bataryasının personel seçiminde değerlendirme değişkeni olarak kullanılmasındaki temel yaklaşım test sonuçları ile kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki varsayımdır. Bu durumda seçim testlerinde başarılı olan aday işinde de başarılı olacak, seçim testlerinde başarısız olanlar ise büyük bir oranda yapacağı işte de başarısız olacaktır.⁷⁴

Geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren işe alımda kullanılmaya başlanan psikometrik ölçümler adayların düşünsel yeteneklerinin ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesini sağlamış, iş hayatına büyük ölçüde güven getirmiştir. İşten çıkartmaların azalması, sinerjik ekiplerin kurulması, başarıya odaklanma, iş verimliliğinin artması ve buna katkıda bulunmanın verdiği güvene dayalı çalışan mutluluğu gibi sonuçların doğru seçme ve değerlendirme süreçleriyle mümkün olduğu anlaşılmıştır

⁷⁴ Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2004

⁷⁴ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.s. 160

1998'de yapılan bir araştırmaya göre, psikometrik testleri uygulayan şirketlerin karlılığında somut bir artış olduğu saptamıştır. Geçen yüzyılın son çeyreğinde geliştirilen yeni kuşak psikometrik ölçümler iş performansını tanımlayan yetenek ve kişilik teorilerine dayanmaktadır.⁷⁵ İş yapma düzeyi ve iş başarısının tahmininde, psikometrik test puanı ile iş başarısı arasındaki istatistiksel ilişki söz konusudur. Teste bakıldığında işin gerekleri ile doğrudan ilişkili sorular bulunmayabilir, fakat sorular iş başarısını sağlayacak kişilik ve yeteneklerle ilgilidir.⁷⁶

Günümüzde, uygun işi uygun adayla buluşturabilen kurumların başarıyı yakalamakta önemli bir avantaj sağladıkları görülmektedir. Uygun işin uygun adayla buluşabilmesi için pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmesi, sonra da adayın yetkinliklere uygunluğunun ölçülmesi gerekmektedir.⁷⁷

3.1. Kişilik Testleri İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında en önemli değişikliklerden bir tanesi de genel yetenek dışındaki özelliklere, özellikle kişilik özelliklerine, giderek daha çok önem vermeye başlanmasıdır. Bu değişimin bir yansıması olarak, kişilik özellikleri, personel seçme süreci içinde ayrı bir yer ve önem kazanmaya başlamıştır.

Kişilik testleriyle ilgili ilk uygulamalar, 1929 yılında Anderson tarafından ABD'de, 1930'da Culpin ve Smith tarafından İngiltere'de gerçekleştirilmiştir. Ardından, İkinci Dünya Savaşı sırasında Amerikan ordusunda ve savaş sonrasında Amerikan polis teşkilatında kişilik testleri yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara gelindiğinde ise kişilik testleri, iş analizinden ortaya çıkan profil ile, adayın profilinin eşleştirilmesi, özellikle adayların işe uygun kişilik özelliklerine sahip olup olmadıkları, bu pozisyonda iyi performans gösterip göstermeyecekleri konusunda bir öngörü yapabilmek üzere gündeme gelmiştir.⁷⁸

⁷⁵ Baltaş, Zuhâl - Hogan Robert, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı, Baltaş Yayınları, İstanbul 2003, s.9

⁷⁶ Kepir, a.g.t. , s.8

⁷⁷ Baltaş, a.g.e., s. .9

⁷⁸ Alkan, Yeşim, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri. baltas.com, Mart 2004

Kurumlar için temel hedeflerden biri, işe alma sürecinin sonunda, en iyi kişilik profilini bulmaktır. Bir başka hedef de, bu işi hangi adayın en iyi yapacağını belirlemektir. Bu nedenle görüşmeciler, işin gerekleri ve adayın yetkinlikleri arasındaki bağlantılar hakkında bir öngörü sahibi olmayı isterler. Çünkü bu sürecin sonunda kurum, ya etkili bir lider, başarılı bir yönetici, etkin bir ekip üyesi kazanacak ya da yanlış bir karar sonucunda önemli zaman, enerji ve maddi kayba uğrayacaktır.

Uzun yıllar düşünsel zekanın iş başarısında belirleyici olduğu düşünülmüştü. Oysa iş sonuçları ve yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerini öne çıkarmaktadır. İş başarısı ve bireyin iş doyumu için “ ne yapıldığı” kadar “ nasıl yapıldığı”nın da önemli olduğu görülmüştür. İşin nasıl yapıldığı ise bireyin kişilik özellikleri ile ilişkilidir.⁷⁹

Her işletmede birbirinden farklı iş ve pozisyonlar bulunur. İş ve pozisyonların farklılıkları birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Çalışan - iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gerekir. Bireyin kişiliği yaptığı işe uymuyor ise bunun eğitimle düzeltilmesi mümkün olmadığı gibi bireyin ruhsal sağlığı ve işyerinin verimi de tehlike altına girer.⁸⁰

Her meslekte ve işte başarıyı belirleyen kişilik özellikleri farklıdır. Her meslek için belirli kişilik özellikleri tanımlanabilmektedir. Örneğin bir satış temsilcisinin sosyal becerilerinin çok yüksek olması gereklidir; çünkü sorumluluğu insan ilişkilerine dayalıdır ve insanları ikna etmek zorundadır. Buna karşılık, sosyal becerisi, Ar-Ge görevlisi için elzem değildir. Araştırma görevlisinin, emek, sabır ve özenle çalışmak için yüksek derecede öğrenmeye açıklığa, tedbirliliğe ve iç uyuma ihtiyacı vardır.

Bireyin iş yerinde başarısı büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır.

Psikolojik özellikler ve mesleki özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen literatür gözden geçirildiğinde yaklaşık 10 yıl öncesine kadar araştırmalarda daha çok yetenek alanlarına ilişkin değişkenlerin yer aldığı, buna karşın kişilik özelliklerinin iş performansı ve doyumunu yordamada gözardı edildiği görülmektedir. Ancak son yıllardaki literatürde kişilik özelliklerinin yordama konusundaki yetersizliklerinin aslında ilişki azlığından değil iş performansı kriterlerin saptanmasındaki problemlerden

⁷⁹ Baltaş, a.g.e., s.9

⁸⁰ Bilginer, Nejat, Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990, 65

kaynaklandığı yolunda tartışmalar yer almaktadır.⁸¹ Tartışmalar çeşitli meslek alanlarındaki performansta etkili olacak davranışsal özelliklere ilişkin değişkenlerin kriter alınması durumunda kişilik ölçeklerinin yordayıcı gücünün ortaya konulabileceği üzerinde yoğunlaşmış ve bu yönde sürdürülen çalışmalar kişilik ölçeklerinin önemini ortaya koymaya başlamıştır

Kişilik özelliklerinin, iş performansını yordamada, personel seçme sürecinde geleneksel olarak gözardı edilen değişkenler olmalarının bir diğer nedeni de, iş analizi yöntem ve tekniklerinin kişilik özelliklerine odaklanmamasıdır.⁸² Pek çok iş analizi tekniğinde temel hedef, işin teknik ve görev boyutlarına ilişkin performans ölçütlerini belirlemektir. İş analizinin temel iki ürünü olan iş tanımı (job description) ve iş profilinde (job specification) hedef, işi oluşturan teknik görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çalışanda bulunması gereken bilgi beceri ve yetenekleri saptayabilmektir. Kişilik özellikleri göz ardı edilir ya da yeterince önemszenmez.

Yakın bir zamana kadar kişilik testlerinin iş başarısını yordamada yetersiz olduğu, eleman seçiminde etkili bir araç olmadığı inancının yaygın olmasının bir diğer nedeni de , geçmişte kullanılıp etkili olmadığı gösterilen testler, genellikle klinik popülasyonlar için geliştirilmiş olan (MMPI gibi) ve işe özgün kişilik boyutları yerine genel kişilik boyutlarını ölçen testler olmasıdır.⁸³ Son literatür ise, özellikle işle ilgili spesifik kişilik özelliklerini ölçen testlerin bazı işlerde performansı yordamada oldukça etkili olabileceğini göstermektedir.

Aşağıda işe alma ve yerleştirme sürecinde bireysel performansı yordadığına inanılan kişilik testleri ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

⁸¹ Somer Oya- Korkmaz Mediha, Kişilik Özellikleri ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler, XII.

Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, ODTÜ Ankara, 2002 s.105

⁸² Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s.17

⁸³ , Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s.42

4.1.1. 5 Faktör(5F) Kişilik Modeli'nin Bireysel Performansla İlişkisi

Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiye gösterilen ilgide, Beş Faktör Modeli'nin rolü kuşkusuz çok büyük. Bu model, son 50-60 yıl içinde, kişilik psikolojisi alanındaki araştırmaların sonucu olan yeni bir kişilik modelidir.

5F Kişilik Envanteri'nin kullanılma amacı, adayların diğer özelliklerinin (eğitim, deneyim,vb..) yanı sıra farklı pozisyonlara uyum sağlama olasılıklarının da belirlenmesidir. Bu, hem adayların kişisel özellikleriyle uyumsuz işlerde düşük motivasyon ve düşük tatmin ile potansiyel performanslarının altında çalışmalarının önüne geçecek hem de işverenlerin söz konusu pozisyona en uygun adayı belirlemelerini sağlayacaktır.

5F Kişilik Envanteri, kişilik belirlemek amacıyla değil, işlerin gerektirdiği yetkinliklere adayların uyum düzeyini belirleme amacıyla kullanılmaktadır. Buna göre, hiçbir kişilik özelliği iyi veya kötü değildir. Değişik işler farklı yetkinlikler gerektirmektedir. Bu özelliklerin ne olduğu yapılan bilimsel araştırmalarla gösterilmiştir.

5 F Kişilik modeli, temel kişilik boyutlarını ve bunların alt boyutlarını içermektedir. Modelinin içerdiği temel boyutlar ve bu boyutlarda yüksek puan alan kişilerin başarılı olacakları işler şöyle sıralanabilir.⁸⁴

1-Dışadönüklük-İçedönüklük (Extraversion-Intraversion):

Kişinin sosyal etkileşimlerinde ne derece katılımcı ve enerjik olduğunu ölçer. Yüksek puan, kişinin sosyal ilişkilere oldukça zaman ayırdığını, hareketli ve canlı biri olduğunu gösterir. Düşük puan, kişinin zamanının çoğunu kendi başına geçirdiğini ve az hareketli bir yaşam tarzını tercih ettiğini gösterir.

Dışadönüklüğün, satış ve yöneticilik pozisyonları için, performansın geçerli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.⁸⁵ İdari ve güvenlik hizmetlerinde, üretimde,

⁸⁴ Somer, Oya - Korkmaz, Mediha,B^#33 Kişilik Özellikleri ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler,XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, ODTÜ Ankara, 2002 s. 23

akademik alanda kişiler arası iletişim geri plandadır. Hizmet ve ekip çalışması gerektiren iş ortamlarında ise, kişiler arası iletişim becerileri iş performansını belirler. Sosyalliği yüksek kişilerin hastalığa bağlı olarak işe gelmeme oranları yüksektir.

2-Yumuşak Başlılık(Uzlaşabilirlik) – Düşmanlık (Agreeableness-Hostility):

Kişinin davranışlarında çevresine yönelik güven ve duyarlılığını, ve çevresel kriterlerle içsel kriterleri hangi oranda kullandığını ölçer. Yüksek puan, kişinin, çevresine güven duyan, çevresindeki kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve içinde bulunduğu grubun normlarına yüksek derecede bağlı kalan biri olduğunu gösterir. Düşük puan, kişinin yönlendirici ve baskılayıcı biri olduğunu ve kendini ön plana çıkarma eğiliminde olduğunu gösterir. Girişkenlik yükselip uzlaşılabilirlik düştükçe kişilerin işe geç kaldıkları tespit edilmiştir.⁸⁶

3. Gelişime Açıklık/ Zeka- Gelişmemişlik (Openness To Experience/Intellect)

Kişinin entelektüel-kültürel alanlara ilgi ve değişime açıklık derecesini ölçer. Yüksek puan, zengin bir fikir ve hayal dünyasını; çok sayıda alana ilgi duyması; yeniliğe ve değişime açık olmayı gösterir. Düşük puan; hayatın daha somut ve uygulamaya dönük yönleriyle ilgili olmayı; bilinen yöntemlere bağlı kalmayı; değişim karşısında dirençli olmayı gösterir. Yeni deneyimlere açık, sosyal ve yaratıcı kişilerin çağrı merkezleri ve telefonla satış gibi işlerde başarısız oldukları görülmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s. 16

⁸⁶ Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri ,www.baltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2004

⁸⁷ Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri ,www.baltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2004

3. Öz Denetim/Sorumluluk-Yönsüzlük/ Dağınıklık(Conscientiousness-Undirectedness)

Kişinin hedeflere nasıl odaklandığını ölçer. Yüksek puan, belirli hedeflere oldukça disiplinli bir şekilde odaklanmayı; belli bir hedefi gerçekleştirmek için sistemli ve ısrarlı çalışmayı gösterir. Düşük puan, çok sayıda hedefi kesik kesik ve değişken bir odaklanma ile takip etmeyi gösterir.

Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların kapsadığı bir meta analizinde, Barrick ve Mount, Özdisiplin faktörünün kapsanan bütün işler/meslekler için performansın etkili bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır.

4.Duygusal Denge-Dengesizlik (Emotional stability)- İç Uyum

Kişinin dışsal olaylardan etkilenmeye ne derecede açık olduğunu ölçer. Yüksek puan, kişinin dışsal olaylardan daha çok etkilenme ve bunlara tepki gösterme eğiliminde olduğunu gösterir. Düşük puan, kişinin hayatı daha rasyonel düzeyde gördüğünü ve etrafında olanları daha kontrollü ve olumlu bir bakış açısıyla izlediğini gösterir.

Yönetmel işlerde ise, kişinin iç uyumunun yüksek ve duygusal emek vermesi ve buna sahip çıkması beklenir.⁸⁸

Salgado, Avrupa Topluluğu ülkelerinde yapılmış olan ve Beş Faktör kişilik boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi kapsayan çalışmalar üzerinde yaptığı meta analizde, Özdisiplin ve Duygusal Dengelilik boyutlarının bir çok meslek için iş başarısını yordamada etkili olduğunu bildirmiştir.⁸⁹

Bu alanda yapılan görgül çalışmaların bir çoğunda , özel bazı kişilik özelliklerinin farklı iş performansı ölçütlerini yordamadaki gücüne işaret etmektedir (Barrick ve Mount, 19991; Borman, Hanson ve Hedge, 1997, 413 - 417; Hogan, Hogan ve Roberts 1996; Hough, Eaton, Dunnette, kamp ve McCloy,1990; Ones, Viswesvaran ve Schmidt, 1993).. Literatürde, beş kişilik özelliği ile (Gelişime Açıklık, Özdisiplin, Dışadönüklük, Duygusal Dengelilik ve Uyumluluk) iş performansı arasında anlamlı ilişkiler rapor

⁸⁸ Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri ,www.baltas

⁸⁹ ⁷⁶ Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s.17

edilmektedir. Beş Faktör Modeli'nin kültürler arası geçerliğine yönelik bulgular da literatürde yer almaktadır (Salgado,1997; Somer,1998; Somer ve Goldberg,1999).⁹⁰

Birçok insan kaynakları uzmanı ve araştırmacısının, daha spesifik olarak belirlenmiş kişilik özelliklerinin ve sınırlı ölçümlerinin kişiyi tanımada daha verimli sonuçlar vereceğini öngörmeleri, ve bu yaklaşımı daha global ölçümlere tercih etmelerini gözönünde bulundurarak, Ones, D.S.& Viswesran, C. (1996), personel seçimi amacıyla kişilik (özellikleri) ölçümlerindeki bir ikilemi (bandwidth-fidelity) ele almışlardır. İş başvurusu yapanlar, belirlenmiş bazı spesifik kişilik özelliklerine göre mi yoksa daha geniş çaplı değişkenlere göre mi (5 Faktör Kişilik Envanterinde belirtilen 5 ana kişilik özelliği olan dışadönüklük- İçedönüklük, yumuşak başlılık, öz denetim, duygusal denge-dengesizlik, gelişime açıklık) değerlendirilmeli, sorusuna cevap aramışlardır. Ones, D.S.& Viswesran, C. (1996), iş performansı söz konusu olduğunda, daha genel kişilik ölçümlerinin spesifik olanlardan daha fazla tercih edilebilir olduğuna dair bulguları gözden geçirmiş spesifik olarak tanımlanan ve ele alınan özelliklerin farz edilen avantajlarının istatistiksel çıktılara/sonuçlara dayanan hatalı geleneksel inanışlardan kaynaklandığını gözlemlemişler ve sonuç olarak personel seçimi araştırma uygulamalarında daha kullanışlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.⁹¹

Chockalingam,Viswesvaran ve Angelika D.Resis,(1996), sosyal istenirlik/beğenilirliğin birçok kriter için baskılayıcı yada arabulucu rolü üstlenip üstlenmediğini inceleyerek sosyal istenirlik/beğenilirlik literatürünün meta-analizini yapmışlardır. Çalışmalarında, beşli kişilik boyutları, bilişsel beceri ve eğitim süresi ile korelasyonlar ele almış ve şu bulguları elde etmişlerdir. a) sosyal istenirlik/beğenilirlik, endüstri psikologlarının tahmin ettiği gibi yaygın bir sorun değildir, b) sosyal istenirlik/beğenilirlik aslında, duygusal durağanlık ve özenlilikteki bireysel farklılıklarla ilintilidir, c) sosyal istenirlik/beğenilirlik, iş performansı kriteri için potansiyel bir öngörü değişkeni, arabulucu yada baskılayıcı bir rol oynamamaktadır. sosyal

⁹⁰ Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s.17

⁹¹ Ones, Deniz S.-Viswesran, Chockalingam, Bandwidth-Fidelity Dilemma in Personality Measurement For Selection, Journal of Organizational Behavior, C.17, U.S.A., 1996, s.609-626

istenirlik/beğenilirliği büyük beşli kişilik boyutlarından ayırmak, iş performansını öngörmede kişilik yapılarının ölçüt geçerliliğinde bir sorun yaratmamaktadır.⁹²

Joyce Hogan ve Brent Holland (2003), insanların işteki performanslarındaki bireysel farklılıkları anlamada sosyoanalitik kuramı kullanarak yaptıkları çalışmalarında, 5 Faktör Kişilik Envanteri'ndeki kişilik ölçümlerinin meta-analitik geçerliliği, kuramsal yaklaşımlarınıninkini geçmiştir. Yazarlar, bu çalışmadan sonuç olarak şunu çıkarmışlardır: Performans değerlendirmesi genelden spesifik iş kriterlerine kaydıgında, tüm büyük beşli kişilik boyutları ilgili kriter değişkenlerini daha iyi yordayacaktır: tahmini gerçek geçerlilikleri- .43 (duygusal duranlık), .35 (dışa-dönüklük), .34 (uzlaşılabilirlik), .36 (özenlilik), .34 (deneyimlere açık olma).⁹³ Sümer & Sümer'in Türk Silahlı Kuvvetlerinde yaptıkları "Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği" adlı çalışmalarında subay kişilik özelliklerini liderlik, askerlik, özdisiplin ve uyumluluk olmak üzere dört temel boyut, 16 temel alt boyutu ölçmeye çalıştıkları kişilik testleri bataryasının tatminkar düzeylerde güvenilirlik ve yapı geçerliğine sahip olduğu görülmüştür.⁹⁴

4.1.2.HPI Hogan Kişilik Ölçümü'nün Performansla İlişkisi

Hogan Değerlendirme Sistemleri tarafından sunulan HPI Hogan Kişilik Ölçümü, iş hayatının gereklerinden doğmuş, başarı gösterenlerin performans kriterleri ile belirlenmiş, son dönemlerde giderek kullanımı artan bir ölçüm aracıdır. Sunduğu kullanım kolaylığı ile iş performansını gerçeğe en yakın öngörme olanağı veren ölçümlerden biridir.

⁹² Hogan, Joyce - Holland Holland, Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective, *Journal of Applied Psychology* c. 88, U.S.A, 2003, s.100-112

⁹³ Hogan, Joyce - Holland Holland, a.g.m , s.100-112

⁹⁴ Sümer Canan, Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması, *Türk Psikologlar Dergisi*, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s. 16

Beş Temel Faktör Modeline dayanmakta ve kişiler arası farklılıkları belirleyici yedi temel faktörü ölçmektedir.⁹⁵

Tablo-6 HPI Hogan Kişilik Ölçümü Temel Ölçekler

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

Kişiliğin yedi temel boyutu; kişilerin iyi geçinme ve öne çıkma becerilerini yansıtmaktadır. İç uyum; tedbirlik ve uzlaşılabilirlik iyi geçinme"yle; hırs sosyallik, deneyime ve öğrenmeye açıklık ise " öne geçme"yle bağlantılıdır. İç uyumu yüksek, tedbirli ve uzlaşılabilir kişiler başkalarıyla olumlu ilişki kurarlar; çünkü bu kişiler kendine güvenen, emeklerine saygı duyan, üstlendikleri işi büyük titizlikle yerine getiren bireylerdir. ⁹⁶Kişiliğin " dıştan görünen yüzünün" 7 temel özelliği, iş performansını belirlemektedir. Bununla birlikte; tedbirlik ve iç uyum gibi iki kişilik boyutu, iş performansını öngörmede özellikle etkindir. Çalışkan, güvenilir ve disiplinli kişiler, yüksek iç uyumuyla kendilerine güvenirlir ve sakindirler. Kendisi ile barışık ve disiplinli olan bu kişiler, işe alım sürecinde kurumlar tarafından diğer adaylara oranla olumlu bir şekilde değerlendirilmektedirler.⁹⁷

⁹⁵ Ezeroglu, Murat, HPI Hogan Kişilik Ölçümü www. baltaş-baltaş.com, Mart, 2004

⁹⁶ Baltaş, Zuhale, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı, Baltaş Yayınları, İstanbul, 2003

⁹⁷ Baltaş, Zuhale, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı, Baltaş Yayınları, İstanbul, 2003

Bazı araştırmalar; sorumluluk, işe bağlılık, düzenlilik ve devamlılığın başarıyı getirdiğini savunsun da Hogan, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde (mimarlık, reklamcılık, halkla ilişkiler, yazarlık vb) sorumluluğun birinci derecede gerekli olmadığını, girişkenlik ve yeniliğe açıklığın önem kazandığını söyler. Çok kere, yüksek düzeyde esneklik gösteren kişilerde sorumluluk boyutunun da düşük olduğu gözlenmiştir.⁹⁸

HPI'nın işe alımlarda kullanılmasını sağlayan en önemli özelliklerinden biri de, belirli işlere olan yatkınlığı tanımlayan altı mesleki ölçek üzerinden kişilerin farklılıklarını ölçmesidir.

Tablo-7 HPI Hogan Kişilik Ölçümünün Mesleki Ölçekleri

MESLEKİ ÖLÇEKLER	
Hizmet Yönelimi	Hizmete hazır olma, memnun etme arzusu, müşterilere karşı saygılı olma
Strese Dayanıklılık	Stresle başa çıkabilme yeteneği
Güvenilirlik	Kişisel bütünlük, sorumluluk, kurumsağlık
Büro İşleri	Talimatlara uyma, ayrıntılara dikkat etme, kendini düzgün ifade edebilme
Potansiyeli	
Satış Potansiyeli	Enerji, sosyal beceri, müşterilerin sorunlarını çözebilme yeteneği
Yöneticilik Potansiyeli	Liderlik yeteneği, planlama ve karar alma becerisi

Tett ve arkadaşları, 2003'te yayınlanan araştırmalarında ⁹⁹(sf. 335 – 356), kişilikle iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Genel testlerin en yüksek yordama gücüne sahip olmadığını göstermeyi, çalışmalarının temel amacı olarak belirlemişlerdir.

⁹⁸ Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri ,www.baltas , Mart, 2004

⁹⁹ Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, USA, s.330

Genel testlerin avantajları şunlardır:

- (1) Birbiriyle ilişkisiz görünen alanları bir araya getirirler,
- (2) Anlaşılması kolay anlamsal yapılar olmaları, çalışma kolaylığı sağlar,
- (3) Çeşitli ölçümlerin geçerliliğini tespit edebilmek için bir çerçeve sağlar.

Özel testlerin avantajları ise şunlardır:

- (1) Daha fazla karşılaştırılma noktasının kullanılması sayesinde, kişi-iş uyumunda gelişme sağlanır,
- (2) Nedenleri, sonuçları ve ölçümleri bir arada değerlendirme imkanı sağlar,
- (3) Daha güçlü bir analizin yapılmasına izin verir.

Tett ve arkadaşlarının¹⁰⁰ çalışmaları, şu sonuçları vermiştir: Performans, bu çalışmada, iş oryantasyonu, uyum sağlayabilirlik ve kişilerarası etkiden oluşmaktadır. İlk olarak, iş oryantasyonu, Hogan Testi'nin alt ölçeklerinden hiçbirisiyle ilişkili değildir. Uyum sağlayabilirlik; iç uyum, uzlaşabilirlik, sorumluluk ve öğrenmeye açıklıkla ilişkilidir. Kişilerarası etki; iç uyum, sosyallik ve uzlaşabilirlik ile ilişkilidir. Ortalama performans; iç uyum, uzlaşabilirlik ve sorumlulukla ilişkilidir. Son olarak, genel performans, uzlaşabilirlik, sorumluluk ve yeniliğe açıklık ile ilişkilidir.

