

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK
TESTLERİNİN ÖNEMİ:
BİR İLAÇ FİRMASINDA SATIŞ TEMSİLCİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA KURTULUŞ

İstanbul, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK
TESTLERİNİN ÖNEMİ:
BİR İLAÇ FİRMASINDA SATIŞ TEMSİLCİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA KURTULUŞ

Danışman: PROF.DR.CANAN ÇETİN

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ESRA KURTULUŞ'ın İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ: BİR İLAÇ FİRMASINDA SATIŞ TEMSİLCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.05.2006 tarih ve 2006/05-21 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 05.06.2006

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NURDAN ASLAN

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

Canan Çetin
Nurdan Aslan
Olca Bıge Aşkun Yıldırım

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK TESTLERİ

1.1 Temel Kavramlar ve Tanımları.....	3
1.1.1 İşe Alım Süreci.....	3
1.1.2 Yetenek Testleri	6
1.1.3 Kişilik Testleri.....	9

2. İŞE ALIM SÜRECİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI

2.1 İşe Alım Sürecinin Kurumlar Açısından Önemi.....	12
2.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	18
2.2.1 İşgören İhtiyacının Belirlenmesi.....	18
2.2.2 İşgören İhtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması	25
2.2.3 İşgören İhtiyacının Dış Kaynaklardan Sağlanması	28
2.2.4 İşgören İhtiyacının Duyurulması	30
2.2.4.1 Duyuruda Dikkat Edilecek Noktalar.....	32
2.2.4.2 Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi.....	33
2.2.4.3 Duyurunun Hazırlanması	35
2.2.5 Başvuruların Kabul Edilmesi ve İncelenerek İlk Elemanın Yapılması	36
2.2.6 Psikometrik Değerlendirmelerin Yapılması.....	37

2.2.7 İşe alma görüşmesi	38
2.2.8 Görüşme.....	39
2.2.8.1 Yapılandırılmış (Standart) Görüşme.....	40
2.2.8.2 Yapılandırılmamış (Serbest) Görüşme.....	40
2.2.8.3 Stres Görüşmesi.....	40
2.2.8.4 Grup Görüşmesi.....	41
2.2.8.5 Sorun Çözme Görüşmesi.....	41
2.2.8.6 Karma Görüşme.....	42
2.2.8.7 Görüşme Süreci ve Görüşmede Yapılan Hatalar.....	42
2.2.9 Adayın Referanslarının İncelenmesi.....	45
2.2.10 İşe Alma Kararı.....	46
2.2.11 Sağlık Muayenesi ve Diğer İşlemler.....	46
2.2.12 İşe Yerleştirme.....	47

3. İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ

3.1 Testlerin Tarihçesi.....	48
3.1.1 Testin Geçerliliği.....	49
3.1.2 Testin Güvenirliliği.....	49
3.1.3 Standardizasyon ve Objektivite.....	50
3.2 Yetenek Testlerinin Kurumlar Açısından Önemi.....	50
3.3 Yetenek Testleri.....	52
3.4 İşe Alımda Kullanılan Yetenek Testleri.....	54
3.4.1 D2 Testi.....	54
3.4.2 Matematiksel Dikkat Testi.....	55
3.4.3 KVT Testi.....	55
3.4.4 FKT Testi.....	55
3.4.5 Şekil Kopyalama Testi.....	55
3.4.6 PTV Testi.....	56
3.4.7 Flanagan Endüstri Testi.....	56