İkinci aşamada, performansın öğeleri olan iş oryantasyonu, organizasyon yeteneği, teknik yetenekler ve öz-motivasyon olmak üzere üçe; uyum sağlayabilirlik, esneklik ve stres hoşgörüsü olmak üzere ikiye; kişilerarası etki ise, ikna gücü ve kişilerarası yetenekler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İç uyumun, genelde, uyum sağlayabilirlik ve kişilerarası etkinin iki alt-kategorisiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Hırs, şaşırtıcı bir şekilde, hiçbir alt-kategoriyle ilişkili bulunmamıştır. Sosyallikte de ilişkiye rastlanmamıştır. Uzlaşabilirliğin, stres hoşgörüsü, ikna gücü ve kişilerarası yetenekler ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sorumluluğun, organizasyon yeteneği, öz-motivasyon ve stres hoşgörüsü ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yeniliğe açıklığın ve öğrenmeye açıklığın hiçbir performans öğesiyle ilişkili olmadığı bulunmuştur. Tek tek

¹⁰⁰ Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003).a.g.m, s 335-356.

maddelere bakıldığında, hırs, sosyallik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık kategorilerinin maddelerinin çok azının herhangi bir performans ögesiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Sorumluluk maddeleri de, çok az performans ögesiyle ilişkilidir. İç uyum kategorisi altındaki, Sakinlik maddesinin, Uyum Sağlayabilirlik ve Kişiler arası Etki ile ilişkili olduğu görülmektedir. Güven maddesi de aynı niteliği göstermektedir. Sorumluluk altındaki Yetkinlik maddesi, İş Oryantasyonu alt-kategorileriyle ilişki içindedir.

Kanonik korelasyonlara bakıldığında ise, İş Oryantasyonu'nun Hırs, Sorumluluk ve Yeniliğe Açıklık'la ilişkili olduğu bulunmuştur. Uyum Sağlayabilirlik, yalnızca İç Uyum'la ilişkili bulunmuştur. Kişilerarası Etki ise, İç Uyum ve Uzlaşabilirlik'le ilişkili bulunmuştur.

Tett ve arkadaşları (2003, 334 – 335), genel ölçümlere karşı özel ölçümleri destekleyen tutarlı sonuçlara varamamışlardır. Bu nedenle, araştırmalarından, özel ölçümlerin de genel ölçümlerin de eşit derecede önemli olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Bu konuya “ya özel ya genel” diye bakmanın doğru olmayacağını belirtmektedirler.

4.1.3. Holland Mesleki Tercih Envanteri

Holland, Mesleki Tercih Envanteri'nde bulunan altı kişilik tipi belirlemiştir. Gerçekçi tip (R-Realistic), Araştırmacı tip (I-Investigative), Sanatçı tip (A- Artistic), Sosyal tip (S-Social), Girişimci tip (E-Enterprising) ve Geleneksel tiptir (C-Conventional).

Bu yönelimlerin hiç biri “en iyi” veya “en uygun olarak sınıflandırılmaz; tüm yönelimler veya eğilimler bireyin başarısını ve mutluluğunu sağlayabilirler.¹⁰¹

Bu tiplerin özellikleri ve bu tiplerin işlerinde ve mesleklerinde yüksek performans göstermeleri için uygun olabilecek meslekler, işler ve özellikler aşağıdaki Tablo- 6' da gösterilmektedir.¹⁰²

Tablo-8 Holland Meslek Tercih Envanteri'nde bulunan Kişilik Tipleri

¹⁰¹ Kalem,Erkan, Psikometrik Testlere Yenibir Bakış, www.yenibir.com/yenibirbakis, Mart, 2004

¹⁰² Holland, Lohn, Personality, <http://www.bsu.edu./carrers/holland.html>, 2003

Gerçekçi	Araştırmacı	Sanatçı	Sosyal	Girişimci	Geleneksel
Pratik zekaya sahiptir	Kuralları sevmez	Duygulu, heyecanlı ve bağımsızdır	Sosyal, atak, neşeli ve popülerdir	Gayretli, cesaretli, maceraperest ve enerjiktir	Güvenilir, sabırlı ve tutucudur
Fiziksel güç öne çıkar, dayanıklıdır	Bağımsız, akılcı, zorluklara karşı ısrarcıdır	Tek başına çalışmayı sever	Lider olmayı sever	Liderlik rollerini ve baskın olmayı sever	Liderlik rollerini aramaz
Açık havada yapılan meslekleri sever	Soyut, matematiksel problemleri çözmeyi sever	Kendini ifade etmeyi sever	Başkalarının rahatı ve mutluluğu ile ilgilidir	Güç, statü ve maddi zenginliği sever	İyi tanımlanmış işleri sever, maddiyata ve statüye önem verir
İnşa ve tamir işlerini sever	Fiziksel dünyayı anlamaya çalışır	Gergin ve kaygılıdır	Sorumluluk sahibidir	Özgüven sahibidir ve ikna yeteneği kuvvetlidir	Otokontrolü iyidir
Kişiler ve fikirler yerine somut işlerle uğraşmaktan hoşlanır	İnsanlarla pek ilgili değildir, teorik konularda iddialıdır	Geleneksel görüşlere bağlı değildir	Kendini iyi ifade eder, dikkat çekmeyi sever	Sözel yeteneği kuvvetlidir	Fiziksel beceri, iletişim gerektiren işlerden hoşlanmaz
El becerisi gerektiren işleri, güçlü makineler, büyük aletler kullanmayı sever	Bilimi sever, bu alanda orijinal ve yaratıcıdır	Sanat alanında yaratıcıdır	Bireyler arası ilişkilerde başarılıdır	Uzun süreli entelektüel çaba gerektiren işleri sevmez	Neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgilidir
Meslekler					
Çiftçi, marangoz, elektrikçi, mühendis vb.	Antropolog, matematikçi, doktor, kimyager, biyolog, bilgisayar programcısı vb.	Modelist, dramaturg, yazar, müzisyen, mimar, kompozitör vb.	Meslek danışmanı, klinik psikolog, öğretmen, eğitim denetçisi vb.	Politikacı, ekonomist, satış sorumlusu, pazarlamacı, televizyon yapımcısı vb.	Yönetici sekreteri, istatistikçi, finansal analist, vergi uzmanı vb.

Bireyin baskın yönelimleri, bu altı yönelimden en yüksek puanları aldığı 2 veya 3 yönelimi içerir. En baskın 2 veya 3 yönelim kişinin özellikle yakın olduğu kariyer alanlarını yansıtır ve bireyin üzerinde en çok durması gereken yönelimlerdir.¹⁰³ İş performansını gösteren göstergelerden biri de iş kazası yapma oranıdır. İş kazalarına neden olan en önemli faktörlerden biri olan işgörenin kazaya sebep olması, çalışanın

¹⁰³ Kalem, Erkan, Psikometrik Testlere Yenibir Bakış, www.yenibir.com/yenibirbakis, Mart, 2004

geçici olarak işten uzaklaşmasına, işten ayrılmasına, motivasyonun düşmesine, maliyetlerin yükselmesine, iş kayıplarının oluşmasına yol açar.

Yapılan araştırmalar, iş kazaları ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi kanıtlayacak niteliktedir. Kişilerin işe karşı tutumu ve kişilik yapıları ile iş kazaları arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişilikle iş kazası arasında ilişki kurmak zor olsa da, bireyin çevresi ile ilişkileri, grup içindeki davranışları, iş ortamının özellikleri, yetiştirme biçimi, duygu ve tutkuları ile iş kazaları arasında bir ilişki bulunduğu yapılan çeşitli araştırmalarda görülmüştür. Örneğin, grubun hoşlanmadığı kişilerin kazaya daha çok eğilimli oldukları saptanmıştır.¹⁰⁴

Kişilik testleri, çeşitli açılardan değerlendirildiğinde, işe alım sürecinde kullanılması gereken önemli bir araçtır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, diğer işe alma teknikleriyle birlikte, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış kişilik testleri aracılığıyla seçme ve yerleştirme yapmanın önemini farkında olan kurumlar, sadece üstün performansı yakalamış, iş yerinde uzun süre çalışmayı hedefleyen elemanlar kazanmakla kalmazlar. Bu şirketler, işe alma görüşmesi sırasında doğru konulara odaklanmayı, bu doğrultuda seçme için harcanan süre ve yanlış seçme kararlarının sayısını ve yaratacağı olumsuz etkileri azaltarak, işten ayrılma maliyetini, eğitim giderlerini düşürerek, eğitim sürecinde yapılan önemli ekonomik yararlar da sağlar.

Kurum ve meslek normları ve işe uygun kişilik özelliklerine uyan seçimler yapmak yukarıda sayılan yararların dışında yadsınamaz imkanlar sağlamaktadır. Bu çalışmaların kazandırdığı iş sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz; devamsızlığın azalması, işten ayrılma oranının düşürülmesi, oryantasyon ve eğitim giderlerinin düşürülmesi, kişinin güçlü yönlerinin ortaya çıkartılması, zihinsel katma değerin artırılması, ekip sinerjisinin yaratılması ve iş veriminin yükseltilmesi.¹⁰⁵

4.2.Bilişsel(zeka) ve Genel Yetenek Testleri İle Bireysel Performans Arasındaki

¹⁰⁴ Efil, İsmail, İşletmelerde İş kazalarının Psikoteknik yöntemle Analizi ve Önlenmesi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 1983, s. 219,220, 221

¹⁰⁵ Baltaş, a.g.e., s. 8

İlişki

Kişilerin iş başarıma potansiyelini tahmin etmede, kişilik testleri dışında ki diğer testler bilişsel yetenek testleri ile genel yetenek testleridir. Kişilerin yetenekleri performansları için potansiyel oluşturur. Kişinin karşılaşılabileceği durumlarda ve bulunduğu durumda ne yapabileceğini, nasıl davranabileceğini, neyi öğrenebileceğini gösterir.

Genel yetenek testleri kişilerin sahip oldukları mevcut kapasiteyi ve potansiyeli ölçmeye dayalı araçlardır. Kişilik envanteriyle birlikte kullanıldıklarında son derece yararlı bilgiler sağlarlar. Kişilerin becerilerini, öğrenme sınırlarını, zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya koyarlar. İşletmelerde sadece bugünkü değil gelecekteki durumları için de önemli olduğu için çok yararlı ölçümlerdir. Kişilerin ne tür işte başarılı olacaklarının anlaşılmasında yardımcı olurlar. Kısacası yetenek testleri, kişilerin düşünsel yönlerini ve zihinsel güçlerinin tasviridir.¹⁰⁶

İş başarısını etkileyen en güçlü testlerden biri yetenek testleridir. Genel yetenek ile performans arasındaki korelasyon diğer becerilere oranla en yüksek puanı alır.¹⁰⁷ Mekanik yetenek testleriyle ilgili geçerlik çalışmalarında, mekanik kavrayışa sahip bireylerle iş başarıları arasında oldukça yüksek korelasyon olduğu görülmüştür.¹⁰⁸

Wagner'in yaptığı bir çalışmada, beceri testlerinin iş performansını yordamada, geçerlik katsayılarının oldukça etkileyici olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine de, geçerliği ve faydayı arttırmak ve ters etkiyi azaltmak-psikometrik kriterlere göre yansız testler için bile, beceri testlerine ilaveten diğer yordayıcılara da gereksinim vardır. Beceri testlerinin varolan geçerlik bilgilerine ek olarak, performansı yordayan ve tanımlayan değişkenlere yenileri de eklenmiştir (Eğitim ve etkileri gibi)¹⁰⁹

¹⁰⁶ Bakker, Shawn, Psychometrics Tests For Personnel Selection, www.psychometrics.com, The Following Article appeared in workplace Today, september 2000

¹⁰⁷ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 45

¹⁰⁸ Chronbach, J.Lee, Essentials of psychological Testing, Harper Collins Publishers, 5th ed Newyork,1990 sa. 281

¹⁰⁹ Wagner, Richard K., Intelligence, Training, and Employment, American Psychologist, U.S.A., 1997,

Yetenek testlerine bakıldığında aslında işin gerekleri ile doğrudan ilişkili sorular bulunmayabilir, fakat sorular iş başarısını sağlayacak yeteneklerle ilgilidir. Örneğin; bir çıraklık eğitim programında öğrenme yeteneği oldukça önemlidir. Dolayısıyla bir genel zihinsel yetenek testi çıraklık işindeki başarı ile istatistiksel olarak ilişkili olabilir. Böyle bir durumda genel zihinsel yetenek testi ve mekanik yetenek testinin birarada kullanılması daha güvenilir ve tatmin edici bilgi verebilir.¹¹⁰

Yapılan araştırmalar, iş kazası ile işgörenin karmaşık işleri yapma yetenekleri, psikolojik özellikleri, bedensel ve zihinsel özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Bireysel yetenekler ile ilgili psikomotor özellikler, el- kol-göz koordinasyonu, uyarıcılara karşı tepki zamanı, işgörenlerin toplu ve yaygın dikkatle ilgili algısal özellikleri, olayları kavrama ve algılama yetenekleri kazalar açısından inceleme gerektiren faktörlerdir. Psikoteknik testlerle, işlerin gerektirdiği yetenek ve özelliklerin kişilerde hangi düzeyde bulunduğu ortaya konmaya çalışılır. Ayrıca işlerle ilgili bu özellik ve yetenekler açısından kişiler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olur. Bu karşılaştırma belirli işlerde kaza yapma riski yüksek olan bireylerle kaza yapma riski düşük olanlar arasında gerçekleştirilir. Bunun sonucunda kazaya eğilimli olan bireylerle daha az riskli işlerde, kazalara karşı güvenilir özellikler taşıyanların ise risk oranı yüksek olan işlerde çalıştırılması amaçlanır.¹¹¹ Kişilerin yeteneklerine uygun işlerde çalışmaları onların kaza yapmalarını engellemekte, böylece hem işgörenin sağlığı korunmuş olur hem de işgörenin yüksek performans göstermesi sağlanmış olur.

Muchinsky'ye(1997) göre, zeka testleri ya da genel bilişsel yetenek testlerinin eleman seçiminde yaygın olarak kullanılmasının en büyük nedeni zeka ile iş performansı arasında kuvvetli bir ilişki varsayımıdır. Bir çok işveren, zeka puanı yüksek kişilerin iyi performans göstereceği inancındadır. Bulgular bunun bir dereceye kadar doğru olduğunu göstermektedir. Bir çok çalışmanın sonunda, zeka testi puanı ile iş

s.1059-1069

¹¹⁰ Kepir, Handan, Personel Seçiminde Psikomotor Yeteneklerin Ölçülmesi Bir Test Bataryası Geliştirme Çalışması Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, 1984 s. 12

¹¹¹ Efil, a.g.e., s. 221

performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ancak bunu bütün işlere genellemek sakıncalı olabilir. ¹¹²

Yine bazı araştırmalar, genel zekanın bir çok iş için yeterli seçme kriteri oluşturabileceğini iddia etmektedir. Özellikle bazı zeka testlerinin ilk düzey amirler ve beyaz yakalı elemanların seçiminde geçerli ve güvenilir oldukları yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri, zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekanın işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesi için bazı zeka ölçümlerinin yapılmasında yarar görülmektedir. ¹¹³

Zeka ile iş başarısı arasında olumsuz ilişkilerin saptandığı araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin, rutin olarak nitelenen montaj işinde çalışan kişiler üzerinde yapılan bir testte, test düzeyleri ile üretim düzeyleri ve üstlerin bu kişiler hakkında yaptıkları başarı sıralaması arasında olumsuz bir ilişki görülmüştür. Başka bir anlatımla, testte yüksek puan alan kişiler rutin işlerde başarılı olamamaktadır. Bundan da, zihinsel yetenek testinden yüksek puan alanların rutin ve kolay işe yerleştirilmemelerinin daha yararlı olacağı sonucu çıkmaktadır. ¹¹⁴

Gellatly, Ian R. Ve Paunonen, Sampo V. (1991) kişilik, mesleki ilgi ve bilişsel becerilerin (zeka) ilk düzey yöneticilerin iş performansını ve memnuniyetini yordama derecesini ele aldıkları çalışmalarında, bu yordayıcıların geçerliği, eğitim ve yönetimde etkinlik, ilerleyebilirlik gibi performans kriterleri karşısında değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak, yönetsel etkinliğin bilişsel beceri, kişilik ve mesleki ilginin ölçümlerin yordadığı; ancak bilişsel ve olmayan yordayıcıların performansın farklı yönleriyle ilgili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kişilik ve mesleki ilgi ölçümleri, bilişsel beceri yordayıcılarının açıklamadığı bazı kriterlerde varyansı yordadığı bulunmuştur. ¹¹⁵

¹¹² Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 46

¹¹³ Erdoğan, a.g.e., s. 34

¹¹⁴ Paksoy Mahmut, İşletmelerde Psikoteknik Değerleme Açısından Bireysel Özellikler ve Sanayide Bir Test Geliştirme Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984 s.95

¹¹⁵ Gellatly, Ian R.- Paunonen, Sampo V. ve Diğerleri, Personality, vocational interest, and cognitive predictors of managerial job performance and satisfaction Personality and Individual Differences, c.12, U.S.A., 1991, s. 221-231

Salgado ve arkadaşları Salgado, Avrupa Birliği'ndeki 12 meslek grubuna uygulanan genel zihinsel yetenek testlerinin kapsamlı bir meta-analizini sunmuşlardır¹¹⁶. Genel Zihinsel Yetenek Testleri'ni, birden fazla yetiyi (örneğin, sözel, sayısal, uzamsal) bir araya getirip ölçen ölçekler olarak tanımlamışlardır. Bu meta-analiz çalışmasını yapmalarının iki nedeni vardır: Birincisi, daha önceki meta-analiz çalışmaları, belirli meslek gruplarını ele almış, ancak mühendisler ve kimyagerler gibi profesyonelleri değerlendirme dışında tutmuşlardır. İkincisi neden ise daha önceki çalışmalar, A.B.D.'de yapılmıştır. Bu nedenle, genel-geçerlik sorunun olmasıdır. Bulgular, yalnızca Amerikan ekonomisi için geçerli olmaktadır. Salgado ve arkadaşları, bu iki sorunu ortadan kaldırmayı, çalışmalarında birinci amaç olarak koymuşlardır. İkinci amacın ise, Genel Zihinsel Yetenek Testleri'yle meslek grupları arasındaki ilişkiyi iş karmaşıklığının (job complexity) modere edip etmediğinin tespit edilmesi olduğu belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, Genel Zihinsel Yetenek Testleri'nin daha karmaşık işler için (örneğin mühendislik, doktora vb.) daha geçerli olup olmadığına bakılmıştır.

Bu araştırma için A.B.D.'ye değil de A.B.'ye bağlanması ise üç nedene bağlanmıştır: Birincisi, Avrupa üzerine yapılmış olan meta-analiz çalışmalarının sayısı oldukça azdır. İkincisi, Avrupa üzerine yapılacak bir meta-analiz, Amerika üzerine yapılmış meta-analizlerle karşılaştırma yapma olanağı sağlayacaktır. Üçüncüsü ise, Avrupa Birliği'nde çok çeşitli ülkeler bulunduğundan, Avrupa Birliği'ndeki bu değişik ülkelerin kültürel çeşitlilikleri, Amerika'daki kültürel çeşitlilikle karşılaştırılabilir olma özelliğini taşımaktadır. Zaten, Salgado, daha önce yapmış olduğu bir çalışmada, Genel Zihinsel Yetenek Testleri'ni A.B.'nin, A.B.D.'ye nazaran daha fazla kullanmakta olduğunu ve A.B. ülkeleri arasında, bu testleri kullanma sıklığı bakımından pek bir fark olmadığını bulmuştu.¹¹⁷

A.B.'nin iş yaşamı konusundaki homojenliği, hukuki standardizasyondan da ileri gelmektedir. A.B.'nin bu konuda homojenliği, European Foundation for the

¹¹⁶ Anderson, J. F., Moscoso N., Bertua, S., Fruyt C., Rolland F., J. P. A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology* 2003, s.1079

¹¹⁷ Anderson, J. F., Moscoso N., Bertua, S., Fruyt C., Rolland F., J. P. a.g.m, 2003 s.1070

Improvement of Living and Working Conditions kuruluğu tarafından yapılan bir çalışmayla da tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre, Avrupa Birliği'ne ye lkeler,

- İşgücündeki alışan oranı,
- İşgücündeki kadın oranı,
- Kendi alışma saatleri üzerinde söz sahibi olan çalışanların yüzdesi,
- Beklenmedik sorunları zmesi beklenen çalışanların yüzdesi,
- Monoton işleri yapması beklenen çalışanların yüzdesi,
- Karmaşık işleri yapması beklenen çalışanların yüzdesi,
- İşlerinde yeni şeyler öğrenen çalışanların yüzdesi,
- Yeteneklerinin işin gerekleriyle uygun olduğunu düşünen çalışanların yüzdesi,
- şirketleri tarafından sağlanan eğitimden yararlanan çalışanların yüzdesi,
- Kişi başına düşen şirket içi eğitim süresi

bakımından yaklaşık olarak aynı rakamlara sahiplerdir. Avrupa Birliği lkeleri, bunun yanında, çalışma saati süreleri (ortalama 39.8 saat), evden işe giderken araçta geçen süre (ortalama 37.5 dakika) ve ücretli izin süresi (ortalama 25.9 gün) açısından da birbirlerine yakın değerlere sahiplerdir. Tersine, Amerika'da, ücretli izin süresi, bir yıllık çalışana verilen ortalama 9.6 gnle, yirmi yıllık çalışana verilen ortalama 20.3 güne kadar çeşitlilik göstermektedir. Amerika'da ortalama çalışma haftası ise, 34.2 saattir. Bu veriler, şu sonuca götürmektedir: Avrupa, iş koşulları açısından daha homojendir. Amerika'da yapılacak bir araştırmada, daha fazla ilgisiz değişken daha fazla etkide bulunabilecekken, Avrupa'da bu tür dışsal etkiler minimumdur.

Salgado ve arkadaşları, meta-analiz çalışmalarında, meta-analize alacakları çalışmaların seçiminde,  ölçütü kullanmışlardır:

- İş performansı ile eğitim başarısı ölçülerini ve genel bilişsel yetenek ölçülerini ilişkilendiren geçerlik katsayılarını rapor etmiş olması,
- Örneklem olarak, bir işe başvuranları, çalışanları ve sertifika eğitimi görenleri almış olması. Öğrenciler zerine çalışmamış olması,
- Yalnızca sivil işler (zel sektör ve devlet sektörü). Askeri meslekler ve tarım işçileri dışarıda bırakılmıştır.

Salgado ve arkadaşları , meta-analize alacakları çalışmaları belirlemek için altı

strateji kullanmışlardır:

- PsycLit Veritabanı'nda bir bilgisayar taraması yapmışlardır.
- Çeşitli Avrupa süreli yayınlarından birçok makale, geleneksel yollarla (elle) taranmıştır.
- Test elkitapları, ölçüt geçerliliği çalışmalarını tespit etmek için incelenmiştir.
- Test basan çeşitli yayınevleriyle bağlantıya geçilmiştir ve geçerlik çalışmalarına sahip raporlar istenmiştir.
- Elde edilen makalelerin kaynakça bölümleri incelenerek daha önce yapılmış çalışmalara ulaşılmıştır.
- Tanınan birçok Avrupalı araştırmacıyla hem yeni çalışmalar bulmak için hem de ek bilgiler edinmek için bağlantıya geçilmiştir.

Elde edilen 89 makaledeki 81 bağımsız örnekleme eğitim başarıları ölçüt alınmışken, geriye kalan 85 örnekleme ölçüt, iş performansı olarak kabuledilmiştir. Araştırmaların ülkeleri göre dağılımı, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:¹¹⁸

Tablo- 9 Araştırmanın Ükelere Göre Dağılım Tablosu

Ülke	Meta-analize alınan çalışma sayısı
Belçika	2
Fransa	18
Almanya	9
İrlanda	1
Hollanda	10
İspanya	13
İngiltere	36
Toplam	89

¹¹⁸ Anderson, J. F., Moscoso N., Bertua, S., Fruyt C., Rolland F., J. P. a.g.m, 2003, s.1070

Aşağıdaki tablo, Salgado ve arkadaşlarının Genel Zihinsel Yetenek testleri olarak hangi testleri çalışmalarına kattıklarını göstermektedir.

Tablo- 10 Yapılan Araştırmada kullanılan Testlerin Tablosu

Test Türü	Test Adı
Test Bataryası	DAT
	GATB
	T2
	ASDIC
	Intelligence Structure Test (IST-70)
	Intelligence Test (WIT)
	GVK
	PMA
	Aptitudes Mentales Primarias (AMPE)
g-Testi (Genel Yetenek Testi)	Raven's Progressive Matrices
	Cattell's Fair Culture Tests
	Otis Employment Test
	Alpha Test
	Logique Intelligence
	CERP
	Domino
	D-48
	NIIP-33

Salgado ve arkadaşları, 12 meslek grubuna bakmışlardır. Bu gruplar şöyledir:

Mühendislik başlığı altında toplanan birinci grup, mühendisleri, bilişim teknolojisi uzmanlarını ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Kimya başlığı altında toplanan ikinci grup, kimyagerleri ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Yöneticilik başlığı altında toplanan üçüncü grup, banka müdürlerini, işletmecileri, süpervizörleri, satış müdürlerini, koordinatörleri ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Daktilo ve dosyalama başlığı altında toplanan dördüncü grup, sekreterleri, katipleri ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Bilişim ve mesaj başlığı altında toplanan beşinci grup, postacıları, telefon operatörlerini, kuryeleri ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Satış başlığı altında toplanan altıncı grup, pazarlamacıları, satış uzmanlarını ve benzeri meslekleri

kapsamaktadır. Polislik başlığı altında toplanan yedinci grup, çeşitli kademelerdeki polisleri kapsamaktadır. Mekanik başlığı altında toplanan sekizinci grup, makinistleri, makine uzmanlarını, sanayi işçilerini ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Elektrik asistanlığı altında toplanan dokuzuncu grup, elektrikçileri ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Sürücü başlığı altında toplanan onuncu grup, araba, tramvay, kamyon, tır, buldozer gibi çeşitli araçların sürücülerini ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Çeşitli nitelikli işçi başlığı altında toplanan onbirinci grup, marangozları, endüstri ressamalarını, demiryolu görevlilerini ve benzeri meslekleri kapsamaktadır. Çıraklık başlığı altında toplanan son meslek grubu ise, zanaat çıraklığı, elektrik çıraklığı ve benzeri çıraklıkları kapsamaktadır.

Salgado ve arkadaşları, ikinci amaçlarını gerçekleştirmek için diğer bir deyişle, iş zorluğu moderasyonuna bakmak için, bu 12 kategoriyi, zorluklarına göre üç sınıfa ayırmışlardır. Bu sınıflandırma, aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir:

Tablo-11 Araştırmada Ele Alınan Meslek Grupları ve Zorluk Dereceleri.

Meslek Grubu	İş Zorluğu Düzeyi
Mühendislik	Yüksek
Kimya	Yüksek
Yöneticilik	Yüksek
Daktilo ve dosyalama	Orta
Bilişim ve mesaj	Orta
Satış	Orta
Polislik	Orta
Mekanik	Orta
Elektrik Asistanlığı	Orta
Sürücü	Düşük

Çeşitli nitelikli işçi	Düşük
Çıracılık	Orta

Bu tablodaki sınıflandırmanın istisnaları elbette vardır. Örneğin, orta düzeyde iş zorluğuna sahip olarak sınıflandırılmış olan kimi işler, analiz sırasında, düşük düzeyde iş zorluğuna sahip olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, Salgado ve arkadaşlarının (1079 – 1081) gerçekleştirdikleri meta-analiz, genel zihinsel yetenek testlerinin iş performansını öngördüğünü göstermektedir. Bu testler, aşağıda sıralanan dokuz meslek grubu için daha yüksek bir yordama gücüne sahiptir: Mühendislik, kimya, yöneticilik, daktilo ve dosyalama, bilişim ve mesaj, satış, polislik, elektrik asistanlığı, sürücü. Polislik mesleği dışarıda bırakılmak kaydıyla, genel zihinsel yetenek testlerinin eğitim başarılarını öngördüğü bulunmuştur. Genel zihinsel yetenek testlerinin iş performansı ve hizmetiçi eğitim başarıyla olan ilişkileri karşılaştırıldığında, bu testlerin, hizmetiçi eğitim başarıyla daha yüksek bir ilişki içerisinde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Genel zihinsel yetenek testlerinin bu iki değişkenle ilişkisini, iş karmaşıklığının modere ettiği bulunmuştur. Genel olarak, çalışmanın sonuçlarının, A.B.D.'de yapılan benzer meta-analiz çalışmalarının sonuçlarına yakın olduğu görülmüştür.

Salgado ve arkadaşları (1080 – 1081), çıkan sonuçlara karşın, gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasının birtakım kısıtlamaları olduğunu belirtmektedirler. Birincisi, kimi meslek gruplarını temsil eden örneklemeler küçük olduğundan, sonuçlar yanıltıcı olabilir. İkincisi, her Avrupa Birliği ülkesinden yeterince veri elde olmadığından da, sonuçlar yanıltıcı olabilir. Son olarak, askeri mesleklerin dışarıda bırakılması da sonuçları yanıltıcı hale getirmiş olabilir.

Borman, 1997'de yayınlanan makalesinde, üç konuyu ele almıştır.¹¹⁹

- 1) Performans modelleri ve öngörü ölçütleri,
- 2) İş performansının öngörenleri olarak kişilik ölçümleri,
- 3) Kişi-organizasyon uyumu araştırmaları.

¹¹⁹ Borman, W. C. Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 48, s. 1997, 299-337

Performans modellerine bakıldığında, iki tür modele rastlanmaktadır. Birinci tür modellerde, performansı etkileyen gizil faktörlere odaklanılmakta; ikinci tür modellerde ise, performansın kendisinin bileşenlerini (örneğin, iş bilgisi, yeterlilik) tespit etme çalışması yapılmaktadır.

Birinci tür modellere birçok örnek bulunmaktadır. Bunlardan birinde, McCloy ve arkadaşları, performansı ölçütlerini üçe ayırmıştır: deklaratif bilgi, prosedürel bilgi ve yeti ve son olarak motivasyonel öğeler.

Yapılan çalışmalarda, genel zihinsel yeteneğin, tüm karşı-tartışmalara rağmen, iş performansının çoğunu yordadığı anlaşılmıştır. Hizmetiçi eğitim başarısını yordamakta ise, iş performansındaki kadar başarılı değildir. Ancak, bu g faktörüne büyük yordama gücü yükleyen çalışmalara karşı, bunun tersi sonuçlar da elde edilmiyor değildir. Özellikle işler daha fazla uzmanlık gerektirdiğinde, genel zihinsel yetenekler yerine, özel yeteneklerin, daha büyük yordama gücüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yöndeki çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Örneğin pilot performansında, genel bir uzamsal yetenek testi yerine, bir zihinsel rotasyon ölçümünün daha büyük bir yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur.

Bu yordama çalışmalarında, en önemli noktalardan biri, başarı ve yetenek testi ayrımıdır. Başarı testleri, bilgi ölçerken; yetenek testleri, bilgi ölçmez, genel bilişsel düzeye bakar. İş Bilgisi testi, başarı testlerine bir örnektir. Daha önce belirtildiği gibi, bu testler, yalnızca, işi bilen adaylar için kullanılabilir. Öte yandan, bu adaylar için kullanıldığında, yüksek yordama gücüne sahiptirler. Örtük (tacit) bilginin de, performansı yordayabildiği anlaşılmıştır. Örtük bilgi, öğrenilebilme özelliği gösterdiğinden, örtük bilgi testleri, başarı testleri sayılmalıdır.

Borman (1997, 323), aynı çalışmada, kişilik ölçümlerine yer vermektedir. Kişilik-performans ilişkilerini modere eden ilişkiler, oldukça önemlidir. Bunlar, özel kişisel moderatörler (bir özelliğin dağılımı kişiden kişiye değişir), genel kişisel moderatörler (örneğin, içedönüklerle, dışadönüklerin performansları farklı olabilir), durumsal moderatörler (örneğin, yüksek otonomi gerektiren işlerde, durum daha az etkili olduğundan, kişilik ölçümleri, daha yüksek yordama gücüne sahiptir) ve etkileşimle ilişkili genel yetenekler (örneğin, yüksek oranda yapılandırılmış işlerle, düşük oranda yapılandırılmış işler ayrımı) şeklindedir.

Mülakatın niteliği de, iş performansını yordama da önemli bir faktördür. Geçmiş-yönelimli mülakatların gelecek-yönelimli mülakatlara nazaran daha fazla bir yordama gücüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmalar içerisinde, 'aday tepkileri' adıyla yeni bir alan belirmiştir. Personel alımı tarihi ile, Kopernik arasında bir ilişki kurulmuştur. Buna göre, personel alımı tarihinde, son zamanlara kadar, merkezde, işveren olmuştur. Ancak son zamanlarda, adayların tepkilerine yani daha insani daha sosyal özelliklere de bakılmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle, iş arayanların 13 işe alma prosedürüne ilişkin tepkileri sorulmuştur. Buna göre, en olumlu karşılanan yöntemler, işle ilişkili içeriğe sahip testler ve simülasyonlardır. En olumsuz karşılananlar ise, kişilik ve dürüstlük testleridir. İşletme öğrencilerinin, biyografik envanterleri, yetenek testlerine nazaran daha olumlu karşıladıkları anlaşılmıştır. Nedeni sorulduğunda, biyografik envanterlerde, adayın daha fazla kontrol sahibi olduğu, bu envanterlerin daha adil olduğu, daha kolay olduğu, kendilerini daha iyi ifade edebildikleri gibi nedenler ileri sürülmüştür.

Yine bu yeni alandan hareketle, adayların seçim sürecini adil algılayıp algılamadıkları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda, bu adalet algısını belirleyen faktörlerin, seçim prosedürlerinin tutarlılığı, şirket temsilcileriyle çift yönlü iletişim kurabilme olanağı, reddedilme durumunda yeniden değerlendirilebilme şansı, test performansı hakkında geri-bildirim, soruların özel yaşama girip girmemesi gibi faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Farrell ve Hakstian, 2001 yılında yaptıkları meta-analiz çalışmasında¹²⁰ (301 - 315), satış elemanlarının seçim yöntemi ve bunların hizmetiçi eğitimlerine odaklanmışlardır. Araştırmacılar, eleman alımı yöntemlerini altı kategori altında toplamışlardır:

- İş yeteneği/bilgisi değerlendirmeleri,
- Kişilik envanterleri (satış elemanı alımında en fazla dikkat edilen özellikler, empati, sosyallik, sorumluluk, özgüven, dışadönüklük),

¹²⁰ Farrell, S., Hakstian, A. R. Improving salesforce performance: a meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. Psychology & Marketing, 18(3), 2001, s. 281-316.

- Biyografik bilgi,
- Bilişsel yetenek testleri,
- İşle ilişkili yetenek testleri,
- Özel amaçlı satış değerlendirmeleri.

Farrell ve Hakstian, meta-analize, 157 bağımsız örnekleme katmışlardır (291 – 310). Birleşik ölçeklerin, tek ölçek kullanımına nazaran, iş performansını daha iyi yordama gücüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Biyografik verilerin ve bilişsel yetenek ölçülerinin, personel alımı yöntemleri içerisinde, öznel performans değerlendirmelerini en güçlü yordayan yöntemler olduğu görülmüştür. Biyografik verilerin, işle ilişkili yeteneklerin ve özel amaçlı ölçümlerin ise, nesnel satış performansını yordadığı bulunmuştur. Araştırmacılar, şirketlere, personel seçimi konusunda, bilimsel çalışmalara dayalı yöntemleri kullanmalarını salık vermektedirler. Bu yöntemler kullanılmadığı takdirde, ekonomik zarar büyük olmaktadır. Hizmetiçi eğitim ne kadar iyi olursa olsun, personel alımı yöntemleri, bilimsel verilere dayanmadığı sürece, zarar engellenememektedir. Bilimsel çalışmalara dayalı personel alımı yöntemleri ile uygun hizmetiçi eğitim birleştirildiğinde, şirketlerin sağlayacağı kazanç şöyledir:

- Üst düzey satış temsilcileri için, yıl başına yaklaşık 100,000 Dolar, çalışma süresi başına yaklaşık 250,000 Dolar.
- Satış temsilcileri için, yıl başına yaklaşık 70,000 Dolar, çalışma süresi başına yaklaşık 170,000 Dolar.

Carter (2002, 73) ise, bilişsel yetenek faktörleriyle, hizmetiçi eğitim yöntemlerinin eşleştirilmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur. Ders biçimindeki eğitimin, sözel kavrama yeteneğiyle ilişkili olduğu; vaka incelemelerine dayalı eğitimin ise, genel akıl yürütme yeteneğiyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Fox ve Spector ise, 2000'de yaptıkları çalışmada¹²¹ duygusal zekanın üç bileşeni, empati, duygu durumunun öz-regülasyonu ve öz-prezentasyon; duygusal treytlar

¹²¹ Fox, S., & Spector, P. A. Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just 'G'. Journal of

(olumlu ve olumsuz duygusallıklar) ve genel ve pratik zekanın, iş mülakatı performansına olan etkisine bakmışlardır. Bu çalışmada 5 hipotez test edilmiştir:

- Genel zeka, pratik zeka ve olumlu duygusallık, mülakat başarısıyla pozitif bir ilişkiye sahipken, olumsuz duygusallık, negatif bir ilişki gösterecektir.
- Adayın kendini sunuşu ile mülakat başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Başkasının bakış açısını alma, empatik ilgi, duygu durumuna dikkat etme, duygu durumu açıklığı, duygu durumu düzeltme, genel zeka, pratik zeka ve olumlu duygusallığın, mülakat yapanın mülakata giren adayı beğenme düzeyi ile pozitif bir ilişki içinde olacağı; öte yandan, kişisel sıkıntı halinin, bu beğenme düzeyiyle olumsuz bir ilişki içinde olacağı düşünülmektedir.
- Mülakatı yapanın beğenisinin mülakat başarısıyla pozitif bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir.
- Mülakatı yapanın duygusallığının, aday özellikleri ile mülakat başarısı arasında ilişki için aracı rolünde olacağı beklenmektedir.

Araştırma sonucunda,

- İkinci bir analizde, genel zekanın, pratik zekanın, olumlu duygusallığın, başkasının bakış açısını takınmanın, kişisel sıkıntı halinin, mülakat başarısını yordadığı anlaşılmıştır. IQ'nün, duygu durumu düzeltme ve kişisel sıkıntı haliyle ilişkili olduğu görülmüştür. Pratik zekanın, IQ ile, olumlu ve olumsuz duygusallık ile, duygu durumu düzeltme ile, duygu durumu açıklığı ile, başkasının bakış açısını takınma ile ve son olarak, kişisel sıkıntı hali ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
- Kabul edilen adayların doğrudan göz teması kurdukları, daha fazla güldükleri, daha çok el-kol hareketi yaptıkları ve daha fazla kafa salladıkları görülmüştür.
- Başkasının bakış açısından bakmanın, kişisel sıkıntı halinin, olumlu ve olumsuz duygusallığın, mülakatı yapanın mülakata giren adayı kendisine yakın hissetme

düzeşini yordadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, mülakatı yapanın adayı beğenme düzeşini, empatik ilgi ve olumlu duygusallık tarafından yordanmaktadır.

- Mülakatı yapanın duygusallığının, aday özellikleri ile mülakat başarısı arasında ilişki için aracı rolünde olduğu bulunmuştur.

Fox ve Spector, zekanın tek başına, mülakat başarısını açıklamadığı sonucuna varmıştır.

Özkan, Ayvaşık ve Sümer'in yaptığı Kişilik Özellikleri, Psikolojik Belirtiler, Psikomotor/ Bilişsel Beceriler, Sürücü Becerileri ve Trafik Kazaları, adlı çalışmalarında, seçici dikkat, periferel görme, koordinasyon ve tepki hızı testlerinin bazı değişkenleri (doğru, yanlış, atlanan tepki sayısı gibi) sürücülük ve güvenli sürücülük becerileriyle hem olumlu hem de olumsuz yönde ilişki göstermiştir. Çalışmada, sürücülük becerilerinin kaza yapma sıklığını anlamlı olarak yordadığını ancak, güvenli sürücülük becerilerinin kazaları yordamada anlamlı olmadığını göstermiştir. Bulgular, yüksek düzeyde sürücülük ve psikomotor becerisine sahip sürücülerin daha riskli araç kullanma ve daha sık kaza yapma eğiliminde olduğuna işaret etmektedir.¹²²

McClelland'in 1973'te yayımladığı bir makalesinde başarı ve yetenek arasında kurduğu ilişki hem profesyonelleri hem de halkı oldukça etkilemiştir. Bu makalesinde beş konu üzerinde durmuştur. Bunlar,¹²³

- a) Okul notları mesleki başarıyı yordamaz,
- b) Zeka testleri ve yetenek testleri mesleki başarıyı yada diğer önemli sonuçları yordamaz,
- c) Testler ve akademik performans, iş performansını, sosyal statü ile ilişkisi yüzünden yordar,

¹²² Özkan, Türker - Ayvaşık Belgin, Kişilik Özellikleri, Psikolojik Belirtiler, Psikomotor/ Bilişsel Beceriler, Sürücü Becerileri ve Trafik Kazaları, Güncel Sorunlar ve Psikoloji, xıı.Ulusal Psikoloji Kongresi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 2002 s. 77

¹²³ Barrett, Gerald V. – Depint, Robert L., A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*, c.46, 1991, s. 1012-1024

- d) Bu tür testlerin azınlıklara uygulanması ayrımcılıktır,
- e) Yetkinlikler, mesleki başarıyı geleneksel testlerden daha iyi yordar. Bu iddiaların yaygın etkisine rağmen literatür bunları kısmen desteklemektedir.

Genel mental beceri(zeka)'nin, işteki çalışma çıktılarında da geniş ölçüde bireysel farklılıkların baskın bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkinin gündelik yaşamda gözlenmesi zordur. Zamanla, iş deneyimi geçerliğinin performansı yordaması azalırken, becerinin/yeteneğin geçerliği sabit kalmakta yada azalmaktadır.¹²⁴ Path analizleri, becerinin performansı bu kadar iyi yordamasının ana sebebinin, yüksek beceri düzey olan bireyler ilgili iş bilgisini daha çabuk ve fazlaca öğrenmesi olduğunu göstermektedir. Mental becerinin işe alımda kullanımı ise ciddi performans azalmasına neden olmaktadır.

Schmidt ve Hunter, Hunter ve Hunter'ın 1984'de yaptıkları meta-analizin güncellenmesi olarak gördükleri 1998 tarihli meta-analiz çalışmalarında, Genel Zihinsel Yetenek Testleri yanında, 18 personel seçimi yönteminin verimliliğine bakmışlardır. 85 yıla yayılan araştırma bulgularını meta-analize sokmuşlardır. Bu 85 yıllık tarihe bakıldığında, birbiriyle çelişen bulgularla karşılaşmaktadır. Bu çelişme hali, duruma özgü olma düşüncesi ile açıklanagelmıştır. Bu düşünceye göre, her işyerinin kendi özgü özellikleri vardır. Oysa 1970'lere gelindiğinde, bu çelişen bulguların, istatistik ve ölçüm hatalarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu hataların altında, genellikle, örneklem küçüklüğünün yattığı anlaşılmıştır. Bunun üzerine personel psikolojisinde meta-analiz çağı başlamış; tek tek çalışmalarda gözlemlenen örneklem küçüklüğü sorunu, meta-analitik çalışmalar sayesinde bertaraf edilmiştir.

Kullanılagelen 19 personel seçme yöntemi arasından, genel zihinsel yetenek testleri, dikkat çekmektedir. Bunun çeşitli nedenleri vardır: Birincisi, en fazla yordama gücüne sahip personel seçme yöntemidir. Geçen 85 yılda, bunu destekleyen yüzlerce çalışma yapılmıştır. İkincisi, maliyeti düşüktür. Üçüncüsü, bu 19 yöntem arasında, hizmet-içi öğrenmeyi en güçlü biçimde öngören, yine genel zihinsel yetenek testleridir. İş sırasında yeni bilgi edinmeye ilişkin verimi de en iyi, genel zihinsel yetenek testleri

¹²⁴ John E. Hunter^a and Frank L. Schmidt Intelligence and Job Performance: Economic and Social Implications, *Psychology, Public Policy, and Law*, c. 2, Issues 3-4, U.S.A. 1996 s. 447-472

öngörmektedir. Dördüncüsü, genel zihinsel yetenek testlerinin teorik altyapısı da oldukça güçlüdür. Genel zeka konusunda binlerce çalışma yayınlanmıştır. Üstelik, genel zihinsel yetenek testlerinin anlamı, diğer yöntemlere nazaran daha açık ve anlaşılırdır. Bu nedenle daha popülerdir.

Bu durum, Schmidt ve Hunter'ı, genel zihinsel yetenek testleri başlıca personel seçme yöntemi kabul etmeye ve bunun yanında ikinci yordama gücü yüksek değişkeni de ek olarak kullanmaya yöneltmiştir. Schmidt ve Hunter'ın bu çalışmasında sergilenen ve 19 yöntemi ve ek yordama güçlerini açıklayan tablo aşağıdadır:

Tablo-12- Personel Seçme Yöntemleri Geçerlik Tablosu

Personel Seçme Yöntemi	Geçerlik (r)	Multiple R	Ek Katılınca Gerçekleşen	Ekin Katkı Yüzdesi
Genel Zihinsel Yetenek	.51			
İş Örnekleme Testleri (Work	.54	.63	.12	%24
Dürüstlük Testleri (Integrity	.41	.65	.14	%27
Vicdanlılık Testleri	.31	.60	.09	%18
Yapılandırılmış İş Görüşmeleri	.51	.63	.12	%24
Yapılandırılmamış İş	.38	.55	.04	%8
İş Bilgisi Testleri	.48	.58	.07	%14
İş Deneme Prosedürleri (Job	.44	.58	.07	%14
Akran Değerlendirmeleri (Peer	.49	.58	.07	%14
E ve D (Eğitim ve Deneyim)	.45	.58	.07	%14
Referans Kontrolü	.26	.57	.06	%12
İş Deneyimi (Yıl)	.18	.54	.03	%6

Biyografik Veri Ölçütleri	.35	.52	.01	%2
Değerlendirme Merkezleri	37	.53	.02	%4
E ve D (Eğitim ve Deneyim)	.11	.52	.01	%2
Eğitim Yılı	.10	.52	.01	%2
İlgiler	.10	.52	.01	%2
Grafoloji	.02	.51	.00	%0
Yaş	-.01	.51	.00	%0

İş örnekleme testleri, bir işin uygulamasının gerçekleştirilmesi ve bu uygulamanın değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Örneğin, işe alınacak olan, bir bilgisayar teknisyeni ise, başvuranların önüne, sorun gidermeleri için, bozuk bilgisayarlar konabilir. Bu yöntem genellikle, marangoz ve kaynakçı gibi nitelikli işçileri seçmek için kullanılır. İş örnekleme testinin kullanılabilmesi için, başvuranın işi daha önceden öğrenmiş olması gerekir. Bu nedenle, iş örnekleme testlerinin kullanım alanı, oldukça kısıtlıdır.

Dürüstlük testleri ise, ileride meydana gelebilecek, alkol, uyuşturucu kullanımı, kavga, hırsızlık, sabotaj gibi üretim engelleyici ve verim düşürücü davranışları azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlar. Daha önceki çalışmalarda, dürüstlük testi skorlarıyla, vicdanlılık, uyumluluk ve duygusal denge gibi kişilik değişkenleri arasında, istatistik olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

Bilindiği gibi, iş mülakatları, iki türlü olabilir: Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış. Yapılandırılmış mülakatlarda, sorulacak sorular belirliyken, yapılandırılmamış mülakatlarda sorular, görüşmenin akışına göre belirlenir.

İş bilgisi testleri de, iş örnekleme testleri gibi, kısıtlı bir kullanım alanına sahiptir. Çünkü iş bilgisi testlerinin uygulanabilmesi için de başvuranın işi biliyor olması gerekir. Deneyimsiz adaylara bu testler uygulanamaz. Üstelik, iş bilgisi testlerini hazırlamak da zordur. Gerçi, hazır testleri satın almak mümkündür.

İş deneme prosedürlerinde, adaylar, 6-8 ay kadar denenirler. Bu süre zarfında, gerekli koşulları karşılamazlarsa, işi bırakmaları istenir. Ancak bu yöntem pahalıdır ve 6-8 ay düşük düzeyde çalışması olası olan adaylar, büyük ekonomik zarara yol açarlar.

Akran değerlendirmeleri, yalnızca şirket içinde kullanılabilme özelliğine sahiptir. Yeni iş dağılımı ya da terfiler için kullanılabilir. Fakat dışarıdan personel

seçimi için kullanılamaz. Akran değerlendirmelerinin arkadaşlıklardan etkileneceği ve çalışanların gizlice anlaşp birbirlerine yüksek notlar atma olasılığı, bu konudaki yaygın korkulardan olsa da, daha önceki çalışmalarda, arkadaşlığın istatistik olarak kontrol edilmesi neticesinde, bu korkuların yersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

Davranışsal tutarlılık yöntemi, psikolojideki temel bir ilkeye dayanır: Geçmişteki davranışlar, gelecekteki davranışların öngörüsüdür. Öte yandan, bu yöntem de, iş bilgisi testleri kadar yüksek bir maliyete sahiptir ve aynı ölçüde zaman ister. Yine de yüksek düzey işler için, davranışsal tutarlılık yöntemi için zaman ve para harcamaya değmektedir.

Yaygın olarak kullanılan referans kontrolü yönteminde ise, referanslar, telefonla ya da yüzyüze olarak kontrol edilmektedir.

İş deneyimine bakıldığında, çizgisel olmayan bir ilişki gözlemlenmektedir. İş deneyimi, 5 yıla kadar, iş performansı ile anlamlı, çizgisel bir ilişki sergilemekte ancak 5 yıldan sonra bu ilişki, yataylaşmaktadır. 5 yıldan sonra gelen her yıl, iş performansına çok az katkıda bulunmaktadır. Bunun nedeninin, çalışanın iş bilgisini ilk beş yılda edinmesi ve ondan sonra pek fazla yeni bilgi edinmemesi olduğu düşünülmektedir.

Biyografik veri ölçülerinde, aday hakkında geçmiş aile yaşantısı, öğrencilik yıllarında katıldığı etkinlikler, üye olduğu klüpler gibi bilgi toplanmakta, bu bilgiler aktüeryal bir yöntem içerisinde, gelecek iş performansının çeşitli ölçümlerle ilişkilendirilmesi gibi bir amaç güdülmektedir.

Değerlendirme merkezlerine giden adaylar ise, ortalama 2 güne yayılan ortalama 7 değerlendirme testine tabi tutulmaktadır. Değerlendirme merkezi skorlarının, terfi derecelerini ve yöneticilikte ilerlemeyi yordadığı tespit edilmiştir. Bu skorların, iş süresince iş bilgisi edinmeyi de öngördüğü anlaşılmıştır.

E ve D (Eğitim ve Deneyim) Nokta Yöntemi, daha çok, hükümet görevleri için kullanılmaktadır. Bunun nedeni, bu yöntemin maliyetinin oldukça düşük olmasıdır. Aynı ya da benzer işte çalışılan her bir aya, eğitimle geçen her bir yıla ve konuyla ilgili olan her bir eğitim programlarına belirli puanlar verilmektedir. Bu yöntem, iş performansının, maruz kalınan iş ve eğitim ortamından sayısal bir biçimde

kaynaklandığını varsayar. Düşük yordama gücü, bu varsayımı doğruluğunu sarsıcı bir niteliktedir.