3.4.8 Noktalama Testi.....	58
3.4.9 Benzerlikler Testi.....	58
3.4.10 Çizgi Testi.....	58
3.4.11 Çizgi Takip Testi.....	59
3.4.12 GATB Testi.....	60
3.4.13 DAT Testi.....	60
3.4.14 Diğer Yetenek ve Özel Yetenek Testleri.....	65
3.4.15 BEYT-Baltaş Eksen Yetenek Testi.....	67
3.5 Kişilik Testlerinin Kurumlar Açısından Önemi.....	68
3.5.1 Kişilik testleri.....	70
3.5.1.1 16PF Kişilik Envanteri.....	70
3.5.1.2 EPQ Envanteri.....	73
3.5.1.3 MMPI-Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri.....	73
3.5.1.4 Kaygı Envanteri.....	74
3.5.1.5 Cornell İndex.....	74
3.5.1.6 Edwards Kişisel Tercih Envanteri.....	75
3.5.1.7 KAI-Kirton Uyum Testi.....	76
3.5.2 Kişilik Testlerinde Beş Faktör Kişilik Modeli	76
3.5.2.1 Dışadönüklük-İçedönüklük.....	78
3.5.2.2 Yumuşak Başlılık.....	78
3.5.2.3 Gelişime Açıklık / Zeka – Gelişmemişlik.....	79
3.5.2.4 Öz Denetim/Sorumluluk - Yönsüzlük / Dağımlılık.....	79
3.5.2.5 Duygusal Denge-Dengesizlik - İç Uyum	79
3.5.3 HPI- Hogan Kişilik Ölçümü.....	83
3.5.3.1 Temel Ölçekler.....	83
3.5.3.2 Mesleki Ölçekler.....	85
3.5.3.3 Özelleştirilmiş Ölçekler.....	96
3.5.3.4 Örnek Profil Yorumlamaları.....	96

3.5.4 İşe Alım Sürecinde Ölçülen Yetenek ve Kişilik ile İş Performansı İlişkisi.....	103
--	-----

4. BİR İLAÇ FİRMASINDA FARKLI İKİ YÖNTEMLE İŞE ALINAN TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN SEKİZ AYLIK SATIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	106
4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	107
4.3 Veri Toplama Aracı.....	107
4.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	108
4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	108
4.6 Araştırmada Yer Alan Tanımlar.....	109
4.7 Araştırma Modeli.....	109
4.8 Evren ve Örneklem.....	110
4.9 Veriler ve Toplanması.....	110
4.10 Uygulama.....	111
4.10.1 Başvuru.....	111
4.10.2 Değerlendirilmeye Davet Edilenler.....	112
4.10.3 Değerlendirmeye Katılanlar.....	112
4.10.4 BEYT Eşik Değeri.....	112
4.10.5 Hogan Kişilik Testi (HPI) Değerlendirme.....	113
4.10.6 Görüşme Planı.....	115
4.10.7 Görüşme Yöntemi.....	115
4.10.8 Adayların Eğitime Çağırılması.....	115
4.10.9 Karşılaştırma.....	115
4.11 Bulgular ve Değerlendirme.....	116
4.11.1 Demografik Özellikler.....	116

4.11.2 IMS Verilerinin Değerlendirilmesi.....	117
4.11.2.1 Konya Bölgesi.....	117
4.11.2.2 İzmir Bölgesi.....	118
4.11.2.3 İstanbul Bölgesi.....	119
4.11.2.4 Kocaeli Bölgesi.....	120
4.11.2.5 Doğu Karadeniz Bölgesi.....	121
4.11.2.6 Kadıköy Bölgesi.....	122
4.11.3 Bölge IMS Verilerinin Genel Değerlendirmesi.....	123
4.11.4 Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	127
 5. SONUÇ	129
 EKLER.....	131
 KAYNAKÇA.....	163

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Örnek Duyuru Taslağı.....	35
Tablo 2 : Görüşme Süreci.....	42
Tablo 3 : 16PF Faktörleri.....	71
Tablo 4 : Hogan Kişilik Ölçümü’nde temel Faktörler.....	84
Tablo 5 : HPI – altı meslekî ölçek.....	86
Tablo 6 : HPI kişilik testi özellikleri.....	114
Tablo 7 : Konya Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	117
Tablo 8 : İzmir Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	118
Tablo 9 : İstanbul Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	119
Tablo 10 : Kocaeli Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	120
Tablo 11 : Doğu Karadeniz Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	121
Tablo 12 : Kadıköy Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST’lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	122
Tablo 13 : Deneyimli TST’lerin bölgelere göre ay temelinde satış performansları....	124
Tablo 14 : Deneyimsiz TST’lerin bölgelere göre ay temelinde satış performansları...	125
Tablo 15 : İşgörenlerin gruplara ve zamana göre performans seyri.....	126
Tablo 16 : İşgörenlerin gruplara ve zamana göre performans seyri.....	126