Eğitimin ham olarak değerlendirilmesinin, sıfıra yakın bir yordama gücüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan, bu durum, eğitimin iş performansı ile ilişkili olmadığı anlamında alınmamalıdır. Eğitimin yordama gücü, meslek gruplarına göre farklılıklar göstermektedir. Karmaşık işlerde eğitimin yordama gücü daha yüksek olacaktır. Demek ki, meslek grupları ya da iş karmaşıklığı, eğitimle iş zorluğu arasındaki ilişkiyi modere ediyor olabilir.

İlgilere bakıldığında ise, popüler bir görüşün yıkılışına tanık olunmaktadır: İlgilerin iş performansını yordama gücünün, sıfıra yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Oysa ilgi testleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Sözelimi, mekanik ilgileri olan bireyler, makineye ilişkin işlere yerleştirilmektedirler. Ancak, ilgilerin yordama gücü oldukça zayıftır.

Grafoloji, elyazısı analizidir. Grafologlar, elyazısına bakarak, adayın kişilik özelliklerini anlayabileceklerini ileri sürmektedirler. Bu yöntem, A.B.D.'de ve Kanada'da pek kullanılmamakta; Fransa'da ve İsrail'de ise oldukça sık kullanılmaktadır. Fransa'daki %85'i bu yöntemle başvurmaktadır. İsrail'de grafoloji, en çok kullanılan yöntemdir.

Yapılan çeşitli çalışmalarda, grafoloji teorisini sarsıcı sonuçlar elde edilmiştir. Grafologların ve grafolog olmayanların öngörme gücü karşılaştırılmıştır. Grafologların önerdiği metinlerin kullanıldığı durumlarda, grafologların ve grafolog olmayanların öngörme gücünün birbirlerinden farklı olmadığı bulunmuştur. Grafologların önerdiği metinler yerine, adaylar, herhangi bir kitabın bir bölümünü kendi elyazılarıyla yazdıklarında, grafologlar da grafolog olmayanlar da, oldukça düşük bir öngörme gücü sergilemişlerdir. Anlaşılmıştır ki, grafologlar, yalnızca elyazısına baktıklarını ileri sürerken, aslında adayın yazdığı metnin içeriğine bakmakta, buradan birtakım çıkarımlar yapmaktadırlar. Sonuç olarak, tek başına elyazısına bakılarak, iş performansının öngörülemediği ortaya çıkmıştır.

Son olarak, yaşı iş performansını öngöremediği anlaşılmıştır.

Bireylerin zeka düzeyleri ile iş kazaları arasında yakın bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Birey anında karar verip ortaya çıkan durumlara uyum gösteremezse kaza riski ile karşı karşıya gelir.¹²⁵ İşin gerektirdiği zeka ve yetenek düzeyine uygun elemanın işe alınması kaza riskini düşürerek, işgörenin performansını arttıracaktır.

4.4. Test Başarısı İle İş Başarısı Arasındaki Olumsuz İlişki Durumu

Testlerdeki başarı düzeyi ile iş başarısı arasında yüksek derecede olumlu bir korelasyon bulunursa, personel seçimi yalnızca test başarısına dayandırmak mümkündür. Testlerdeki başarı ile iş başarısı arasında olumlu bir korelasyon bulunamaz ise bunun nedenleri araştırılmalıdır.

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

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

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

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

¹²⁵ Efil, a.g.e., s.219-220

Zeka testlerinden; Stanford-Binet Zeka Testi, Weschler Yetişkinler Zeka Testi, kişilik testlerinden; Beş Faktör Kişilik Envanteri, yetenek testlerinden; Minnesota Şekil İlişkileri Testi, Macquarrie Mekanik Yetenek Testi ve çok sayıda psikomotor testler piyasada en çok kullanılan testlere örnek olarak verilebilir.

Bu tezde ise araştırmanın yürütüldüğü işletmede kullanılan, işletme kültürüne ve çalışan profiline uygun hazırlanmış mavi yakalılara uygulanan dikkat ve algı testleri ile beyaz yakalılara uygulanan küp testi ele alınmıştır. İşgörenlerin bu üç testten aldıkları puanlarla, performans değerlendirme sonucunda aldıkları puanlar karşılaştırılarak aralarında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.



3.BÖLÜM

ELEMAN SEÇME SÜRECİNDE KULLANILAN PSİKOTEKNİK TEST SONUÇLARI İLE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, eleman seçme yöntemlerinden biri olan psikoteknik testlerin etkin bir seçme yöntemi olup olmadığını incelemektir. Başka bir ifade ile, bu testlerde başarı göstererek işe alınan kişilerin, işe alındıkları kurum için ya da pozisyon için doğru kişiler olup olmadığını araştırmaktır.

Araştırmada, test başarısı ile iş başarısı arasındaki ilişki incelenerek, testte başarı gösteren kişilerin performanslarının da beklenen düzeyde olup olmadığına bakılacaktır. Bunun için uygulamanın yürütüldüğü sözkonusu işletmede, işletmeye ve işletme çalışanlarına uygun hazırlanan ve işe alımlarda mavi yakalılara uygulanan dikkat ve algı testi ile beyaz yakalılara uygulanan küp testinde başarı gösteren kişilerin skorları ile son iki yılda gösterdikleri performans değerleri aralarında bir ilişki olup olmadığı incelenecek ve adı geçen testlerin geçerliği ölçülecektir. Araştırmada;

1. İşe alım sürecinde mavi yakalılara uygulanan dikkat ve algı test skorları ile son iki yılda gösterdikleri bireysel performans ölçümlerinin her boyutunun sonucu arasında korelasyon olup olmadığına bakılarak regresyon analizleri yapılacak;
2. Beyaz yakalılara uygulanan küp testi skorları ile bireysel performans ölçümlerinde ele alınan her boyutun sonucu arasında korelasyon olup olmadığına bakılarak regresyon analizleri yapılacak;

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma için veriler işletmenin insan kaynakları bölümü arşivlerinde bulunan bilgilerden toplanmıştır. Çalışanların işletmeye girişleri sırasında tabii tutuldukları testlerin sonuçları ve son iki performans değerlendirme dönemine ait veriler her bir çalışana bir kayıt olacak şekilde bir araya getirilmiştir.

Aşağıda, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Aşamaları

Çalışanların işe giriş testlerinden aldıkları skorlarla, performans değerlemeleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma 5 aşamada gerçekleşmiştir. Bu aşamalar aşağıda kısaca özetlenmektedir:

1. Araştırmanın ilk aşaması ne tür verilerin toplanması gerektiğine karar verilmesi sürecinden oluşmaktadır. Bu aşamada, işletme kayıtlarında bulunan demografik veriler, işe giriş sırasında uygulanan test sonuçları ve performans değerlendirme sonuçları araştırma kapsamına alınmıştır.
2. İkinci aşamada, ilk aşamada belirtilen işletme kayıtlarından yararlanılarak veri setini oluşturmak amacıyla kullanılacak değişkenler belirlenmiştir.

Demografik Bilgiler:

Araştırma veri setine dahil edilen demografik özellikler sırasıyla; cinsiyet, yaş ve eğitim durumudur.

İşe Giriş Test Sonuçları:

Mavi yakalı çalışanlar için uygulanan ilgi ve dikkat testi sonuçları alınmış ve en üst değer 100 olacak şekilde yeniden hesaplanmıştır. Beyaz yakalı personel için uygulanan testler yargıya dayalı cümleler olması nedeniyle işe alım kararını belirleyen sonuç skoru araştırma

kapsamına alınmıştır. 5'li Likert tipi eşit aralıklı ölçekle değerlendirmeler yapılmıştır, skor değerleri 1 → 0'a ve 5 → 100'e denk gelecek şekilde yeniden hesaplanmıştır.

Performans Değerleme Sonuçları:

Çalışanların istihdam durumlarına göre bir takım farklılıklar gösteren performans değerlendirme formları, ortak ifadelere aynı değişken ismi atanacak şekilde yeniden tasnif edilmiştir. İşletmede uygulanan performans değerlendirme formu 7 bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla;

1. Temel bireysel özellikler
 2. İşe dönük temel davranışları, özellik ve yetenekleri
 3. İş başarısını etkileyen davranış, özellik ve yetenekleri
 4. Yenilikçilik ve iş kalitesiyle ilgili yetenek ve özellikler
 5. Ekip çalışmasına yatkınlık
 6. Başarıyı şekillendiren özellik ve yetenekleri
 7. Bölüme uyum ve yöneticilik yetenekleri
- bölümleridir.

3. Üçüncü aşamada toplanan bilgiler, her bir çalışan için bir kayıt açılacak şekilde elektronik ortama geçirilmiş ve veri tabanına işlenmiştir.
4. Dördüncü aşamada, elde edilen veriler istatistiksel analiz programları (SPSS – Statistics Packages for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paketleri) ile değerlendirilmiştir.
5. Son aşamada, konu ile ilgili yazın ve araştırma sonuçları karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem

Belirtilen amaç doğrultusunda, beyaz yakalı (memur, yönetici ve yönetilen pozisyonlarındaki) ve mavi yakalı (işçi) statüde bulunan, tüm çalışanlar ayrı ayrı gruplar

olarak ve bir bütün olarak araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Eğitim durumu, cinsiyet ve yaş bir değişken olarak kullanılmamıştır.

Her ne kadar tüm çalışanlara ait veriler elde edilmeye çalışılmış, işletme kayıtları esas alınmıştır. Son iki döneme ait performans değerlendirme formları ortalamaları alınarak veritabanına işlenmiş, statü değişikliği nedeniyle son iki dönemde farklı formlar doldurulan çalışanların son döneme ait formları araştırma kapsamına alınmıştır. Ayrıca yeni istihdam edilen personele ait tek değerlendirme formu bulunduğundan bu çalışanların da son dönem değerlendirme formları kapsam dahilinde incelenmiştir.

Aşağıdaki çizelgede işletmenin resmi verilerine göre çalışan sayıları ve araştırmanın temsil oranları gösterilmektedir. Araştırmada kullanılan veriler işletme genelinin %73'ünü temsil etmektedir ve bu oran araştırma sonuçlarının işletme için genelleştirilmesi için yeterli bir orandır.

Tablo 13. Araştırmanın temsil oranı

	Frekans	%	Temsil Oranı
Beyaz Yakalı	31	40	77,5
Mavi Yakalı	115	160	71,9
Toplam	146	200	73,0

3. Araştırmanın Bulguları

3.1. Demografik / Kişisel Özellikler

Tablo 14. Demografik, kişisel özellikler

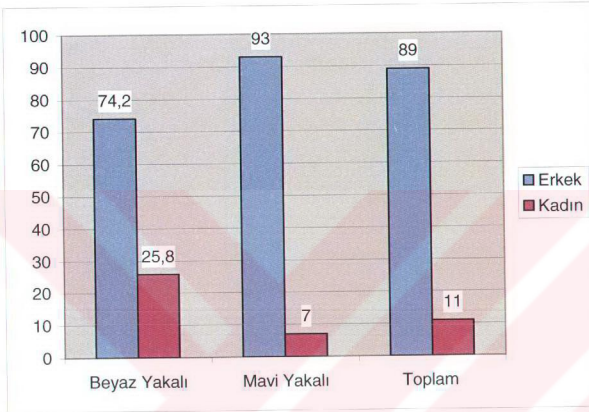
	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekan s	%	Frekans	%
Cinsiyet						
Erkek	23	74,2	107	93,0	130	89,0
Kadın	8	25,8	8	7,0	16	11,0
Toplam	31	100,0	115	100,0	146	100,0
Yaş Dağılımı						
20-24	0	0,0	2	1,9	2	1,6
25-29	2	10,0	40	38,1	42	33,6
30-34	10	50,0	36	34,3	46	36,8
35-39	7	35,0	14	13,3	21	16,8
40-44	1	5,0	11	10,5	12	9,6
45-49	0	0,0	2	1,9	2	1,6
Toplam	20	100,0	105	100,0	125	100,0
Eğitim Düzeyi						
Okuryazar	0	0,0	2	1,9	2	1,6
İlkokul mezunu	1	5,0	41	39,0	42	33,6
Ortaokul mezunu	3	15,0	12	11,4	15	12,0
Lise mezunu	7	35,0	17	16,2	24	19,2
Meslek lisesi mezunu	2	10,0	28	26,7	30	24,0
Meslek yüksekokulu mezunu	3	15,0	3	2,9	6	4,8
Yüksekokul	0	0,0	2	1,9	2	1,6
Üniversite	4	20,0	0	0,0	4	3,2
Toplam	20	100,0	105	100,0	125	100,0

İncelenen işletmede çalışanların çok büyük bir kısmı erkek personeldir. Araştırmaya dahil edilen personelin %89'u erkeklerden %11'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran beyaz yakalı personelde %74,2 erkek %25,8 kadın olarak görülmektedir.

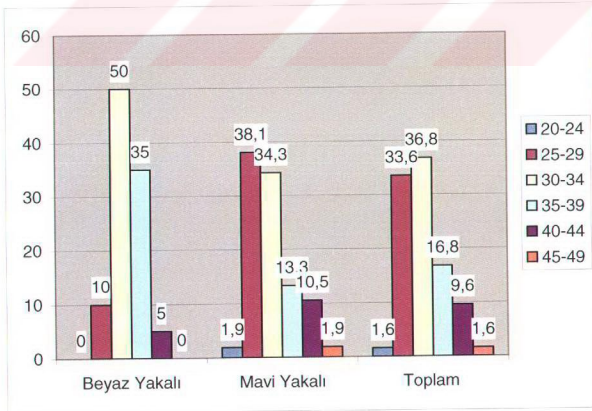
Araştırmaya dahil edilen personelin yaş ortalaması 32,11 olarak bulunmuştur. Mavi yakalı personelin yaş ortalaması 31,81, beyaz yakalılarda ortalama 33,65 yaş olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamına dahil edilen en genç çalışan 21, en yaşlı çalışan ise 45 yaşındadır.

Çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında, beyaz yakalı personelin daha eğitimli olduğu göze çarpmaktadır. Beyaz yakalı personelin %80'i en az lise mezunudur. Mavi yakalı personelde bu oran 47,7'ye düşmektedir.

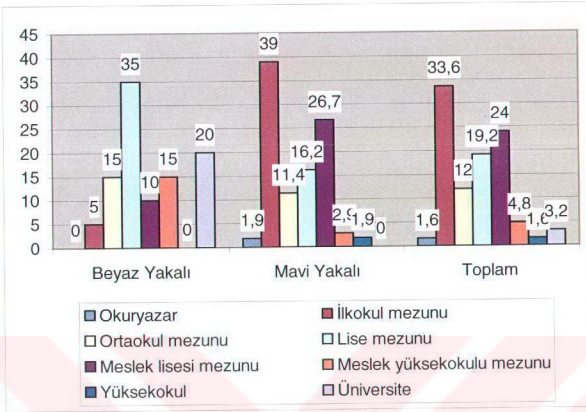
Şekil 8. Cinsiyet Dağılımı (%)



Şekil 9. Yaş Dağılımı (%)



Şekil 10. Eğitim Düzeyi Dağılımı (%)



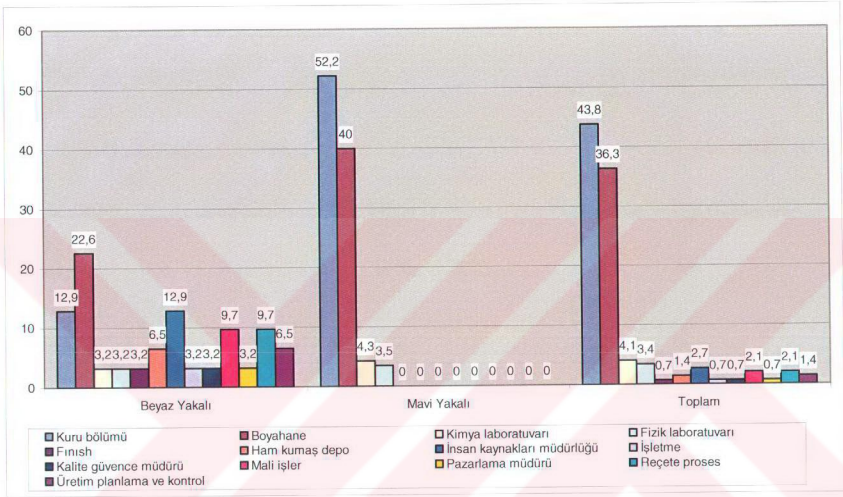
3.2. Çalışılan Bölümle İlgili Özellikler

Tablo 15. Çalışılan Bölüm

Çalışılan Bölüm	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Kuru bölümü	4	12,9	60	52,2	64	43,8
Boyahane	7	22,6	46	40,0	53	36,3
Kimya laboratuvarı	1	3,2	5	4,3	6	4,1
Fizik laboratuvarı	1	3,2	4	3,5	5	3,4
Finiş	1	3,2	0	0,0	1	0,7
Ham kumaş depo	2	6,5	0	0,0	2	1,4
İnsan kaynakları müdürlüğü	4	12,9	0	0,0	4	2,7
İşletme	1	3,2	0	0,0	1	0,7
Kalite güvence müdürü	1	3,2	0	0,0	1	0,7
Mali işler	3	9,7	0	0,0	3	2,1
Pazarlama müdürü	1	3,2	0	0,0	1	0,7
Reçete proses	3	9,7	0	0,0	3	2,1
Üretim planlama ve kontrol	2	6,5	0	0,0	2	1,4
	31	100,0	115	100,0	146	100,0

Beyaz yakalı personelin çalıştığı bölümler kendi içinde çeşitlilik gösterse de, mavi yakalı personelin üretim kısımları olan kuru bölümü ve boyahane’de yoğunlaştığı görülmektedir.

Şekil 11. Çalışılan Bölüm (%)



İşletmenin insan kaynakları yönetimine verdiği önem yıllar içerisinde arttığı, aşağıda verilen özet tablolardaki sonuçlardan çıkarılabilmektedir. 1997 yılında işletmenin %40,3 olan işgücü devir oranı yıllar içerisinde azalmış, 2003 yılında bu değer %3,3'e inmiştir.

Tablo 16. Yıllar itibariyle ortalama personel devir oranları

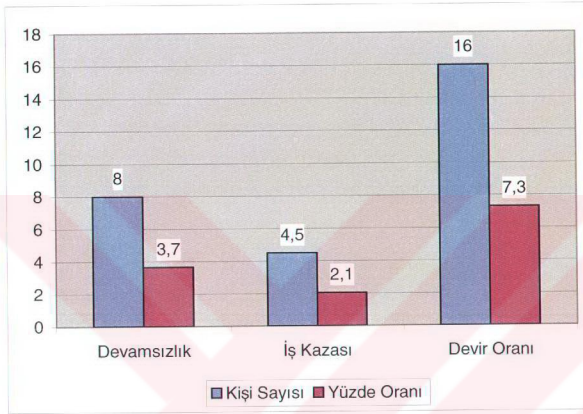
Yıl	Personel Devir Oranı
1997	40,3
1998	23,0
1999	12,3
2000	12,9
2001	8,8
2002	5,8
2003	3,3

Ayrıca işletmede 2001 ve 2002 yıllarına ait devamsızlık, iş kazası ve devir oranları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 17. Personel Bilgileri (ortalama)

	Devamsızlık	İş Kazası	Devir Oranı
Kişi Sayısı	8	4,5	16
Yüzde Oranı	3,7	2,1	7,3

Şekil 12. Personel Bilgileri (ortalama)



3.3. Performans Değerleme Sonuçlarıyla İlgili Özellikler

3.3.1 Temel Bireysel Özellikler

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen ilk faktör grubu “Temel Bireysel Özellikler”dir. Bu bölümde çalışanların gerçekleştirdiği işle ilgili bilgi düzeyleri, çalıştıkları birimlerle ilgili bilgi seviyeleri, kendilerini geliştirmek için sarf ettikleri çaba ve çalışanların çevreleriyle kurdukları ilişkiler ölçülmektedir.

Temel bireysel özellikler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında %10'luk bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %16'luk bir kesimin normal olduğu, %72'lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %3'lük bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

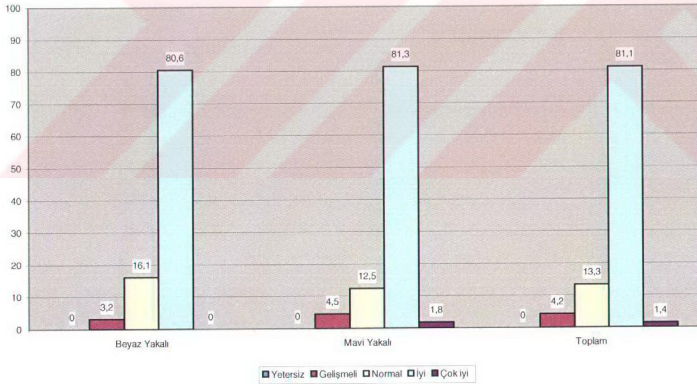
a) İş Bilgi Düzeyi

Temel bireysel özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ilk kriter iş bilgi düzeyidir. Bu ifadede çalışanların işlerini yapmak için sahip oldukları bilgi düzeyleri ölçülmektedir. Çalışanların %80'in üzerinde bir oranla iyi olarak derecelendirildiği görülmektedir.

Tablo 18. İş bilgi düzeyi

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
A1						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,2	5	4,5	6	4,2
Normal	5	16,1	14	12,5	19	13,3
İyi	25	80,6	91	81,3	116	81,1
Çok iyi	0	0,0	2	1,8	2	1,4
	31	100,0	112	100,0	143	100,0

Şekil 13. İş bilgi düzeyi



Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemliliğini ortaya koyan yöntemdir. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısı ile hesaplanır (Pearson korelasyon katsayısı). $P>0,05$ ise iki değişken arasında önemli ilişki

olmadığı, $P \leq 0,05$ ise değişkenler arasında önemli düzeyde ilişki olduğu, biçiminde yorum yapılır.

Tablo 19. İş bilgi düzeyi korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,048	-0,044	-0,032
P (Çift Yönlü)	0,854	0,650	0,745
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, işleriyle ilgili bilgi düzeyleriyle, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

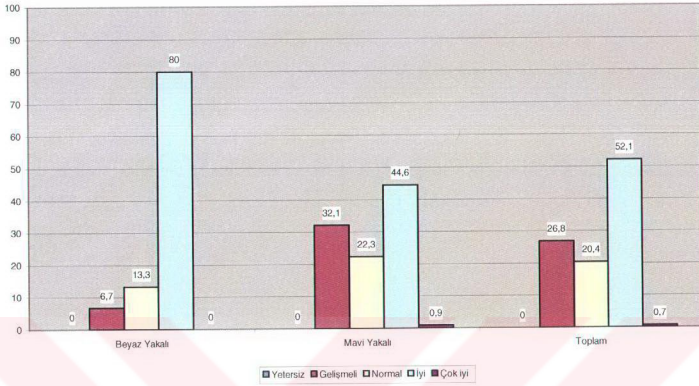
b) Çalıştığı Bölümle İlgili Bilgi Düzeyi

Çalışanın bölümünde yapılan işleri ne ölçüde kavradığı, gereğinde bölümündeki her işi yapmaya ne ölçüde yatkın olduğunu ölçen ikinci kriterde beyaz yakalılarla mavi yakalılar arasında önemli bir farklılık bulunmaktadır. Beyaz yakalı personel %80'lik bir oranda iyi olarak değerlendirilmesine rağmen, mavi yakalı personelde bu oran %45'lere düşmektedir.

Tablo 20. Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
A2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	2	6,7	36	32,1	38	26,8
Normal	4	13,3	25	22,3	29	20,4
İyi	24	80,0	50	44,6	74	52,1
Çok iyi	0	0,0	1	0,9	1	0,7
	30	100,0	112	100,0	142	100,0

Şekil 14 Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi



Tablo 21. Çalıştığı bölümle ilgili bilgi düzeyi korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,292	-0,147	-0,162
P (Çift Yönlü)	0,255	0,128	0,094
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, çalıştıkları bölümle ilgili bilgi düzeyleriyle, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistik olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

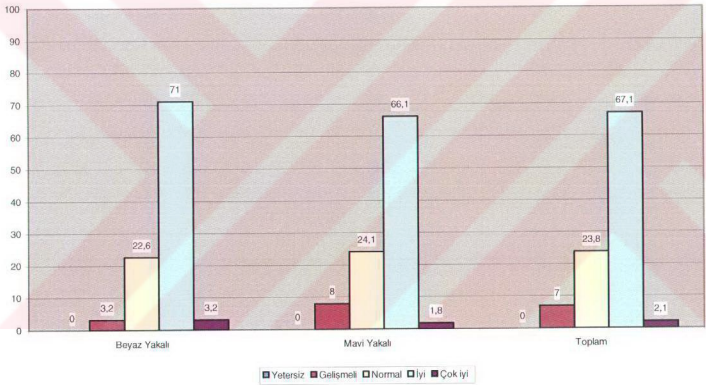
c) Kendisini geliştirme eğilimi

Çalışanların kendisini yetiştirmek için ne ölçüde istekli olduğu, amirlerinin ve kendisini yetiştirmek isteyenlerin önerilerini ne ölçüde yerine getirdiği ölçülen bu kriterde, %67'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 22. Kendisini geliştirme eğilimi

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
A3						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,2	9	8,0	10	7,0
Normal	7	22,6	27	24,1	34	23,8
İyi	22	71,0	74	66,1	96	67,1
Çok iyi	1	3,2	2	1,8	3	2,1
	31	100,0	112	100,0	143	100,0

Şekil 15. Kendisini geliştirme eğilimi



Tablo 23. Kendisini geliştirme eğilimi korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,472	-0,150	-0,014
P (Çift Yönlü)	0,056	0,120	0,882
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, kendilerini geliştirme eğilimiyle, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

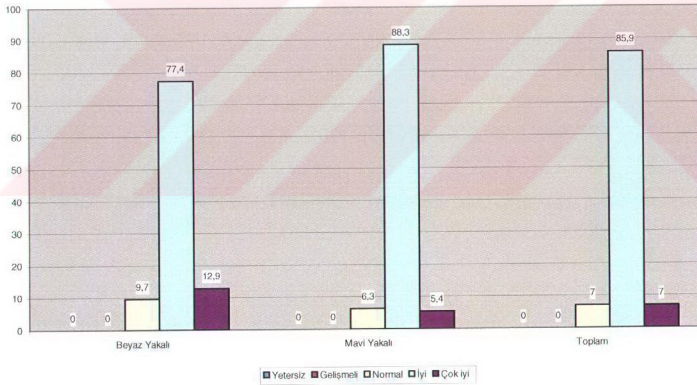
d) Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma

Çalışanların etrafındaki insanlarla ilişkisinde sorun olup olmadığı, başkaları ile çalışmaya ne ölçüde uyumlu olduğu ölçülen bu kriterde, %86'lık bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 24. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
A4						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Normal	3	9,7	7	6,3	10	7,0
İyi	24	77,4	98	88,3	122	85,9
Çok iyi	4	12,9	6	5,4	10	7,0
	31	100,0	111	100,0	142	100,0

Şekil 16. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma



Tablo 25. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,007	-0,096	0,089
P (Çift Yönlü)	0,978	0,326	0,362
N	17	107	107

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, çevresi ile olumlu ilişkiler kurma seviyeleriyle, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.2 . İşe dönük temel davranışları, özellik ve yetenekleri

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen ikinci faktör grubu “İşe Dönük Temel Davranışlar, Özellik ve Yetenekler”dir. Bu bölümde çalışanların iş ortamındaki tepkisel davranışları, diğer çalışanlarla ilişkileri, davranışları, sözlü ve yazılı anlatım becerileri ve raporlama yetenekleri ölçülmektedir.

İşe dönük temel davranışlar, özellik ve yetenekler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde raporlama bilgi ve yeteneği kriteri dışarıda bırakılırsa, hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında sadece %3'lük bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %16'lık bir kesimin normal olduğu, %73'lük bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %6'lık bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

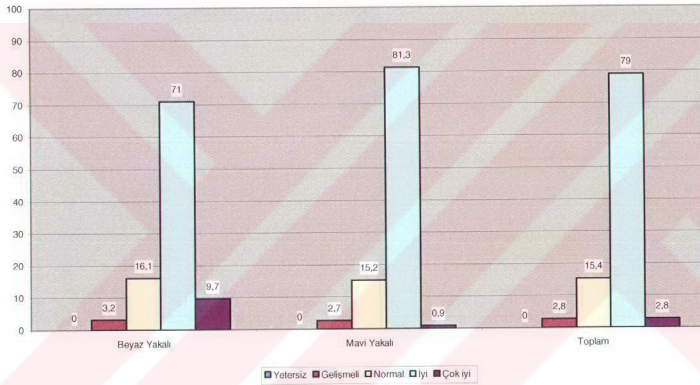
b) İş ortamındaki tepkisel davranışları

Çalışanların basit olumsuzluklar karşısında ne ölçüde panik davranışı gösterdiği, istenmeyen durumlar karşısında soğukkanlı ve kontrollü davranış özelliği gösterdiği ölçülen bu kriterde, %80'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 26. İş ortamındaki tepkisel davranışları

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
B1						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,2	3	2,7	4	2,8
Normal	5	16,1	17	15,2	22	15,4
İyi	22	71,0	91	81,3	113	79,0
Çok iyi	3	9,7	1	0,9	4	2,8
	31	100,0	112	100,0	143	100,0

Şekil 17. İş ortamındaki tepkisel davranışları



Tablo 27. İş ortamındaki tepkisel davranışları korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,120	-0,107	0,071
P (Çift Yönlü)	0,646	0,269	0,466
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, iş ortamındaki tepkisel davranışları, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

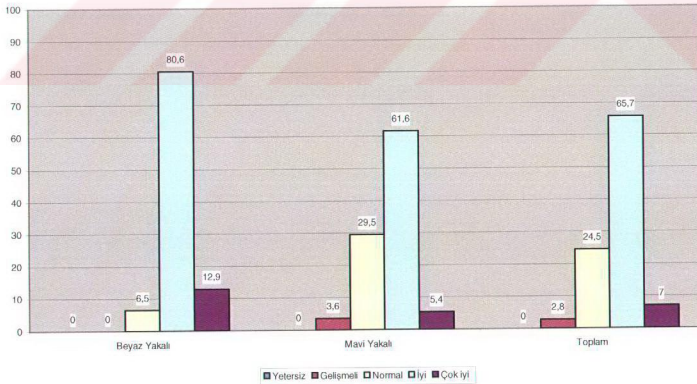
c) Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi

Çalışanların diğer birimlerde çalışan elemanlar ile ilişkilerinde ne ölçüde yapıcı olduğu, başka birimlerden kaynaklanan olumsuzlukları ne ölçüde giderdiği ölçülen bu kriterde, %66'lık bir iyi derecesi görülmektedir. Beyaz yakalı personelin bu kriterde olumlu olarak değerlendirilen iyi ve çok iyi değerleri toplamı %94'lük bir kesimi temsil ederken, bu oran mavi yakalı personelde %67'lerdedir.

Tablo 28. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
B2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	4	3,6	4	2,8
Normal	2	6,5	33	29,5	35	24,5
İyi	25	80,6	69	61,6	94	65,7
Çok iyi	4	12,9	6	5,4	10	7,0
	31	100,0	112	100,0	143	100,0

Şekil 18. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi



Tablo 29. Diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,418	-0,031	-0,009
P (Çift Yönlü)	0,095	0,748	0,929
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, diğer birimlerde çalışanlarla ilişkisi, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

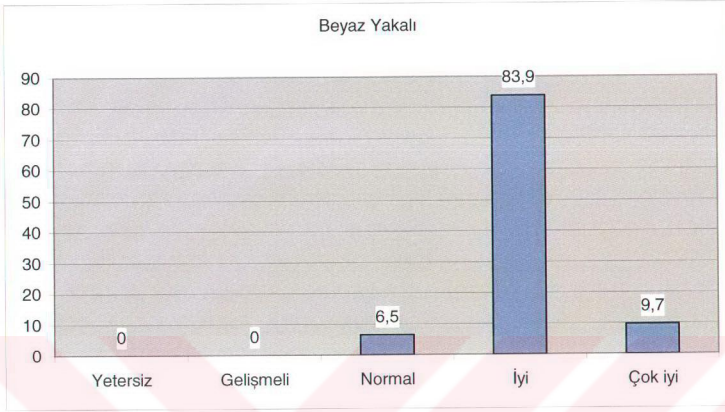
d) Kararlı davranış

Beyaz yakalı personelin davranışlarının ne ölçüde istikrarlı olduğu, bilgi ve tecrübesinden ne kadar yararlandığı, kişilik olarak ne kadar kararlı olduğu ölçülen bu kriterde, %84'lük bir iyi derecesi görülmektedir. Bu kriter sadece beyaz yakalı personele sorulduğundan, mavi yakalı çalışanlar için herhangi bir yorum yapılamamaktadır.

Tablo 30. Kararlı davranış

	Beyaz Yakalı	
	Frekans	%
B3		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	2	6,5
İyi	26	83,9
Çok iyi	3	9,7
	31	100,0

Şekil 19. Kararlı davranış



Tablo 31. Kararlı davranış korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0
P (Çift Yönlü)	1
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, kararlı davranış seviyeleri, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

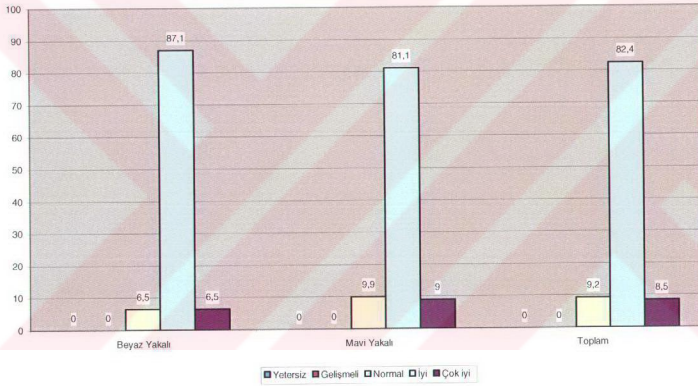
e) Sözlü anlatım yeteneği

Çalışanların konuşma yeteneği, düşündüklerini ne ölçüde doğru anlattığı, anlatmak istediğini karşısındakine tam aktarma derecesi ölçülen bu kriterde, %82'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 32. Sözlü anlatım yeteneği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
B4						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Normal	2	6,5	11	9,9	13	9,2
İyi	27	87,1	90	81,1	117	82,4
Çok iyi	2	6,5	10	9,0	12	8,5
	31	100,0	111	100,0	142	100,0

Şekil 20. Sözlü anlatım yeteneği



Tablo 33. Sözlü anlatım yeteneği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,007	0,026	0,113
P (Çift Yönlü)	0,978	0,793	0,246
N	17	107	107

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, sözlü anlatım yetenekleri, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

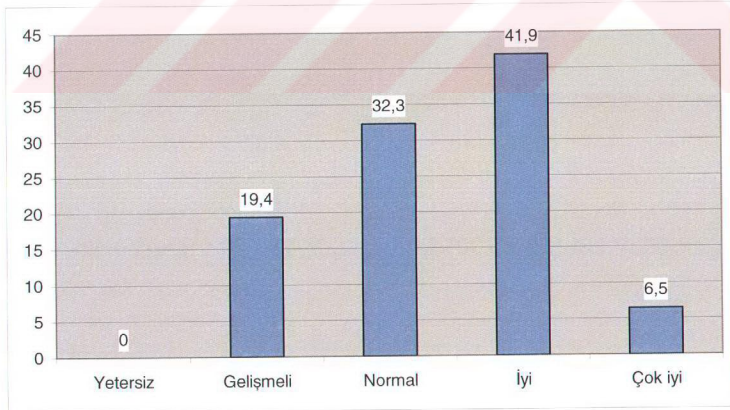
f) Yazılı anlatım yeteneği

Beyaz yakalı personelin yazılı anlatımının ne ölçüde yeterli olduğu, yazmaktan ne kadar hoşlandığı, dil ve kelime bilgisinin yeterliliği ölçülen bu kriterde, %42'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 34. Yazılı anlatım yeteneği

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
B5		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	6	19,4
Normal	10	32,3
İyi	13	41,9
Çok iyi	2	6,5
	31	100,0

Şekil 21. Yazılı anlatım yeteneği



Tablo 35. Yazılı anlatım yeteneği

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,477
P (Çift Yönlü)	0,053
N	17

Çalışanların performans değerieme sonucunda belirlenen, yazılı anlatım yetenekleri, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

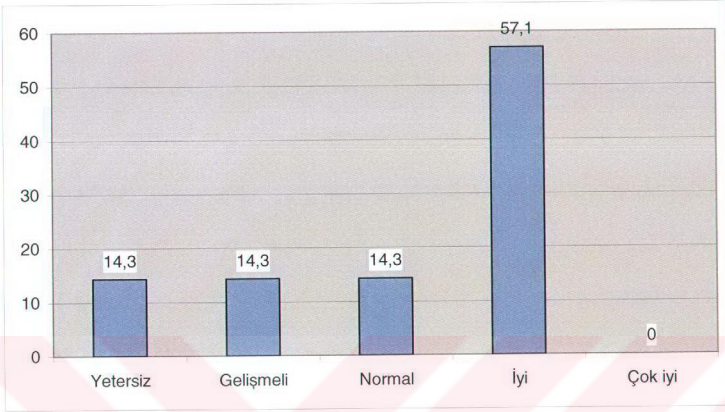
g) Raporlama bilgi ve yeteneği

Beyaz yakalı personelin hazırladığı raporların ne kadar iyi olduğu, raporlarının içerik ve bilgi olarak tamlık derecesi ölçülen bu kriterde, %57'lik bir iyi derecesi görölmektedir.

Tablo 36. Raporlama bilgi ve yeteneği

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
B6		
Yetersiz	3	14,3
Gelişmeli	3	14,3
Normal	3	14,3
İyi	12	57,1
Çok iyi	0	0,0
	21	100,0

Şekil.22. Raporlama bilgi ve yeteneği



Tablo 37. Raporlama bilgi ve yeteneği korelasyon analizi

	Küip Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,611
P (Çift Yönlü)	0,061
N	10

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, raporlama bilgi ve yetenekleri, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.3. İş başarısını etkileyen davranış, özellik ve yetenekleri

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen üçüncü faktör grubu “İş Başarısını Etkileyen Davranış, Özellik ve Yetenekler”dir. Bu bölümde çalışanların dikkatli ve hatasız çalışması, işleri planlama özellikleri, monoton işlerdeki başarıları, işletme kurallarına uyum sağlama, işe devam, fazla mesai yapmaya yatkınlık, izin almaya yatkınlık, dinamik çalışma, sorunları önceden görme, asgari yönlendirmeyle çalışma, doğru bilgi verme ve talimatları aktarma yetenekleri ölçülmektedir.

İş başarısını etkileyen davranış, özellik ve yetenekler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde dikkatli ve hatasız çalışma kriteri dışarıda bırakılırsa, hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında sadece %4'lük bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %17'lik bir kesimin normal olduğu, %68'lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %11'lik bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

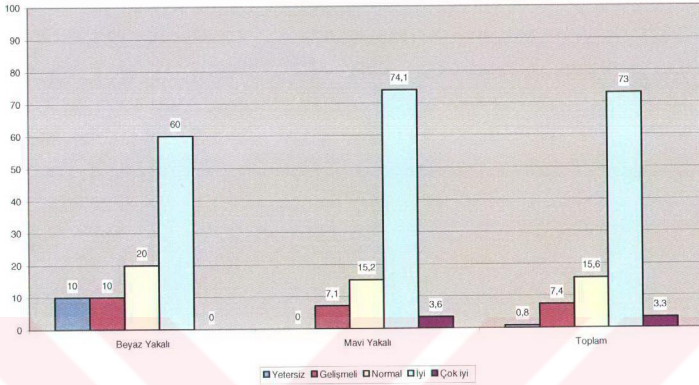
a) Dikkatli ve Hatasız Çalışma,

Çalışanların işini yaparken ne kadar dikkatli olduğu, işinde hatasız çalışma eğiliminin derecesinin ölçülen bu kriterde, %73'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 38. Dikkatli ve hatasız çalışma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C1						
Yetersiz	1	10,0	0	0,0	1	0,8
Gelişmeli	1	10,0	8	7,1	9	7,4
Normal	2	20,0	17	15,2	19	15,6
İyi	6	60,0	83	74,1	89	73,0
Çok iyi	0	0,0	4	3,6	4	3,3
	10	100,0	112	100,0	122	100,0

Şekil.23. Dikkatli ve hatasız çalışma



Tablo 39. Dikkatli ve hatasız çalışma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,230	-0,078	-0,107
P (Çift Yönlü)	0,619	0,423	0,269
N	7	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, dikkatli ve hatasız çalışma seviyeleri ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

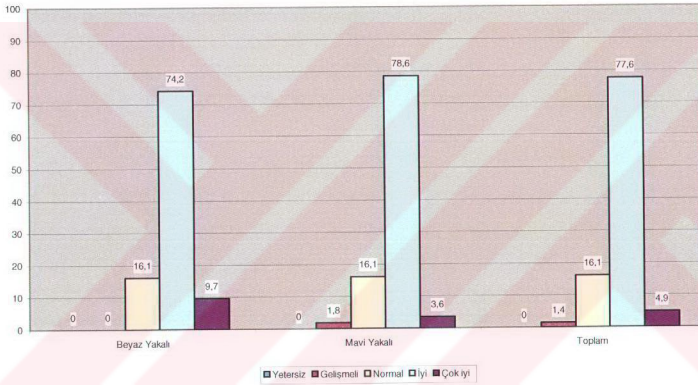
b) İşlerini planlama özelliği

Çalışanların yaptığı işi planlama derecesinin ne olduğu, yaptığı iş planının bölümünün çalışmaları ve aldığı talimatlara uygunluk derecesi ölçülen bu kriterde, %78'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 40. İşlerini planlama özelliği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	2	1,8	2	1,4
Normal	5	16,1	18	16,1	23	16,1
İyi	23	74,2	88	78,6	111	77,6
Çok iyi	3	9,7	4	3,6	7	4,9
	31	100,0	112	100,0	143	100,0

Şekil 24. İşlerini planlama özelliği



Tablo 41. İşlerini planlama özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,017	-0,082	-0,198
P (Çift Yönlü)	0,947	0,400	0,040*
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, işlerini planlama özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

*Algı testi ile aralarında %5 güven seviyesinde istatistiki olarak anlamlı “-” yönlü bir ilişki bulunmuştur.

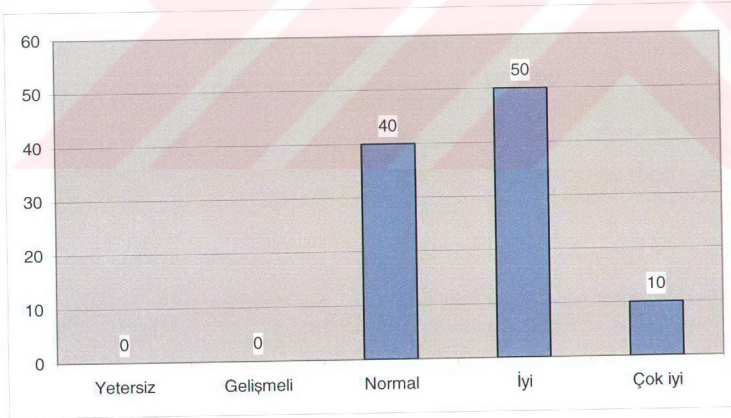
c) Monoton işlerde başarılı olma

Beyaz yakalı personelin sürekli aynı işi yapmaktan sıkılıp sıkılmadığı, iş ayrımı yapıp yapmadığı, verilen her işi aynı ciddiyetle ele alma derecelerinin ölçüldüğü bu kriterde, %50'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 42. Monoton işlerde başarılı olma

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
C3		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	4	40,0
İyi	5	50,0
Çok iyi	1	10,0
	10	100,0

Şekil 25. Monoton işlerde başarılı olma



Tablo 43. Monoton işlerde başarılı olma korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,627
P (Çift Yönlü)	0,131
N	7

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, monoton işlerde başarılı olma özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

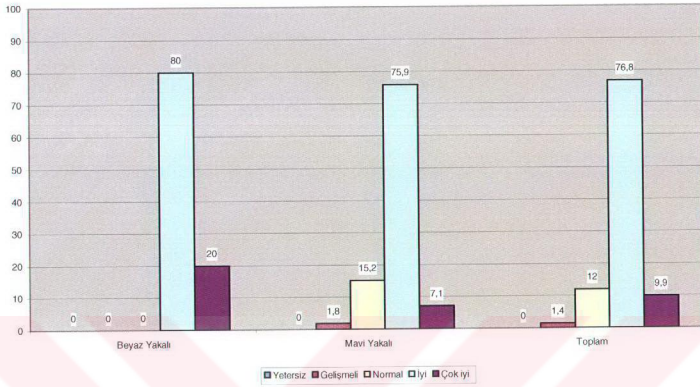
d) İşletmenin kurallarına uyum sağlama

Çalışanların işletme kurallarına tam olarak uyum sağlama derecesi, kurallar konusundaki düşüncelerinin akılcılığı ölçülen bu kriterde, %77'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 44. İşletmenin kurallarına uyum sağlama

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C4						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	2	1,8	2	1,4
Normal	0	0,0	17	15,2	17	12,0
İyi	24	80,0	85	75,9	109	76,8
Çok iyi	6	20,0	8	7,1	14	9,9
	30	100,0	112	100,0	142	100,0

Şekil 26. İşletmenin kurallarına uyum sağlama



Tablo 45. İşletmenin kurallarına uyum sağlama korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,190	-0,167	-0,029
P (Çift Yönlü)	0,466	0,085	0,766
N	17	108	108

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, işletmenin kurallarına uyum sağlama ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

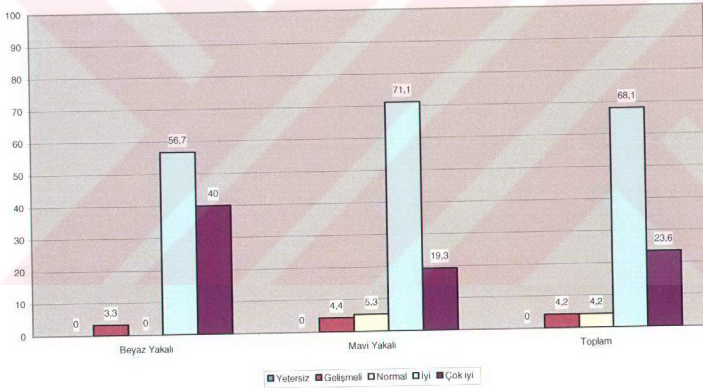
e) İşe devamda titiz davranma özelliği

Çalışanların işe devam ve çalışma saatlerine uyumda ne ölçüde iyi olduğu, çalışma saatlerine tam olarak uyma arzusunun ölçüldüğü bu kriterde, %68'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 46. İşe devamda titiz davranma özelliği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C5						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,3	5	4,4	6	4,2
Normal	0	0,0	6	5,3	6	4,2
İyi	17	56,7	81	71,1	98	68,1
Çok iyi	12	40,0	22	19,3	34	23,6
	30	100,0	114	100,0	144	100,0

Şekil 27. İşe devamda titiz davranma özelliği



Tablo 47. İşe devamda titiz davranma özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,086	-0,175	-0,110
P (Çift Yönlü)	0,744	0,068	0,252
N	17	110	110

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, işe devamda titiz davranma özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

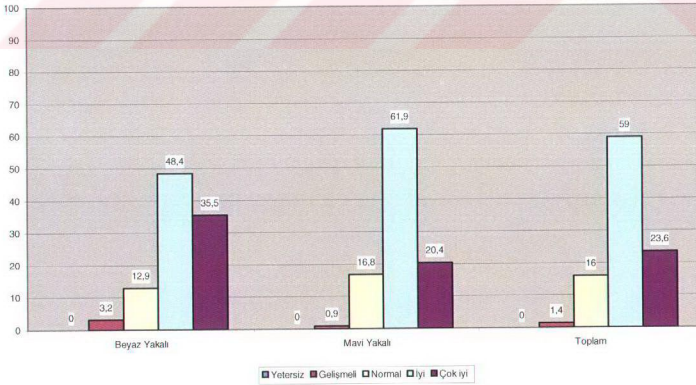
f). Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma

Çalışanların kendisinden istenmesi halinde fazla mesai yapma eğilimi, gerektiğine inandığında kendi isteği ile fazla mesai yapma isteğinin ölçüldüğü bu kriterde, %59'luk bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 48. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C6						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,2	1	0,9	2	1,4
Normal	4	12,9	19	16,8	23	16,0
İyi	15	48,4	70	61,9	85	59,0
Çok iyi	11	35,5	23	20,4	34	23,6
	31	100,0	113	100,0	144	100,0

Şekil 28. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma



Tablo 49. Gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,312	-0,129	-0,036
P (Çift Yönlü)	0,224	0,181	0,713
N	17	109	109

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, gereği durumlarda fazla çalışma yapmaya yakın olma ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

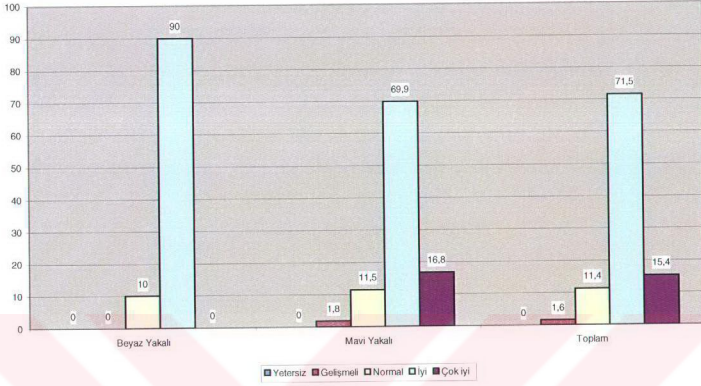
g) İzin almaya yatkın olma

Çalışanların izin alma eğiliminin azlığı, çok az ve uygun nedenlerle izin alma davranışı gösterip göstermediklerinin ölçüldüğü bu kriterde, %72'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 50. İzin almaya yatkın olma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C7						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	2	1,8	2	1,6
Normal	1	10,0	13	11,5	14	11,4
İyi	9	90,0	79	69,9	88	71,5
Çok iyi	0	0,0	19	16,8	19	15,4
	10	100,0	113	100,0	123	100,0

Şekil 29. İzin almaya yatkın olma



Tablo 51. İzin almaya yatkın olma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,382	-0,152	-0,021
P (Çift Yönlü)	0,398	0,116	0,828
N	7	109	109

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, izin almaya yatkın olma ile, iş alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

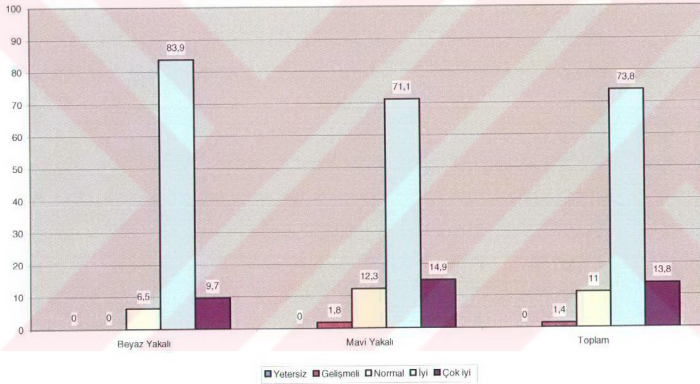
h) Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma

Çalışanların işini yapma temposu, işini ne ölçüde istekli ve tempolu yaptığı, yaptığı işe göre temposunu artırıp artıramadığı, işini zamanında bitirme isteğinin ölçüldüğü bu kriterde, %74'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 52. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C8						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	2	1,8	2	1,4
Normal	2	6,5	14	12,3	16	11,0
İyi	26	83,9	81	71,1	107	73,8
Çok iyi	3	9,7	17	14,9	20	13,8
	31	100,0	114	100,0	145	100,0

Şekil 30. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma



Tablo 53. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,148	-0,088	-0,035
P (Çift Yönlü)	0,572	0,360	0,714
N	17	110	110

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, dinamik olma ve işine uygun tempoda çalışma ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında

korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

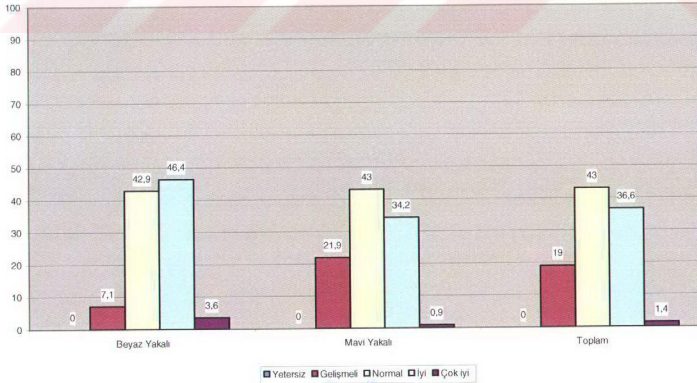
I) Sorunları önceden görme ve önlem alma

Çalışanların işletmede karşılaştacağı iş sorunlarını önceden görme ve önleyici yöntem geliştirme isteğinin ölçüldüğü bu kriterde, %43'lük bir normal derecesi görülmektedir. Beyaz yakalı personel için bu kriter %50 oranında olumlu %7 olumsuz bulunmuştur. Mavi yakalı personelin ise %35'i olumlu bulunmuş, % 22'si olumsuz bulunmuştur.