Tablo 17 : Mann-Whitney Test Sonuçları.....	128
Tablo 18 : NPar Tests Mann-Whitney Test.....	128

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : İnsan kaynakları döngüsü.....	13
Şekil 2 : Stratejik İşletme Planları ve İnsan Kaynakları.....	21
Şekil 3 : Matematiksel Dikkat Testi.	55
Şekil 4 : Şekil Kopyalama Testi.	56
Şekil 5 : Flanagan Endüstri Testi.	57
Şekil 6 : Benzerlikler Testi	58
Şekil 7 : Çizgi Testi.....	59
Şekil 8 : Mekanik Muhakeme Testi.	64
Şekil 9 : Minnesota Şekiller Listesi	67
Şekil 10 : Sekreterlik Kişilik Profili.....	72
Şekil 11 : Ressam Kişilik Profili.....	72
Şekil 12 : Gerçekçi Profil.....	97
Şekil 13 : Araştırmacı Profil.....	98
Şekil 14 : Sanatçı Profil.....	99
Şekil 15 : Sosyal Profil.....	100
Şekil 16 : Girişimci Profil.....	101
Şekil 17 : Geleneksel Profil.....	102
Şekil 18 : Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları.....	116

Şekil 19 : Konya Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	117
Şekil 20 : İzmir Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	118
Şekil 21 : İstanbul Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	119
Şekil 22 : Kocaeli Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	120
Şekil 23 : Doğu Karadeniz Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	122
Şekil 24 : Kadıköy Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması.....	123
Şekil 25 : Deneyimli TST'lerin bölgelere göre ay temelinde satış performansları.....	124
Şekil 26 : Deneyimsiz TST'lerin bölgelere göre ay temelinde satış performansları.....	125

KISALTMALAR LİSTESİ

BEYT: Baltaş Eksen Yetenek Testi

HPI : Hogan Kişilik Ölçümü

İK: İnsan kaynakları.

İKY: İnsan kaynakları yönetimi.

IMS: Information Medical Statistics.

TL: Türk Lirası.

TV: Televizyon.

TST: Tıbbî satış temsilcisi.

YTL: Yeni Türk Lirası.

vb.: Ve benzeri.

GİRİŞ

İşe alım sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin önemi konulu tezimizin amacı uygun kişinin uygun işlerde çalışmasının iş performansını arttırıcı etkisi olduğundan yola çıkarak genel yetenek ve kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde ve işgörenin başarısını öngörmedeki rolünü incelemektir.

Bugünün rekabet ortamı sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duyurmaktadır. Rekabetçi ortamda başarılı olmak, başarıyı sürdürebilmek, sürekli gelişime, değişime ve yeniliklere hazır olmak her kurumun isteği ve hedefidir. Ancak hedefler kendiliğinden gerçekleşmez. Yaptığı işte başarılı olmak ve bu başarıyı sürdürmek isteyen, sürekli gelişime, değişime, yeniliklere uyum sağlayabilecek veya bunu tetikleyebilecek, üstüne düşen görevi arzu ile yapmaya istekli ve işinde yetenekli çalışanlar kurumlarını hedeflerine ulaştırabilir.