Tablo 54. Sorunları önceden görme ve önlem alma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C9						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	2	7,1	25	21,9	27	19,0
Normal	12	42,9	49	43,0	61	43,0
İyi	13	46,4	39	34,2	52	36,6
Çok iyi	1	3,6	1	0,9	2	1,4
	28	100,0	114	100,0	142	100,0

Şekil 31. Sorunları önceden görme ve önlem alma



Tablo 55. Sorunları önceden görme ve önlem alma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,290	-0,027	-0,021
P (Çift Yönlü)	0,259	0,783	0,827
N	17	110	110

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, sorunları önceden görme ve önlem alma ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

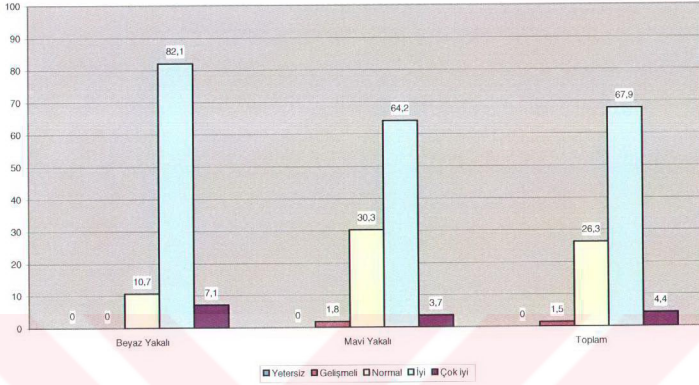
i) Asgari yönlendirme ile çalışma

Çalışanların kendi sorumluluğuna ne ölçüde sahip olduğu, işine ne ölçüde doğrudan yöneldiği, amirlerinin talimatı içinde kalarak işine ne kadar sahip olduğunun ölçüldüğü bu kriterde, %68'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 56. Asgari yönlendirme ile çalışma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C10						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	2	1,8	2	1,5
Normal	3	10,7	33	30,3	36	26,3
İyi	23	82,1	70	64,2	93	67,9
Çok iyi	2	7,1	4	3,7	6	4,4
	28	100,0	109	100,0	137	100,0

Şekil 32. Asgari yönlendirme ile çalışma



Tablo 57. Asgari yönlendirme ile çalışma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,139	-0,012	-0,073
P (Çift Yönlü)	0,596	0,906	0,458
N	17	105	105

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, asgari yönlendirme ile çalışma ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

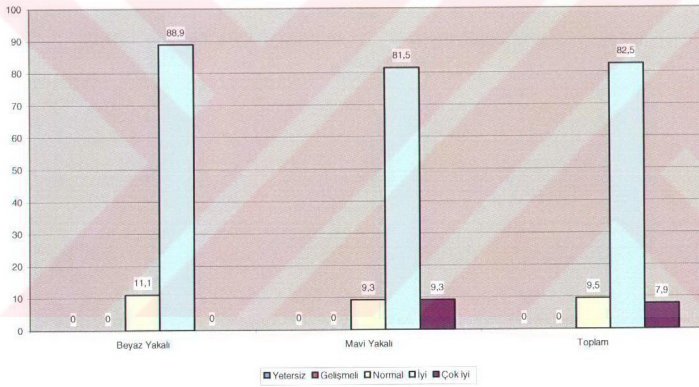
k) Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma

Çalışanların çevresi ve amirleri ile iletişimde ne kadar dikkatli olduğu, kendisinde bulunan bilgileri ilgililere ne ölçüde doğru ve hızlı aktardığının ölçüldüğü bu kriterde, %83'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 58. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
C11						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Normal	2	11,1	10	9,3	12	9,5
İyi	16	88,9	88	81,5	104	82,5
Çok iyi	0	0,0	10	9,3	10	7,9
	18	100,0	108	100,0	126	100,0

Şekil 33. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma



Tablo 59. Doğru bilgi verme ve talimatı aktarma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,246	0,062	-0,008
P (Çift Yönlü)	0,494	0,534	0,934
N	10	104	104

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, doğru bilgi verme ve talimatı aktarma ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.4. Yenilikçilik ve iş kalitesiyle ilgili yetenek ve özellikler

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen dördüncü faktör grubu “Yenilikçilik ve İş Kalitesiyle İlgili Yetenek ve Özellikler”dir. Bu bölümde çalışanların yeniliklere yaklaşımları, öneri geliştirme yetenekleri, yapılan işin kalitesi ve yapılan çalışmaların kontrolü ölçülmektedir.

Yenilikçilik ve iş kalitesiyle ilgili yetenek ve özellikler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında %9'luk bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %20'lik bir kesimin normal olduğu, %65'lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %6'lık bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

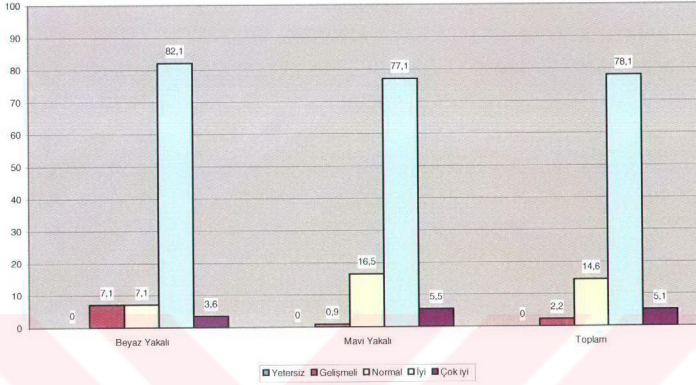
a)Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım

Çalışanların işletmede yapılan yeniliklere yakınlığı, işi ile ilgili yenilikleri yakından izleme derecesi, bu yenilikleri uygulamada gösterdiği başarı derecesi ölçülen bu kriterde, %78'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 60. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
D1						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	2	7,1	1	0,9	3	2,2
Normal	2	7,1	18	16,5	20	14,6
İyi	23	82,1	84	77,1	107	78,1
Çok iyi	1	3,6	6	5,5	7	5,1
	28	100,0	109	100,0	137	100,0

Şekil 34. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım



Tablo 61. Yeniliklere karşı olumlu yaklaşım korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,276	0,060	0,107
P (Çift Yönlü)	0,283	0,546	0,279
N	17	105	105

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, yeniliklere karşı olumlu yaklaşım ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

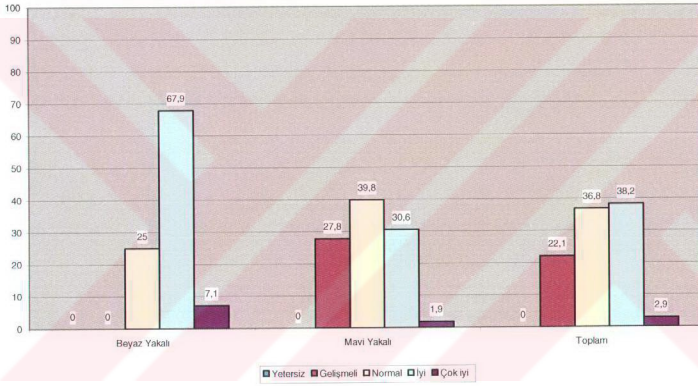
b) Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği

Çalışanların, çalıştığı bölümün sorunlarına karşı duyarlı olma derecesi, bölümünde karşılaşılan sorunları çok yönlü değerlendirip mantıklı öneriler geliştirme eğiliminin ölçüldüğü bu kriterde, %38’lik bir iyi derecesi görülmektedir. Bu kriterde beyaz yakalı personelin %68 oranında iyi olarak değerlendirildiği, mavi yakalı personelde ise iyi oranının %31’e düştüğü görülmektedir.

Tablo 62. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
D2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	30	27,8	30	22,1
Normal	7	25,0	43	39,8	50	36,8
İyi	19	67,9	33	30,6	52	38,2
Çok iyi	2	7,1	2	1,9	4	2,9
	28	100,0	108	100,0	136	100,0

Şekil 35. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği



Tablo 63. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,338	0,007	-0,037
P (Çift Yönlü)	0,185	0,942	0,707
N	17	104	104

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar

arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

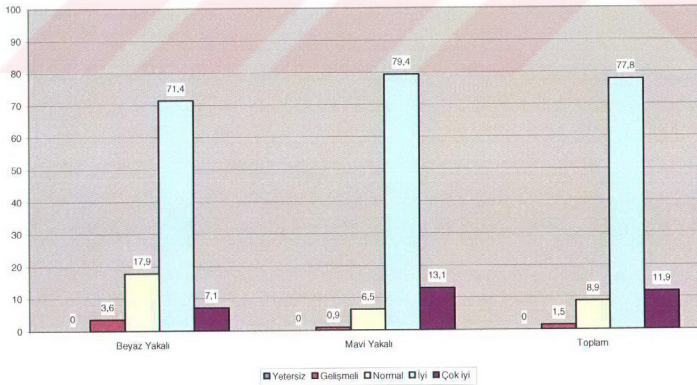
c) Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma

Çalışanların yaptığı işin kalitesini ne ölçüde ciddiye aldığı, işini tam ve eksiksiz yapmak için dikkatli davranma eğiliminin ölçüldüğü bu kriterde, %78'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 64. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
D3						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,6	1	0,9	2	1,5
Normal	5	17,9	7	6,5	12	8,9
İyi	20	71,4	85	79,4	105	77,8
Çok iyi	2	7,1	14	13,1	16	11,9
	28	100,0	107	100,0	135	100,0

Şekil 36. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma



Tablo 65. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,346	0,039	-0,123
P (Çift Yönlü)	0,174	0,694	0,215
N	17	103	103

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, yaptığı işin kalitesini ciddiye alması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

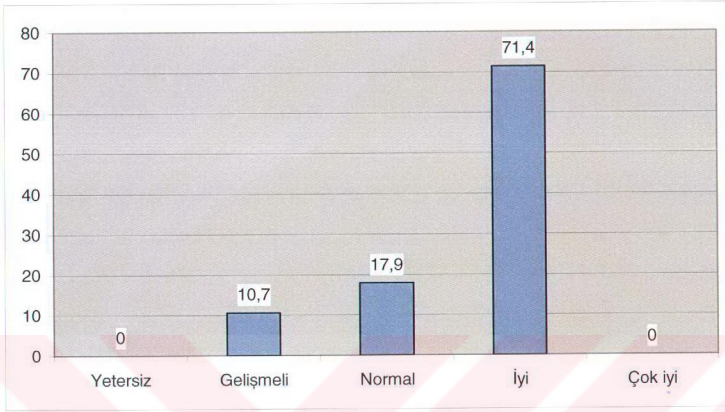
d) Yaptığı çalışmaları kontrol etme

Beyaz yakalı personelin, çalışmalarını dikkatli bir biçimde yapma eğilimi, yaptığı işi yakından kontrol etme arzusu, işin istenen biçimde olması için gerekeni yapma yaklaşımının ölçüldüğü bu kriterde, %71'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 66. Yaptığı çalışmaları kontrol etme

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
D4		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	3	10,7
Normal	5	17,9
İyi	20	71,4
Çok iyi	0	0,0
	28	100,0

Şekil 37. Yaptığı çalışmaları kontrol etme



Tablo 67. Yaptığı çalışmaları kontrol etme korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,031
P (Çift Yönlü)	0,907
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, yaptığı çalışmaları kontrol etmesi ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.5. Ekip çalışmasına yatkınlık

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen beşinci faktör grubu “Ekip Çalışmasına Yatkınlık”tır. Bu bölümde çalışanların bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmaları, diğer çalışanlara yardımcı olmaları, bireysel hatalarını kabul etme özellikleri ve ekip çalışmasına yatkınlıkları ölçülmektedir.

Ekip çalışmasına yatkınlık grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında sadece %2'lik bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %14'lük bir kesimin normal olduğu, %72'lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %12'lik bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

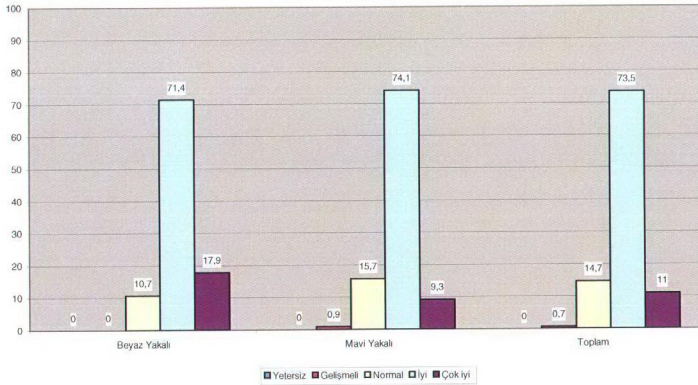
a) Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma

Çalışanların bilgilerini arkadaşları ile paylaşmaya yatkın olma derecesi, öğrendiğini arkadaşlarına aktarma arzularının ölçüldüğü bu kriterde, %74'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 68 Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
E1						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	1	0,9	1	0,7
Normal	3	10,7	17	15,7	20	14,7
İyi	20	71,4	80	74,1	100	73,5
Çok iyi	5	17,9	10	9,3	15	11,0
	28	100,0	108	100,0	136	100,0

Şekil 381. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma



Tablo 69. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,279	-0,149	0,029
P (Çift Yönlü)	0,279	0,131	0,770
N	17	104	104

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

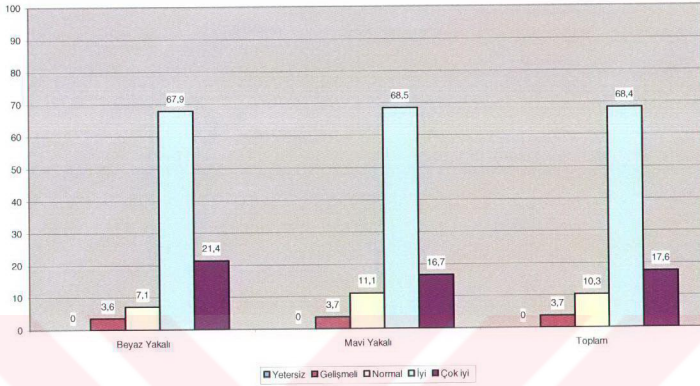
b) Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma

Çalışanların kendisinden yardım isteyen arkadaşlarına destek olma eğilimi, işini yaparken diğer arkadaşlarının da işini kolaylaştırmaya çalışma arzusunun ölçüldüğü bu kriterde, %68'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 70. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
E2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,6	4	3,7	5	3,7
Normal	2	7,1	12	11,1	14	10,3
İyi	19	67,9	74	68,5	93	68,4
Çok iyi	6	21,4	18	16,7	24	17,6
	28	100,0	108	100,0	136	100,0

Şekil 39. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma



Tablo 71. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,338	-0,062	-0,104
P (Çift Yönlü)	0,185	0,531	0,294
N	17	104	104

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, çalışma arkadaşlarına yardımcı olması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

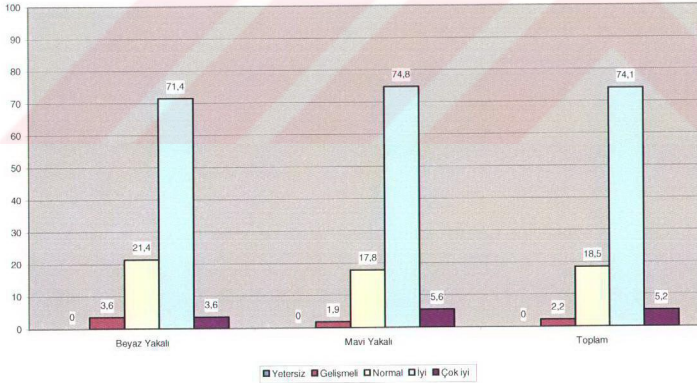
c) Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği

Çalışanların bireysel kusurlarını kabul etme derecesi ve bu kusurları düzeltmek için gerekli çalışmayı yapıp yapmadığının ölçüldüğü bu kriterde, %74'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 72. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
E3						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,6	2	1,9	3	2,2
Normal	6	21,4	19	17,8	25	18,5
İyi	20	71,4	80	74,8	100	74,1
Çok iyi	1	3,6	6	5,6	7	5,2
	28	100,0	107	100,0	135	100,0

Şekil 40. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği



Tablo 73. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,013	0,018	0,157
P (Çift Yönlü)	0,962	0,860	0,112
N	17	103	103

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, bireysel kusurlarını kabul etmesi ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

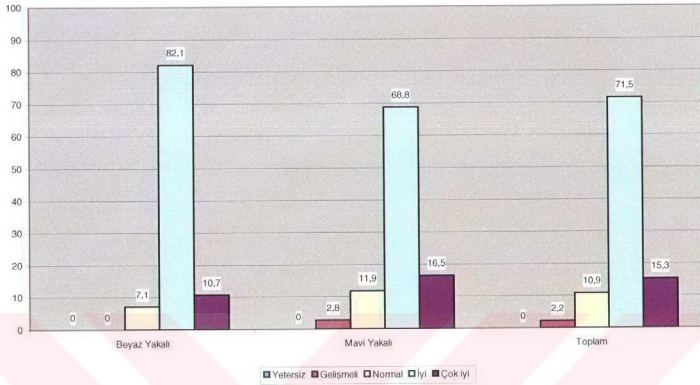
d) Ekip çalışmasına yatkınlık

Çalışanların ekip çalışmasına ne ölçüde yatkın olduğu, başkaları ile birlikte sonuca gitmeye ne ölçüde önem verdiğinin ölçüldüğü bu kriterde, %72'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 74. Ekip çalışmasına yatkınlık

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
E4						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	3	2,8	3	2,2
Normal	2	7,1	13	11,9	15	10,9
İyi	23	82,1	75	68,8	98	71,5
Çok iyi	3	10,7	18	16,5	21	15,3
	28	100,0	109	100,0	137	100,0

Şekil 41. Ekip çalışmasına yatkınlık



Tablo 75. Ekip çalışmasına yatkınlık korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,176	-0,082	0,106
P (Çift Yönlü)	0,500	0,403	0,281
N	17	105	105

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, ekip çalışmasına yatkınlığı ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.6. Başarıyı şekillendiren özellik ve yetenekleri

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen altıncı faktör grubu “Başarıyı Şekillendiren Özellik ve Yetenekler”dir. Bu bölümde çalışanların talimatlara karşı tutumları, sorumluluk alma istekleri, motivasyonları ve istikrarlı davranışları ölçülmektedir.

Başarıyı şekillendiren özellik ve yetenekler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında sadece %1’lik bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %11’lik bir

kesimin normal olduğu, %70'lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %18'lik bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

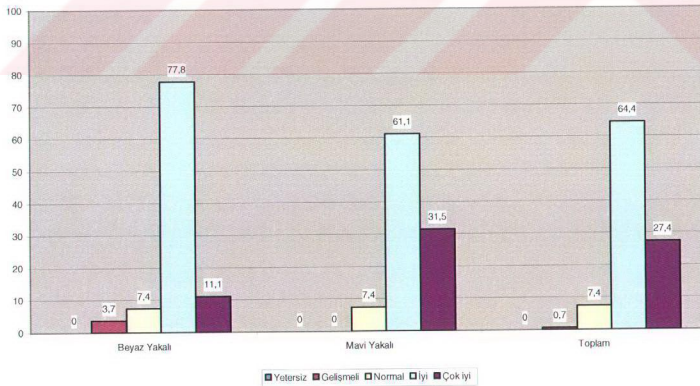
a) Talimatı kavrama ve uyma özelliği

Çalışanların kendisine verilen talimatı kolay ve tam olarak kavrama derecesi, bu tür talimatlara uyum konusundaki titizliğinin ölçüldüğü bu kriterde, %64'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 76. Talimatı kavrama ve uyma özelliği

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
F1						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	1	3,7	0	0,0	1	0,7
Normal	2	7,4	8	7,4	10	7,4
İyi	21	77,8	66	61,1	87	64,4
Çok iyi	3	11,1	34	31,5	37	27,4
	27	100,0	108	100,0	135	100,0

Şekil 42. Talimatı kavrama ve uyma özelliği



Tablo 77. Talimatı kavrama ve uyma özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,287	-0,044	-0,030
P (Çift Yönlü)	0,264	0,655	0,764
N	17	104	104

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, talimatı kavrama ve uyma özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

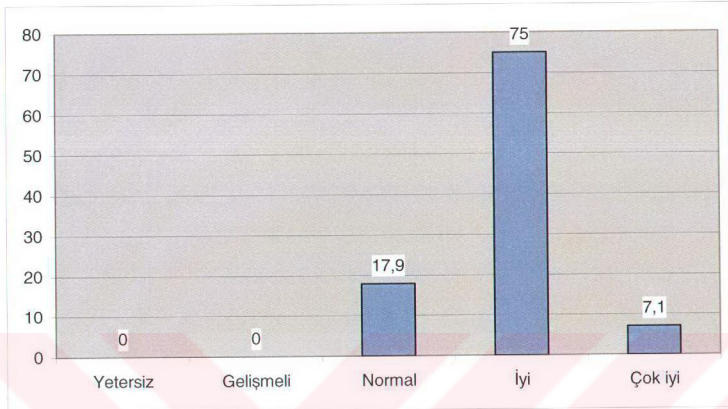
b) Sorumluluk üstlenme arzusu

Beyaz yakalı personelin, yaptığı iş ve taşıdığı ünvanın gerektirdiği sorumluluğu üstlenme arzusu, sorumluluklarını yerine getirme derecesinin ölçüldüğü bu kriterde, %75’lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 78. Sorumluluk üstlenme arzusu

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
F2		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	5	17,9
İyi	21	75,0
Çok iyi	2	7,1
	28	100,0

Şekil 43. Sorumluluk üstlenme arzusu



Tablo 79. Sorumluluk üstlenme arzusu korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,476
P (Çift Yönlü)	0,053
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, sorumluluk üstlenme arzusu ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

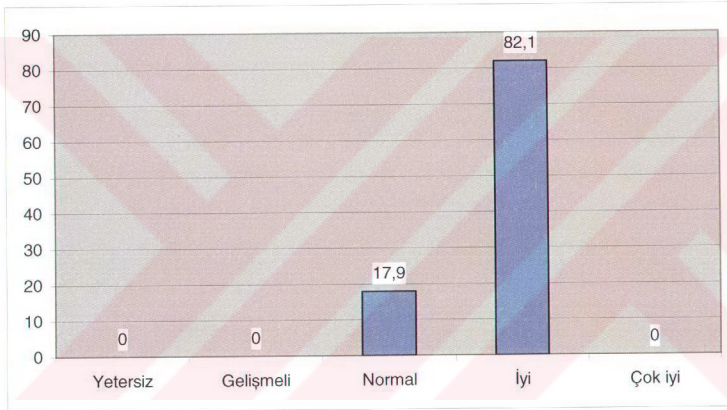
c) Bireysel motivasyon

Beyaz yakalı personelin, işi ile ilgili sorunlara kendisini ne kadar hazır gördüğü, problemler karşısında ümitsizliğe düşme derecesi, mücadele arzu ve duygusunun ölçüldüğü bu kriterde, %82'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 80. Bireysel motivasyon

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
F3		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	5	17,9
İyi	23	82,1
Çok iyi	0	0,0
	28	100,0

Şekil 44. Bireysel motivasyon



Tablo 81. Bireysel motivasyon korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,023
P (Çift Yönlü)	0,929
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, bireysel motivasyonu ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

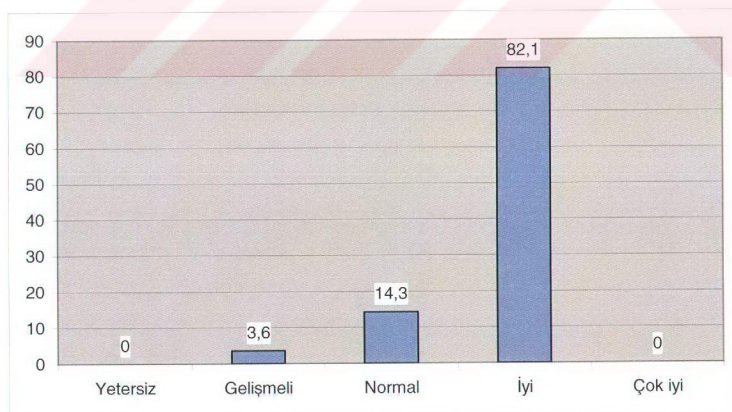
d) İstikrarlı davranış

Beyaz yakalı personelin, davranış ve ilişkilerinde ne ölçüde istikrarlı bir kişi olduğu, davranışlarının ne kadar ölçülü ve bireysel kontrolü altında olduğunun ölçüldüğü bu kriterde, %82'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 82. İstikrarlı davranış

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
F4		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	1	3,6
Normal	4	14,3
İyi	23	82,1
Çok iyi	0	0,0
	28	100,0

Şekil 45. İstikrarlı davranış



Tablo 83. İstikrarlı davranış korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,109
P (Çift Yönlü)	0,676
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, istikrarlı davranışları ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.3.7. Bölüme uyum ve yöneticilik yetenekleri

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde ölçülen son faktör grubu “Bölüme Uyum ve Yöneticilik Yetenekleri”dir. Bu bölümde çalışanların işleri uyumlandırma, yöneticileri ile uyumlu olma, işlerin organizasyonu, astları yönlendirme, çatışma yönetimi, elemanlarını hedeflerine ulaştırma derecesi, astlarını eğitme ve geliştirme, elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme ve tarafsız davranma özellikleri ölçülmektedir.