Çalıştığı kurum için canla başla çalışacak, bir başka deyişle kendini yaptığı işe adayacak ve dolayısı ile sürekli yüksek performans gösterecek çalışanlara sahip olmak her kurumun hayalidir. Böyle çalışanların olduğu kurumlar ürettikleri üründe, verdiği hizmette hemen kendini belli eder. Ancak her zaman her çalışanın en yüksek performansını göstermesi mümkün olmayabilir. Bazı çok hevesli ve istekli görünen çalışanlar ne yapsalar istenen performansı yakalayamazlar. Örneğin kuruma bağlı, çalışmaya istekli bir kalite kontrol elemanı çok gayret ettiği halde defolu ürünleri gözünden kaçırıyor olabilir. Bir satış elemanı, üstelik de çok girişken, herkesle çok çabuk ilişki kurabilen, konuşkan bir satış elemanı bir türlü istenen satış grafiğini yakalayamayabilir.

Çalışanların gösterdikleri iş performansında kurum içi iş süreçleri, mesleki yeterlilik, kurum değerleri ile çalışan değerleri arasında paralellik, yöneticilerin tavrı, yönlendirme ve yol gösterme becerileri, heyecan uyandırabilme, motivasyonu yüksek tutma becerileri gibi pek çok faktör rol oynayabilir. Bu faktörler dışında önemli bir konu da çalışanın kişiliğinin yaptığı işe uyumudur. Yetenekleri ve kişiliği yaptığı işe uygun olan çalışanlar kurumları başarıya taşıyabilirler.

Bu çalışmada önce işgören bulmada kullanılan yetenek ve kişilik testleri ele alınmış, ve işe alma sürecinin aşamaları incelenmiştir. Son olarak ilaç sektörüne yönelik gerçekleştirilmiş bir çalışma ile işe alım sürecinde yetenek ve kişilik testlerinin

uygulanması ile uygulanmaması durumunda ortaya çıkması olası farklar irdelenmiştir. Yetenek ve kişilik testleri ile işe alınan adayların performansı ile, deneyimli fakat sadece görüşme yöntemiyle işe alınmış adayların performanslarına bakılmıştır.

Tezimizin 1. bölümünde konu ile ilgili olarak işe alım süreci, yetenek testleri, kişilik testlerinin tanımı yapılmıştır.

Tezimizin 2. bölümünde ilk olarak işe alım sürecinin kurumlar açısından önemi ve işe alım sürecinin temel aşamaları incelenmiştir. İşe alım sürecinde en uygun adaya ulaşabilmek için işe alım sürecinde işgören ihtiyacının belirlenmesinden yola çıkılarak, işe alım süreci için yapılması gereken hazırlıklar üzerinde durulmuştur. Özetle birinci bölümde işgören ihtiyacının ortaya çıkmasından işgörenin işe yerleştirilmesine kadar olan işe alım süreci incelenmiştir.

Tezimizin üçüncü bölümünde yetenek ve kişilik testlerinin tarihçesi ele alınmış. Kurumlar açısından önemine değinilmiş ve kurumlarda kullanılan yetenek testlerinden örneklere yer verilip tanımlamaları yapılmıştır. Aynı bölümde kişilik testlerinin kurumlar açısından önemi ve kurumlarda kullanılan kişilik testlerinden örneklere yer verilip tanımlamaları yapılmıştır.

Uygulama bölümünde ise işe alım sürecinde kurumlarda yetenek ve kişilik testlerinin kullanımına yönelik olarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada yetenek ve kişilik testleri ile işe alınan deneyimsiz satış temsilcileri ile 3-4 yıllık deneyime sahip ve sadece görüşme yöntemiyle işe alınan adayların sekiz aylık satış verileri karşılaştırılmıştır.

1. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK TESTLERİ

1.1 Temel Kavramlar ve Tanımları

Bu bölümde konu ile ilgili temel kavramlar açıklanacaktır:

1.1.1 İşe Alım Süreci

İşe alım süreci yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını kapsar.

Yeni işe alınan işgörenin işletme ortamına uyum sağlaması kuşkusuz zaman alacaktır. Fakat bu kişi ne kadar iyi vasıflara sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar az zaman alacaktır.

Bir yöneticinin işin gerektirdiği standartların altındaki bir kişiyi eğitmek için çok zaman harcaması gerekebilir. Oysa yönetici bu zamanı, bir grup vasıflı işgörenin potansiyellerinin üst sınırlarına çıkarmak amacıyla kullanabilir.

İş başarıyla üstlerini tatmin eden bir işgörene işletme tarafından sağlanacak ödüller de fazla olacağından böyle bir işgörenin firmaya karşı olan bağlılığı da fazla olacaktır.

Kendilerine bağlı çalışan işgörenlerin, işlerini düzenli ve yeterince yaptıklarına inanan yöneticiler kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, planlar yapmak ve stratejiler saptamak için²n daha fazla zaman ayırabilirler.

İşe yeni başlayan bir işgören işin gerektirdiği vasıfları bünyesinde taşıyorsa, bu ona güven veren bir unsur olacağından çevresini tanımak, astları ve üstleri ile iletişim kurmak için daha rahat davranacak, firmaya uyum sağlaması daha kolay olacaktır.¹

Bugünün rekabet ortamı, sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duyurmaktadır. Bunun sağlanması da iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabilir. Ancak, stratejik planlama ve anlamlı olarak yapılan örgütsel tasarımlar bunları uygulamaya arzulu ve yetenekli insanlar olmadığı sürece yeterince değer taşımamaktadır. İnsan kaynakları için planlar yapmayan bir işletme, çoğunlukla işgöreninin ihtiyaçlarının karşılanmadığını veya ana amaçlarının etkinlikle

¹ Gürbüz, Gülrüh Özışık, **İşgören Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul 2002, s.5.

başarısız olduğunu görecektir. İnsan kaynakları planlaması, iş analizi, iş tanımlaması, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağının temini, işe ve pozisyona yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ve işgören sayısının azaltılması süreçlerini kapsamaktadır.

İşletmenin amaçlarına ulaşması için ise formel yapının ve insan kaynakları planlarının uyumlaştırılması, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gerekir. Dolayısıyla, işletmenin etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmaya bağlıdır. Bu dengeyi kurmadaki temel belirleyici ise stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, insan kaynaklarının sürece katılımı ve süreci gerçekleştirecek faaliyetleri yerine getirmede sergileyeceği performanstır².

1990 sonrası süreçte, organizasyonlar daha yetenekli işçileri veya yeteneklerinin yerine yenisini zorlukla bulabilecekleri işçileri ellerinde tutup, diğerlerini daha uzaktan yönetirken işçi çıkarmaya bir varolma stratejisi olarak eğilmişlerdir. Hem iç hem de küresel pazardaki rekabet baskısı, işçilik ilişkileri yönetiminden istenen ve bekleneni, işçi davranışlarındaki uyum ve pasiflikten uzaklaştırıp daha işletme taleplerine ve müşteriye odaklı bir yöne çekmiştir. Bu gelişmelerle davranış yönetimi ve işçi ilişkileri konusundaki değişimler İK yönetimi (İKY) konusundaki tartışmalar içinde yer almıştır.

2000'li yıllarla birlikte küreselleşmenin gelişimi, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar kar etmek, yaşamak ve büyümek gibi amaçlara sahipken; çalışanların da kazanma arzuları, tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır³. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminde işe alım için seçilecek olan model, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir sonuç elde etmelidir⁴. Galbraith ve Nathanson, insan kaynaklarının, stratejik gelişme sürecine kesinlikle dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu süreç dahilinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne örgütsel

² Beardwell, I. ve L. Holden, **Human Resource Management: A Contemporary Perspective**, Pitman Publishing, U.K. 1994, s.14-16.

³ Prof. Dr. İsmet Barutçugil : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Mart-2004, s. 42.

⁴ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.6.

strateji boyutunda, İşgören Seçimi, Performans Değerlendirmesi, Ödül ve Geliştirme ve bunun gibi misyonlar yüklenmektedir⁵.