Bölüme uyum ve yöneticilik yetenekler grubunda yer alan ifadeler incelendiğinde hiçbir çalışanın yetersiz olarak değerlendirilmediği dikkati çekmektedir. Toplam çalışanlar bazında sadece %1’lik bir kesimin bu grupta kendini geliştirmesi gerektiği, %13’lük bir kesimin normal olduğu, %61’lik bir kesimin iyi olduğu ve yaklaşık %25’lik bir oranın da çok iyi olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

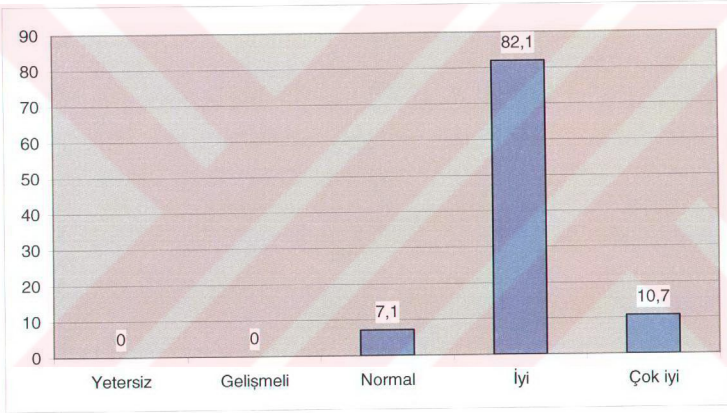
a) İşleri uyumlandırma özelliği

Beyaz yakalı personelin, işlerinin ne ölçüde uyumlu olarak yaptığı, yaptığı işin başkasına sorun yaratmaması için özel çaba harcama derecesinin ölçüldüğü bu kriterde, %82’lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 84. İşleri uyumlandırma özelliği

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G1		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	2	7,1
İyi	23	82,1
Çok iyi	3	10,7
	28	100,0

Şekil 46. İşleri uyumlandırma özelliği



Tablo 85. İşleri uyumlandırma özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	, ^a
P (Çift Yönlü)	,
N	17

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, işleri uyumlandırma özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

^a En az bir değişkenin sabit kalması nedeniyle hesaplama yapılamamıştır.

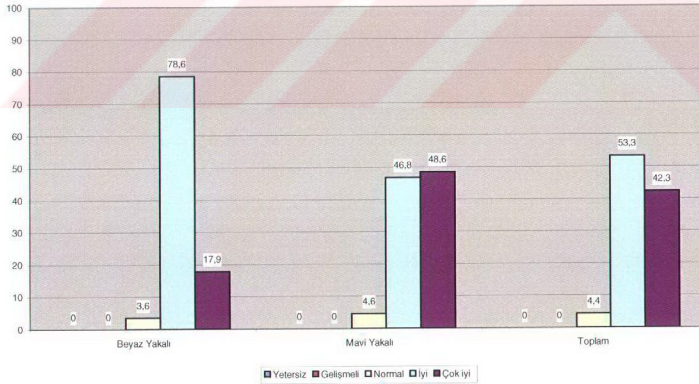
b) Yöneticileriyle uyumlu olma

Çalışanların yöneticileri ile ilişkisinin ne kadar iyi olduğu, amirlerine fikrini kolayca açıklama derecesi ve onlarla kolay anlaşma eğiliminin ölçüldüğü bu kriterde, %53'lük bir iyi derecesi ve %42'lik bir çok iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 86. Yöneticileriyle uyumlu olma

	Beyaz Yakalı		Mavi Yakalı		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
G2						
Yetersiz	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Normal	1	3,6	5	4,6	6	4,4
İyi	22	78,6	51	46,8	73	53,3
Çok iyi	5	17,9	53	48,6	58	42,3
	28	100,0	109	100,0	137	100,0

Şekil 47. Yöneticileriyle uyumlu olma



Tablo 87. Yöneticileriyle uyumlu olma korelasyon analizi

	Küp Testi	Dikkat Testi	Algı Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	-0,139	-0,039	0,010
P (Çift Yönlü)	0,596	0,693	0,922
N	17	105	105

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, yöneticileriyle uyumlu olması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

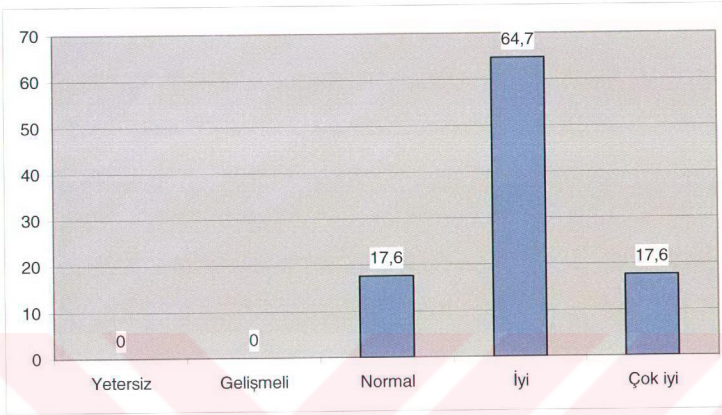
c) Elemanları arasında işi organize etme özelliği

Beyaz yakalı personelin, elemanları arasında iş dağılımında ne kadar başarılı olduğu, elemanlarının işlerini uyumlandırma yeteneğinin ölçüldüğü bu kriterde, %65'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 88. Elemanları arasında işi organize etme özelliği

	Beyaz Yakalı	
	Frekans	%
G3		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	3	17,6
İyi	11	64,7
Çok iyi	3	17,6
	17	100,0

Şekil 48. Elemanları arasında işi organize etme özelliği



Tablo 89. Elemanları arasında işi organize etme özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,288
P (Çift Yönlü)	0,452
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, elemanları arasında işi organize etme özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

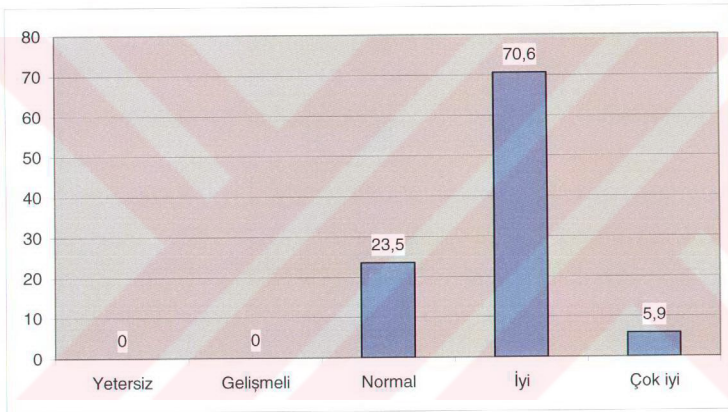
d) Astlarını yönlendirme özelliği

Beyaz yakalı personelin, işin tam ve doğru olarak gerçekleşmesi için astlarını ne kadar iyi yönlendirdiği, astlarının gerekli iş planlarını yapmaları için onlara yardım etme derecesinin ölçüldüğü bu kriterde, %71'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 90. Astlarını yönlendirme özelliği

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G4		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	4	23,5
İyi	12	70,6
Çok iyi	1	5,9
	17	100,0

Şekil 49. Astlarını yönlendirme özelliği



Tablo 91. Astlarını yönlendirme özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,855
P (Çift Yönlü)	0,003
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, astlarını yönlendirme özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi

yapılmıştır. Her ne kadar %1 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınmışsa da örneklemin düşük olması yapılacak yorumları kısıtlamaktadır. .

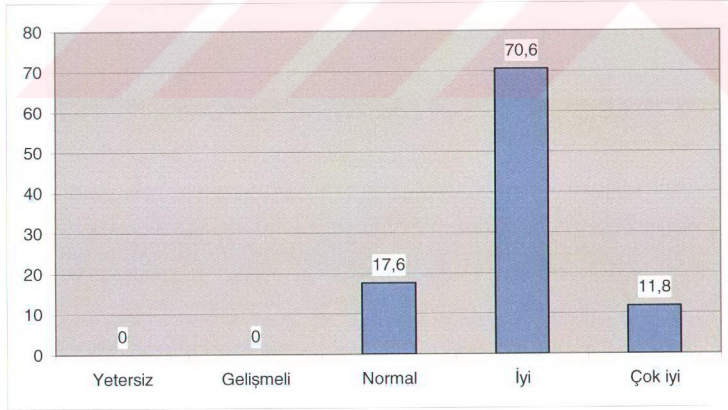
e) Elemanları ile çatışma

Beyaz yakalı personelin, elemanları ile ilişkisinin ne kadar iyi olduğu, onlar için her zaman iyi bir yönetici ve arkadaş olup olmadığının ölçüldüğü bu kriterde, %71'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 92. Elemanları ile çatışma

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G5		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	3	17,6
İyi	12	70,6
Çok iyi	2	11,8
	17	100,0

Şekil 50. Elemanları ile çatışma



Tablo 93. Elemanları ile çatışma korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,288
P (Çift Yönlü)	0,452
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, elemanları ile çatışma özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

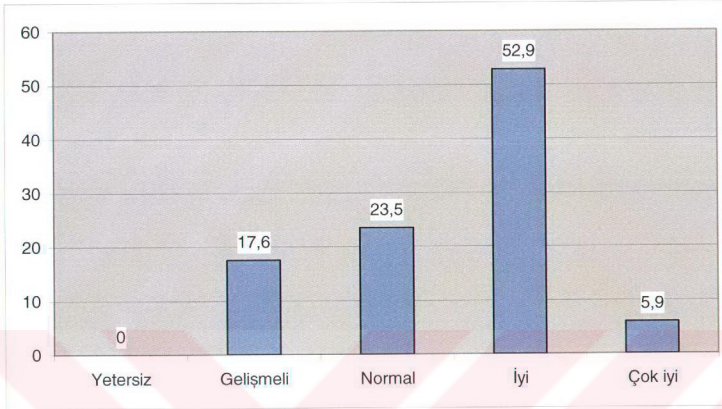
f) Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama

Beyaz yakalı personelin, elemanlarının yaptığı işi yakından izleyip izlemediği, işlerini tam yapmaları için onlara gerekli koşulları sağlamaya çalışma derecesi, bölüm hedefleri ile elemanlarının hedefleri arasında sürekli uyum sağlama eğiliminin ölçüldüğü bu kriterde, %53'lük bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 94. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G6		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	3	17,6
Normal	4	23,5
İyi	9	52,9
Çok iyi	1	5,9
	17	100,0

Şekil 51. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama



Tablo 95. Elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcama korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,811
P (Çift Yönlü)	0,008
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, elemanlarının hedeflerine ulaşması için çaba harcaması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Her ne kadar %1 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınmışsa da örneklemin düşük olması yapılacak yorumları kısıtlamaktadır.

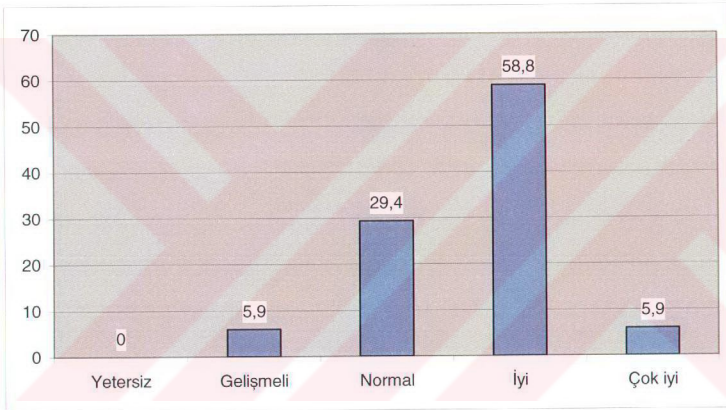
g) Astlarını eğitime ve yetiştirme özelliği

Beyaz yakalı personelin, astlarını yetiştirmeye ne ölçüde önem verdiği, onların eksikliklerini görüp gidermek için çalışmalar yapıp yapmadığının ölçüldüğü bu kriterde, %59'luk bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 96. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G7		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	1	5,9
Normal	5	29,4
İyi	10	58,8
Çok iyi	1	5,9
	17	100,0

Şekil 52. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği



Tablo 97. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,593
P (Çift Yönlü)	0,092
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

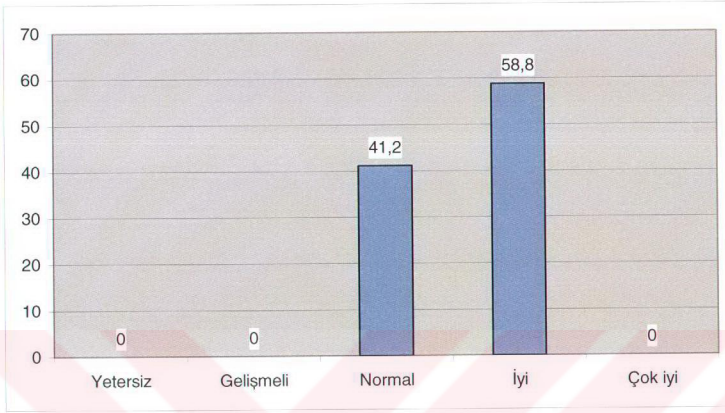
h) Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme

Beyaz yakalı personelin, elemanlarının çalışmalarını yakından kontrol edip etmediği, ortaya çıkan aksamaları zamanında tespit edip etmediği. Üretim sırasında eleman hatasını giderme özelliğinin ölçüldüğü bu kriterde, %59'luk bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 98. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme

Beyaz Yakalı		
	Frekan s	%
G8		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmel i	0	0,0
Normal	7	41,2
İyi	10	58,8
Çok iyi	0	0,0
	17	100,0

Şekil 53. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme



Tablo 99. Elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,097
P (Çift Yönlü)	0,805
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, elemanlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

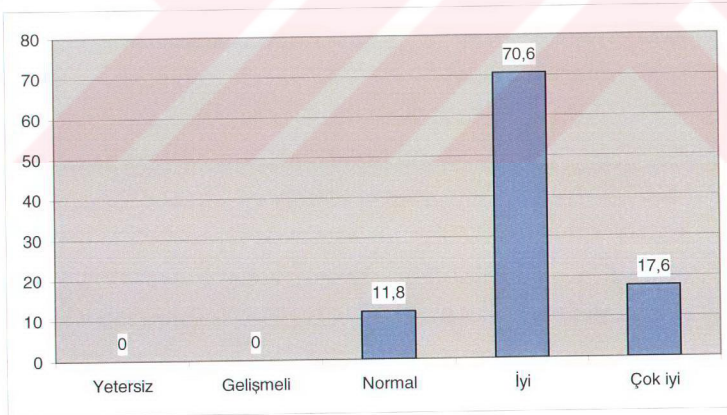
1) Personele karşı tarafsız davranma

Beyaz yakalı personelin, personeline karşı tarafsız davranmada gerekli özeni gösterip gösteremediği, işletme kurallarını her elemanına eşit uygulama eğiliminin ölçüldüğü bu kriterde, %71'lik bir iyi derecesi görülmektedir.

Tablo 100. Personele karşı tarafsız davranma

Beyaz Yakalı		
	Frekans	%
G9		
Yetersiz	0	0,0
Gelişmeli	0	0,0
Normal	2	11,8
İyi	12	70,6
Çok iyi	3	17,6
	17	100,0

Şekil 54. Personele karşı tarafsız davranma



Tablo 101. Personele karşı tarafsız davranma korelasyon analizi

	Küp Testi
Pearson Korelasyon Katsayısı	0,305
P (Çift Yönlü)	0,424
N	9

Çalışanların performans değerlendirme sonucunda belirlenen, personele karşı tarafsız davranması ile, işe alınırken tabii tutuldukları testlerde aldıkları skorlar arasında korelasyon analizi yapılmış, ancak aralarında istatistiki olarak anlamlı bir sonuç alınamamıştır.

3.4. Performans Değerleme Sonuçlarıyla İşe Alım Testleri Arasındaki İlişki

İşletmede mavi yakalı personelin işe alınması sırasında ilgi ve dikkat testleri uygulanmaktadır. Bu testlerde sırasıyla 22 ve 12 ifade yer almakta, sonuçlar 22 ve 12 üzerinden notlanmaktadır.

Beyaz yakalı personel için uygulanan küp testi ise yargıya dayalı cümlelerden oluşması nedeniyle, işe alım kararını belirleyen sonuç skoru araştırma kapsamına alınmıştır. 5'li likert tipi eşit aralıklı ölçekle değerlendirmeler yapılmıştır, skor değerleri 1 ile 5 arasında değişmektedir.

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin sonuçları 100 üzerinden değerlendirildiğinden, bu değer olduğu gibi kabul edilmiştir.

Uygulama yapılan işletmenin performans değerlendirme sonuçları incelendiğinde, toplamda alınan en düşük notun 57, en yüksek notun 93 olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı ve Mavi yakalı personelin performans değerlendirme sonuçlarının ortalaması aynı çıkmakta, ancak beyaz yakalı personelde sonuçların daha dar bir alanda sıkıştığı görülmektedir.

Tablo 102. Performans Değerleme Sonuçları

	Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı	Toplam
En Az	66	57	57
En Çok	86	93	93
Ortalama	76,13	76,11	76,12
Std. Sapma	5,27	6,67	6,39

İşe alım testlerinin sonuçları incelendiğinde ise sonuçların daha geniş bir alana yayıldığı görülmektedir.

Tablo 103. İşe Alım Testleri Sonuçları

	Küp testi	Dikkat Testi	Algı Testi
En Az	2	1	2
En Çok	5	22	12
Ortalama	3,94	18,95	6,82
Std. Sapma	1,20	6,82	2,67

İncelenen işletmede uygulanan işe alım testleriyle performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişki aşağıda belirtilen korelasyon analiziyle mavi yakalı personel ve beyaz yakalı personel için ayrı ayrı yapılmıştır.

Tablo 104. Mavi yakalı personel için yapılan korelasyon analizi

		Dikkat Testi	Algı Testi	Performans Değerleme Notu
Dikkat Testi	Pearson Korelasyon Katsayısı	1,000	,473	-,148
	P (Çift yönlü)	,	,000**	,122
	N	111	111	111
Algı Testi	Pearson Korelasyon Katsayısı	,473	1,000	-,138
	P (Çift yönlü)	,000**	,	,148
	N	111	111	111
Performans Değerleme Notu	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,148	-,138	1,000
	P (Çift yönlü)	,122	,148	,
	N	111	111	115

** 0.01 seviyesinde (çift yönlü) korelasyon anlamlıdır.

Mavi yakalı personel için yapılan korelasyon analizinde, performans değerlendirme notu ile dikkat ve algı testleri sonuçları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

Bağımlı değişken olarak performans değerlendirme notu, bağımsız değişkenler olarak dikkat ve algı testi alınarak yapılan regresyon analizlerinde ise, modelin açıklayıcılığı 0,010 gibi düşük bir oran çıkmaktadır. Analizlere yaş ilave edildiğinde ise açıklayıcılık -0,007 seviyesine düşmektedir.

Tablo 105 Mavi yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası
1	,167 ^a	,028	,010	6,715

^a Tahmin ediciler: (Sabit), Algı Testi, Dikkat Testi

“En iyi ölçekli regresyon analizi” sınıflandırılmış veriyi her bir sınıfa nümerik değerler tayin ederek ölçmektedir ve transforme edilmiş değişkenler için en iyi doğrusal bir regresyon denklemi ile sonuçlanmaktadır. En iyi ölçekli regresyon analizi, orijinal isminin (categorical regression with optimal scaling) baş harfleriyle simgelenen CATREG olarak da bilinmektedir. Bağımlı değişken olarak performans değerlendirme notu, bağımsız değişkenler olarak dikkat ve algı testi alınarak yapılan en iyi ölçekli regresyon analizlerinde ise, modelin açıklayıcılığı bu sefer 0,122 gibi yine düşük bir oran çıkmaktadır.

Tablo 106. Mavi yakalı personel için yapılan en iyi ölçekli regresyon analizi model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
2	,407	,166	,122

Beyaz yakalı personel için yapılan korelasyon analizinde ise, performans değerlendirme notu ile küp testi sonuçları incelenmiştir. İki değişken arasında 0,01 seviyesinde (çift yönlü) anlamlı korelasyon bulunmuştur.

Tablo 107. Beyaz yakalı personel için yapılan korelasyon analizi

	Küp Testi	Pearson Korelasyon Katsayısı	Küp Testi	Performans Değerleme Notu
		P (Çift yönlü)	1,000	,634
		N	,	,006**
			17	17
Performans Değerleme Notu		Pearson Korelasyon Katsayısı	,634	1,000
		P (Çift yönlü)	,006**	,
		N	17	30

** 0.01 seviyesinde (çift yönlü) korelasyon anlamlıdır.

Bağımlı değişken olarak performans değerlendirme notu, bağımsız değişkenler olarak küp testi sonuçları alınarak yapılan regresyon analizlerinde ise, modelin açıklayıcılığı 0,362 çıkmaktadır. Analizlere yaş ilave edildiğinde ise açıklayıcılık 0,726 seviyesine yükselmektedir.

Tablo 108. Beyaz yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti (1)

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası
1	,634 ^a	,402	,362	4,8567866

^a Tahmin ediciler: (Sabit), Küp Testi

Tablo 109. Beyaz yakalı personel için yapılan regresyon analizi model özeti (2)

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Hatası
2	,884 ^a	,781	,726	3,0498204

^a Tahmin ediciler: (Sabit), Yaş, Küp Testi

Bağımlı değişken olarak performans değerlendirme notu, bağımsız değişkenler olarak küp testi, tahsil durumu, yaş, ve cinsiyet alınarak yapılan en iyi ölçekli regresyon analizlerinde ise, modelin açıklayıcılığı bu sefer 0,995 gibi yüksek bir oranda çıkmaktadır. En iyi ölçekli regresyon analizi uygulanırken küp testi 1 ile 5 arasında değişen ordinal ölçek, tahsil durumu 1 ile 8 arasında değişen nominal ölçek, yaş nümerik ölçek, cinsiyet 1 ile 2 değerlerini alan nominal ölçek olarak tanıtılmıştır.

Tablo 110. Beyaz yakalı personel için yapılan en iyi ölçekli regresyon analizi model özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
3	,999	,997	,995

4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Teorik olarak her ne kadar işe alım testleri sonuçlarıyla performans değerlendirme sonuçlarının bağlantılı olduğu düşünülse de, yapılan korelasyon analizlerinde mavi yakalı personele uygulanan dikkat ve algı testi ile performans değerlendirme skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beyaz yakalı personele uygulanan küp testi ile performans değerlendirme sonuçları arasında ise istatistiki açıdan anlamlı, “+” yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mavi yakalı personel için teorik beklentiler doğrultusunda bir sonuç alınamamasının birkaç nedeni olabilmektedir. Bunlar;

1. Performans değerlendirme sonuçlarının, gerçekçi değerler olmaması. İşletmenin uygulamakta olduğu performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetimi ve eğitim ihtiyacının tespiti amaçlarını yerine getirmektedir. Bu nedenle, değerlemeyi yapan yöneticilerin cömertlik eğilimi gösterdikleri görülebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları 57 ile 93 arasında değerler almaktadır. Bu değer hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı personel için ortalama 76 değerini almaktadır. Bir değerlendirici tarafından bir grup çalışmanın performans değerlendirmesi incelendiğinde , eğer değerlendirme ortalaması kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde ise cömertlik, ortalamanın altında ise katılık hatası olduğu varsayılır.¹ Araştırmanın yapıldığı işletmede, uygulanan performans değerlendirme ölçeğinde orta noktanın 50 olduğu düşünülürse, cömertlik eğiliminin oldukça kuvvetli olduğu belirgindir.
2. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen diğer bir bilgi ise, performans değerlendirme sonuçlarının belirli bir aralığa sıkışmasıdır. Yapılan istatistiki analizler neticesinde performans değerlendirme sonuçlarının normal dağılıma ya da t dağılımına uymadığı gözlemlenmiştir. İşletmede mavi yakalı personel için performans değerlendirme sonuçlarının standart sapması 6,7 değerini almakta, beyaz yakalı personel için ise 5,3 değerini almaktadır. Eğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmede, kişiler arası farklılaşmanın çok küçük ise ranj daralması

¹ Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 84

olduğu söylenebilir.² Yapılan araştırmada da kişiler arasındaki farklılaşma oldukça az olması nedeniyle ranj daralması hatasının yapıldığı söylenebilmektedir.

2. İşe alım testlerinin sonuçları ile performans değerlendirme sonuçlarının istenilen yönde bir ilişki göstermemesinin bir diğer nedeni olarak zaman faktörü gözlenmektedir. Beyaz yakalı personel için işe alım sürecinde yapılan testlerde, bireyin geliştirilmesi gerekli özellikleri belirlenmekte ve çalışanlara bu yönde gerekli eğitimler sağlanmaktadır. Ayrıca dönemsel olarak yapılan performans değerlendirme sonuçları birer eğitim ihtiyaç analizi olarak da gelişimler sağlayarak çıkmakta, bu eğitimler kişilerin öğrenme yetilerine bağlı olarak gelişim miktarları farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla, işe alım testlerinde elde edilen skorlarla performans değerlendirme sonuçları arasında kurulacak bağlantıda dikkate alınacak bir diğer boyut olarak, çalışanın tabi tutulduğu performans değerlendirme sayısı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işe alındığı tarihten itibaren aldığı eğitimleri, geçirdiği performans değerlendirme süreçlerini ve kıdem durumunu dikkate alan bir model kurulur ve görgül olarak bir ilişki belirlenirse, performans değerlemelerinin en önemli amaçlarından biri olan kişisel gelişim fonksiyonunu yerine getirdiği ispatlanmış olacaktır. Uygulama yapılan işletmede bütün çalışanların işe ilk giriş aşamasında testlere tabi tutulmaması ve sadece iki dönemdir performans değerlendirme yapıyor olması, mevcut veri setiyle yukarıda belirtilen analizlerin yapılmasını imkansız kılmaktadır.

3. Teorik beklentiler doğrultusunda bir sonuç alınamamasının bir diğer nedeni olarak, başarısız çalışanların işten çıkartılmış olma olasılığıdır. Çalışma işten çıkartılan personelin verilerini içermemekte, diğer bir deyişle sadece başarılı bulunan personelin verilerini içermektedir. Bu durum da performans değerlendirme sonuçlarındaki varyansı azaltmaktadır.

Gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalarda öncelikle performans değerlendirme sonuçlarının etkinliği üzerinde durulmalı, ayrıca işe alım test sonuçları ve performans

² Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi , Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000 s. 84

değerleme sonuçlarının yanında her bir çalışanın işe giriş tarihinden itibaren aldığı performans değerlendirme sonuçları ve aldığı eğitimler dönemsel olarak incelenmeli ve yapılacak regresyon analizlerine işten çıkartılan personelin verileri de eklenmelidir.



SONUÇ

Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri bir ölçüde seçmiş oldukları elemanların ve yöneticilerin yetenekleri ve diğer özellikleriyle bağlantılıdır. Bu nedenle örgütlerde işe alma ve yerleştirme süreci örgütün başarısını ve gelişmesini belirleyen kritik faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, etkili bir eleman seçme ve yerleştirme sürecini işletmede kurarak performanslarının yüksek olacağını öngördükleri işgöreni işletmeye almayı ve işletmenin başarısını arttırmayı hedeflemektedirler. Günümüzde, uygun işi uygun adayla buluşturabilen kurumların başarıyı yakalamakta önemli bir avantaj sağladıkları görülmektedir.

İşletmeye eleman seçilirken, işin gerektirdiği yeterliliklere sahip ve yüksek performans gösterecekleri öngörülen kişilerin seçilmesi için en etkin eleman seçme tekniklerinden biri psikoteknik yöntemdir. Diğer yöntemler çoğu kez (başvuru formları ve mülakat) psikoteknik yöntemi destekleyen ya da tamamlayan yöntemler olarak kullanılmaktadır. Bireyleri iş ve işyerine uydurmak, objektif bir seçim işlemi gerçekleştirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirerek performansı yüksek olacağı öngörülen kişileri işe almak, psikoteknik yöntemin ana amaçları arasında sayılabilir.

Psikoteknik, özel bir sistem içerisinde toplanan testlerin yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin birtakım kişisel özelliklerinin yanı sıra, zihinsel ve bedensel yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır. Bu yöntem işletmelerde, kariyer planlama, eğitim ve benzeri fonksiyonlar içinde kullanılır. Ancak bu tezde sadece eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikoteknik yöntem ele alınmıştır.

Eleman seçme sürecinde kullanılan psikoteknik yöntem ile ilgili çalışmalar ilk olarak Amerika'da Hugo Münsterberg'in 1909 yılında eleman seçme ve yerleştirmede psikolojik

testlerin önemini vurguladığı makalesinin yayımlanması ile başlamıştır. Günümüzde ise bir çok ülkede bu yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde ise 1950'lerden sonra her geçen gün yaygınlığı giderek artan bir şekilde psikoteknik yöntem kullanılmaya başlanmıştır.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikoteknik yöntemde çok sayıda psikolojik test kullanılmaktadır. Psikolojik testler, bireylerin kişilikleri, yetenekleri, becerileri, güdüleri, savunmaları, ilgileri, zekaları vb. hakkında bilgi verecek sorulardan oluşmaktadır. İçeriklerine göre testleri; zeka Testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, ilgi testleri, bilgi testleri olmak üzere beş sınıf altında toplamak mümkün. Piyasada en çok kullanılan testlerin bazıları aşağıdaki gibi sınıflanabilir.;

Zeka testleri,

Stanford-Binet Zeka Testi(Stanford-Binet Intelligence Scale)

Weschler Yetişkinler Zeka Testi (Wechler Adult Intelligence Scale

Thurstone Zihni Yetenek Testi

Progresif Matrisler Testi

Genel yetenekleri ölçen testler;

Mekanik Yetenekleri Ölçen Bazı Testler

Psikomotor Yeteneklerin Ölçümü

Büro İşleri Yetenek Testleri

Fiziksel duyuusal Yetenekler

Kişilik özelliklerini ölçen testler;

PPA Kişisel Profil Analizi

PF Kişilik Testi

Beş Faktör Kişilik Envanteri

HPI Hogan Kişilik Ölçümü

Bu testlerle eleman seçme ve yerleştirme sürecinde işe alınacak kişilerin bireysel özellikleri belirlenerek, kişiler için en uygun işler ortaya konulmaktadır. Burada amaç kişileri

başarılı olacakları işlere yerleştirerek, hem kişilerin hem de işletmenin performansını yükseltmektir.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde psikoteknik yöntemin kullanılabilmesi için işletme alt yapısının buna uygun olması gerekmektedir. İşletmedeki alt yapıyı düzenlemek için öncelikle iş analizi ve iş tanımlarının yapılarak yeterliliklerin tespit edilmesi ve iş profilinin çıkarılması gerekmektedir. Bireyde bulunması gereken bilgi, yetenek, davranış ve diğer özellikler ile bunların dereceleri saptandıktan sonra, yine bu bilgi ve özelliklerin ölçülmesi için amaca yönelik testlerin hazırlanması gerekir.

Daha sonra her konu için belirlenmiş olan yetenekleri ölçebilecek olan test bataryası hazırlanır. Bazı işler birden fazla yetenek gerektireceği için birden fazla test hazırlanabilir. Bu testler biraraya getirilerek test bataryaları oluşturulur. Test bataryaları hazırlanırken hem işin hem de işe alınacak kişilerin özellikleri gözönünde bulundurularak hazırlanır. Bataryada hangi testlerin kullanılması gerektiği değerlendirme profiline bakılarak belirlenir. Batarya, içinde yer alan testler ile değerlendirme profili arasında ilişki kurularak hazırlanmalıdır.

Test bataryasında yer alacak testlerin, görevlerini ne denli iyi yapıp yapmadıklarını test edebilmek için, bu testlerin güvenilirlik, geçerlik, standardizasyon ve ekonomiklik çalışmaları yapılmalıdır. Uygulamada, kullanılan testlerin çoğunun geçerlik ve güvenilirliğinin sınanmamış olması önemli bir sorun teşkil etmektedir. Yabancı dilde geliştirilmiş testlerin Türkiye'deki kullanımı, çoğu zaman bu testlerin yalnızca Türkçe'ye çevirisi ile sınırlı kalmaktadır. Özellikle kişilik ve bilişsel yetenek testlerinin, Türkiye çalışması yapılmaksızın kullanılması son derece hatalıdır. Ayrıca kullanılacak olan testler ya da test bataryası işletme kültürüne ve çalışan profiline uygun hazırlanmalıdır.

İşletmelerde farklı iş ve pozisyonlar birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Çalışan - iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için bireyin kişilik yapısının, zekasının, yeteneklerinin, bilgi ve ilgilerinin çalıştığı işe uygunluğu gerekir. Bireyin özellikleri yaptığı işe uymuyor ise bunun eğitimle düzeltilmesi mümkün olmayabileceği gibi bireyin ruhsal sağlığı ve işyerinin verimi de tehlike altına girer.

Bu tehlikeyi ortadan kaldırmak için, işe alımlarda psikoteknik testler kullanılmaktadır. Psikoteknik testlerin personel seçiminde değerlendirme değişkeni olarak kullanılmasındaki temel yaklaşım test sonuçları ile kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki varsayımdır. Bu durumda seçim testlerinde başarılı olan aday işinde de başarılı olacak, seçim testlerinde başarısız olanlar ise büyük bir oranda yapacağı işte de başarısız olacaktır.

Test sonuçları ile kişinin işindeki başarısı arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu şeklindeki varsayımı kanıtlamak için psikoteknik testlerde başarı gösteren kişilerin işlerinde de başarı gösterip göstermediklerini anlayabilmek gerekir. Bunu için teste tabi tutulan işgörenlerin belirlenmiş aralıklarla performansları ölçülmeli ve test sonuçları ile karşılaştırılarak aralarında olumlu korelasyon olup olmadığına bakılmalıdır. Çalışanların belirlenen yeterliliklere uygun seçilmesinde amaç performansı yüksek olabileceği öngörülen elemanları seçmek, performans değerlendirme de amaç ise, psikoteknik testlerde başarı gösteren kişilerin işlerinde de başarı gösterip göstermediklerini anlayabilmek, kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanların yeterliliklerini kullanıp kullanamadıklarını tespit etmektir.

İşletmede performans değerlendirme sistemi kurulduktan ve çalışanların performansları ölçüldükten sonra işgörenlerin işe alınırken psikoteknik testlerde gösterdikleri başarıyı aynı zamanda, iş başarısında da gösterip göstermedikleri araştırılır. Eğer testlerde başarı gösteren işgörenler, işte de başarı göstermişlerse eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan testlerin amacına ulaştığını söyleyebiliriz.

Teorik olarak işe alım test sonuçları ile performans değerlendirme sonuçları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu konuda Baltaş(2003), Sümer, Canan(2000); Ones, Deniz S.-Viswesran; Hogan, Joyce(2003); Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S (2003); Holland, Lohn(2003); Bakker, Shawn (2000); Muchinsky (1997); Gellatly, Ian R. Ve Paunonen, Sampo V. (1991); Farrell, S., Hakstian, A. R, yaptıkları çalışmalarda eleman seçme sürecinde kullanılan psikoteknik testlerde gösterilen başarı ile işte gösterilen başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu tezde ise hem eleman seçme sürecinde psikoteknik testleri kullanan hem de performans değerlendirme sistemi olan bir işletmede araştırma yapılmıştır. İşletmede, işletme kültürüne ve işgören profiline uygun hazırlanan dikkat, algı ve küp testinde başarı gösterenlerin iş başarılarında da başarı gösterip göstermedikleri araştırılmıştır.

Yapılan korelasyon analizlerinde mavi yakalı personele uygulanan dikkat ve algı testi ile performans değerlendirme skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Beyaz yakalı personele uygulanan küp testi ile performans değerlendirme sonuçları arasında ise istatistiki açıdan anlamlı, “+” yönlü bir ilişki bulunmuştur. Mavi yakalı personel için teorik beklentiler doğrultusunda bir sonuç alınamamasının en önemli nedeni söz konusu işletmede performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorunlar gösterilebilir. Performans değerlendirme sonuçlarının ortalamasının çok üzerinde olması (cömertlik) ve belirli bir aralığa sıkışması(ranjdaralması) sayılabilecek en önemli sorunların başında gelmektedir.

İşgörenlerin iş başarısını yordamda önemli bir yere sahip olan psikoteknik testlerle eleman seçme ve yerleştirme yöntemi günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. İşgörenlerin, kişilik, beceri, ilgi ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri, hem çalışanların hem de işletmenin başarısını arttırdığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Kaynakça

- Aycan, Zeynep, Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000
- Bahçe, Nilay, İşletmelerde Performans Değerlendirme Ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997
- Baltaş, Zuhâl, Hogan Robert, Hogan Joyce, Kişilik Özellikleri ve İş Performansı, Baltaş Yayınları, İstanbul, 2003
- Baymur, Feriha, Genel Psikoloji, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997
- Beach, Dale S, Personnel The Management Of People Of Work, Macmillan Pub. Comp, Nwyork, 1985
- Beer, Michael, Note On Performance Appraisal, Harvard Business Rewiew, C.4 1983
- Can, Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara 1995
- Chronbach, J.Lee, Esentials Of Psychological Testing, Harper Collins Publishers, Newyork,1990
- Çakal, Banu, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1999
- Duman, İbrahim, Örgütlerde Personel Seçiminde Uygulanan Testler Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze 2000
- Efil, İsmail, İşletmelerde İş Kazalarının Psikoteknik Yöntemle Analizi Ve Önlenmesi,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 1983
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1985
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991.

- Erdoğan, İlhan, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Alkar Matbaası, Ankara, 1989
- Finnigan, John, , Doğru İşe Doğru Eleman, Çev. Kılıç Mehmet ,Rota Yayınları, İstanbul, 1996
- Gitmez, Ali, İnsan Kaynakları Ve Örgüt Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi , ODTÜ-Sem Yayını, Ankara 2000
- Göka, Erol, Davranışlarımızın Yeni Sorumlusu: Genetik Yapımız (Mı) erolgoka.Com, 2000
- Gürbüz, Gülrüh Özışık, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayınları, İstanbul 2002
- Eysenck, H.J. , Wilson Glenn, Kişiliğinizi Tanıyın, Çev. Erduran Erol, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000
- Horasan, Gaye, Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda Ve Elektrik Sektöründe İki Örnek Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001
- Karagöz, Zeki, Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze 1999
- Kepir, Handan, Personel Seçiminde Psikomotor Yeteneklerin Ölçülmesi Bir Test Bataryası Geliştirme Çalışması Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, 1984
- Mullins, Lavrie, Hospitality Management, Pitmon Publishing, London- 1995
- Okur, Mehmet Emin, İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001
- Öner, Necla, Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul-1997
- OTDÜ Psikoloji Bölümü, Türk Psikologlar Derneği, Güncel Sorunlar ve Psikoloji, XII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Ankara, 2002
- Özgen, Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana, 2002

- Özgüven, İbrahim Ethem, Psikolojik Testler, Pdrem Yayınları, Ankara, 1999
- Öztürk, Zekai, Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1994
- Paksoy, Mahmut, İşletmelerde Psikoteknik Değerleme Açısından Bireysel Özellikler ve Sanayide Bir Test Geliştirme Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984
- Palmer, Margaret, Perofrmans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tokol Tuncer, İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- Sümer, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Odtü-Sem Yayını, Ankara, 2000
- Telman, Cavidan, Meslek Seçiminde Psikoteknik Yöntemle Yeteneklerin Kestirimi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991
- Tevruz, Suna, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi I, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996
- Uyargil, Cavide - Özçelik Oya - Dündar Gönen, Cranfield Uluslar Arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 2001
- Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi "Performans Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesi" İ. Ü İşletme Fakültesi, İstanbul, 1994
- Uyargil, Cavide, Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, T. Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul, 1997
- Uzunçarşılı, Ülkü, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1999
- Yaman, Meltem, İnsan Kaynakları –Kişi Ve Kurumlara Öneriler, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Yalçınay, Meral, Birey Değerlendirmede Psikomotor Yetenekler ve Bir Uygulama Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 1999
- Zobu, Methi, Türkiye'de Özel Sektörde Personel Seçiminde Psikotekniğin Yeri,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler
Üniversitesi, Balıkesir, 2000

Makaleler

- Açıkgöz, Demet Genç, Bellek Ve Dikkat Fonksiyonlarını Ölçen Nöropsikolojik Testlerin Faktör Yapısı, IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Boğaziçi Üniversitesi İstanbul, 1996
- Alkan, Yeşim, İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri, www.baltas.com, Mart 2004
- Anderson, J. F., Moscoso N., Bertua, S., Fruyt C., Rolland F., J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. Journal of Applied Psychology, USA, 2003
- Arbak, Y. - Özmen Ö.N.T. , Eleman Seçiminde Kişi-Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000
- Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri ,www.baltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2004
- Aycan, Zeynep, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Alanında Etik Uygulamalar, Türk Psikoloji Dergisi C.13, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1998
- Bakker, Shawn, Psychometrics Tests For Personnel Selection, www.Psychometrics.Com, September 2000
- Barrett, Gerald V. – Depint, Robert L., A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence, American Psychologist, C.46, Newyork, 1991
- Bayar, Başak Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç, İnsankaynaklari.Com, 2002
- Bayram, Servet, Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı, Uzunçarşılı Ülkü, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1999
- Bilginer, Nejat, Pamuk Bank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri Ve Önemi, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde

- Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990
- Borman, W. C. Personnel selection. Annual Review of Psychology, 48, Florida, 1997
- Carter, S. D. , Matching training methods and factors of cognitive ability: a means to improve training outcomes. Human Resource Development Quarterly, 13(1),2002
- Demirtaşlı, Nükhet Çıkrıkçı, Psikometride Yeni Ufuklar: Bilgisayar Ortamında Bireye Uyarlanmış Test, Türk Psikoloji Bülteni, Ankara, 2001
- Demirtaşlı, Nükhet Çıkrıkçı, Zeka Konusundaki Ortak Bilimsel Sonuçlar, Türk Psikoloji Bülteni C.3, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara,1995.
- Doğan, İrfan, Türkiye’de Mesleğe Yönelme Ve Psikoteknik, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990
- Erdil, Oya; İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998
- Erdoğan, İlhan, Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücünün Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Alkar Matbaası, Ankara, 1989
- Erkuş Adnan, Psikometri Alanındaki Sorunlar ve Olası Çözüm Önerileri, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 18, Ankara 2000
- Ezeroğlu, Murat, HPI Hogan Kişilik Ölçümü [www. baltaş-baltaş.com](http://www.baltaş-baltaş.com), Mart, 2004
- Farrell, S., Hakstian, A. R. , Improving salesforce performance: a meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. Psychology & Marketing, 18(3),2001
- Fox, S., & Spector, P. A., Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just 'G'. Journal of Organizational Behavior, 21, 2000
- Gellatly, Ian R.- Paunonen, Sampo V. ve Diğerleri, Personality, vocational interest, and cognitive predictors of managerial job performance and satisfaction

- Personality and Individual Differences, C.12, U.S.A., 1991
- Gary, R. Vandenbos, Pallak Michael, Human Resources In Psychology, American Psychologist, Volume 37, Number 11, Washington, 1982
- Holland, Lohn, Personality, Http:Www.Bsu.Edu./Carrers/Holland.Html, 2003
- Hogan, Joyce - Holland Holland, Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective, Journal of Applied Psychology c. 88, U.S.A, 2003
- Hunter, John – Schmid, t Frank, Intelligence and Job Performance: Economic and Social Implications, Psychology, Public Policy, and Law, c. 2, Issues 3-4, U.S.A. 1996
- Kalem, Erkan, Psikometrik Testlere Yenibir Bakış, www.yenibir.com/yenibirbakis, Mart, 2004
- Kepir, Handan, İşletmelerde Yönlendirme Çalışmalarında Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990
- Kepir, Handan, Psikoteknik Değerlendirmenin Evrimi, Türk Psikoloji Bülteni Sayı 11-12, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1980
- Kılıç, Nevin, Psikoteknik Değerlendirme Uygulamalarında Etik İlkeler Ve Denetim Sorunu, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği Yayını, C.7 Sayı:23 Ankara, 2001
- Kon, Barbaros, Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri, 10. Ulusal Kalite Kongresi, Kalite Derneği Yayınları, İstanbul, 2001
- Moskowitz, J.M. " Hugo Münsterberg: A Study In The History Of Applied Psychology" American Psychologist, U.S.A. ,1977
- Mutlu, Emre, Kişilik Özellikleri Ve Mesleki Davranış Arasındaki İlişkiler, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999
- Paksoy, Mahmut, İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990

- Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., Jackson, D. N.. Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. Journal of Organization Behavior, 1999
- Özkan, Türker - Ayvaşık Belgin, Kişilik Özellikleri, Psikolojik Belirtiler, Psikomotor/Bilişsel Beceriler, Sürücü Becerileri ve Trafik Kazaları, Güncel Sorunlar ve Psikoloji, XII.Ulusal Psikoloji Kongresi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İşe Alma Sürecinde Fiziksel Özelliklerin Etkileri ve Satış Personeli Üzerine Bir Araştırma, 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını Antalya, 2002
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., Rolland, J. P. A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. Journal of Applied Psychology, 88(6), USA, 2003
- Schager, Bengt, Psychological Pre-Employment Assessment, Bimco Bulletin, C.98 U.S.A. 2003
- Schmidt Frank - Hunter John, Employment Testing, American Psychologist, C.36, Washington, 1981
- Sinangil H.Kepir, Personel Seçiminin Önemi Ve Türkiye'deki Uygulamaları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi I, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996
- Somer Oya, Korkmaz Mediha, Tatar Arkun, Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi, Türk Psikoloji Dergisi(17), Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 2002
- Somer Oya, Korkmaz Mediha, B^33 Kişilik Özellikleri Ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler, XI. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Odtü Ankara, 2002
- Spor, Nazlı, Psikoteknik Ve Kullanım Alanları, Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi, Türk Tabipler Birliği Yayını, İstanbul, 2001
- Sümer, Canan, Bir Eleman Seçim Tekniği Olarak Mülakat, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Cilt:3 Sayı:7 Ankara, 1997

- Sümer, Canan, Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış Ve Kültürel Bir Yaklaşım, Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000
- Telman, Nursel, Eleman Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanılması, Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1999
- Telman, Nursel, Endüstri Psikolojisinde Uygulamalar, IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalar, Türk Psikologlar Derneği Yayını, İstanbul, 1996
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S., Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. Journal of Organizational Behavior, 24, 2003
- Uluğ, Nuray, Psikoteknik Değerlendirme Alanında Uygulamaya İlişkin Genel Durum ve Yaşanan Sorunlar, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Cilt:7 Sayı:23 Ankara, 2001
- Wagner, Richard K., Intelligence, Training, and Employment, American Psychologist, U.S.A., 1997
- Yalçın, Azmi, Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Antalya, 2002

Ek 1.

Analizi yapılan verilerin kodlanması:

Tahsil durumu:

1	OKURYAZAR
2	İLKOKUL MEZUNU
3	ORTAOKUL MEZUNU
4	LİSE MEZUNU
5	MESLEK LİSESİ MEZUNU
6	MESLEK YÜKSEKOKULU MEZUNU
7	YÜKSEKOKUL
8	ÜNİVERSİTE

Cinsiyet:

1	ERKEK
2	KADIN

Bölüm:

1	KURU BÖLÜMÜ
2	BOYAHANE
3	KİMYA LABORATUVARI
4	FİZİK LABORATUVARI
5	FINISH
6	HAM KUMAŞ DEPO
7	İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ
8	İŞLETME
9	KALİTE GÜVENÇE MÜDÜRÜ
10	MALİ İŞLER
11	PAZARLAMA MÜDÜRÜ
12	REÇETE PROSES
13	ÜPK

Ek 2.**Beyaz Yakalı Personle Yapılan Regresyon Analizlerinin Detaylı Tabloları:****Model (1):****Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KTEST ^a		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PDNOT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 ^a	,402	,362	4,8567866

a Predictors: (Constant), KTEST

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	237,939	1	237,939	10,087	,006 ^a
	Residual	353,826	15	23,588		
	Total	591,765	16			

a Predictors: (Constant), KTEST

b Dependent Variable: PDNOT

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
Model		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	64,190	4,166		15,407	,000
	KTEST	3,221	1,014	,634	3,176	,006

a Dependent Variable: PDNOT

Model (2)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	YAS, KTEST ^a		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: PDNOT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884	,781	,726	3,0498204

a Predictors: (Constant), YAS, KTEST

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	265,589	2	132,794	14,277	,002 ^a
	Residual	74,411	8	9,301		
	Total	340,000	10			

a Predictors: (Constant), YAS, KTEST

b Dependent Variable: PDNOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	58,723		3,516	,008
	KTEST	3,994	,891	5,014	,001
	YAS	4,781E-02	,019	,109	,916

a Dependent Variable: PDNOT

Model (3)

Credit

CATREG
Version 1.0
by

Data Theory Scaling System Group (DTSS)
Faculty of Social and Behavioral Sciences
Leiden University, The Netherlands

Case Processing Summary

Valid Cases	11
Cases with Missing Values ^a	20
Total	31
Cases Used in Analysis	11

a Excluded case(s): 1 2 3 4 5 9 10 11 12 13 17 18 19 22 23 24 25 28 29 31.

Model Summary

Multiple R	R Square	Adjusted R Square
,999	,997	,995

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10,969	4	2,742	528,724	,000
Residual	,031	6	,005		
Total	11,000	10			

Coefficients

	Standardized Coefficients			F	Correlations			Importance	Tolerance	
	Beta	Std. Error			Zero-Order	Partial	Part		After Transformation	Before Transformation
KTEST	1,118	,026	1838,343		,854	,998	,931	,958	,693	,778
TAHSIL	-,506	,027	345,288		-,139	-,991	-,403	,070	,635	,763
YAS	,503	,031	261,052		-,306	,989	,351	-,154	,487	,738
CINSIYET	,486	,024	401,194		,255	,993	,435	,124	,800	,918