Pfeffer'a göre “İnsan Kaynağı” rekabete başarının sırrı olarak ele alınmaktadır. İşletme için en önemli faktördür, bunun nedeni şudur, “İnsan Kaynağı” kopya edilemez, diğer örgütsel faktörler gibi, işletmenin rakipleri tarafından ikame edilemez hatta yedeklenemez, dolayısıyla çok dinamik bir yapıyı içerir. Tüm bu noktalar dikkate alındığında, “İnsan Kaynağı” küresel rekabette başarı sağlamak açısından ümit verici bir faktör olarak ele alınmaktadır⁶.

Günümüzde, insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarına yapılan yatırımın organizasyona neler getirdiğini ölçmektedirler. Yüksek verimli iş faaliyetlerine odaklanan insan kaynakları yönetimi ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden kurum arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

Bu alanda Schuler ve arkadaşları⁷ ile Taylor ve arkadaşları⁸ tarafından yapılan araştırmalar şirket, yan şirket ve çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilintilerini sistemli bir bütün olarak ortaya koymayı amaçlamıştır.

Pfeffer ve Salancik⁹ ile Schuler ve arkadaşları ise değişik firma sahiplik biçimleri (çok uluslu şirket, ortaklık, millî sermayeli şirket, vb.) ile bu sahiplik biçimlerinin insan kaynakları yönetimi stratejileri oluşturmadaki etkilerini ele almışlardır. Bu çalışmalarda genellikle yeni girilen alanlardaki insan kaynakları etkinliklerinin daha yüksek ölçüde denetim ve esneklik olanağı sağladığı bulgulanmıştır. Eskiden büyük şirketler insan kaynakları yönetimini işletmenin başarısı için fazlaca kritik bulmazken, bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin şirket stratejileri içinde temel bir yer almaya başlamasıyla değişime uğramış, ve stratejik insan kaynakları yönetimindeki performansları işletmelerin temel başarı ölçütlerinden biri hâline gelmiştir¹⁰.

⁵ Buckley, Ronald M. & Ferris, Gerald R., **Human Resources Management**, 3rd Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996, s.9.

⁶ Pfeffer, Jeffrey, , **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (Çeviri:Sinem Gül)**, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.26.

⁷ Schuler, R., Dowling, P. and De Cieri, H. **An Integrative Framework of International Human Resource Management**, Journal of Management, 1993, 19:s.419.

⁸ Taylor, M.; Warren, J., and Bradley, V. (eds.), **The Community Support Skill Standards: Tools for managing change and achieving outcomes**, Cambridge, 1996.

⁹ Pfeffer, J. ve G. R. Salancik, **The External Control of Organizations**, New York: Harper & Row. 1978.

¹⁰ Child, 1994

2000’li yıllarla birlikte giderek bürokratik kısıtlamalardan özgür bir hâle gelen şirketler¹¹ yönetim stratejilerini çalışanlara daha kolaylıkla benimsetebilmektedir. Dahası, üniversitelerin, yeni mezunları ve mezunları için düzenledikleri iş ve şirket tanıtım kampanyaları ve fuarlar, gazete ilanları, özel iş bulma kuruluşları ve insan kaynakları şirketleri ile internet üzerinden iş ve işçi bulma sistemlerinin önü alınamaz bir biçimde geliyor olması işverenlerin ve işverenler bünyesinde hizmet veren insan kaynakları yöneticilerinin strateji belirlerken 1989 öncesine¹² oranla çok daha serbestleşmesine yol açmıştır¹³.

Literatürdeki¹⁴ çeşitli argümanlarla başlayan, insana artık bir maliyet unsuru olarak bakmayıp bir şirketin en önemli varlığı ve rekabet avantajının merkezî bir kaynağı olarak gören Amerikan kökenli fikirler¹⁵ akademik olarak Harvard¹⁶ ve Michigan¹⁷ okullarında geliştirildi. Bu tartışmaların merkezî ayırımında, yeni rekabet ortamının daha stratejik davranmayı ve işgörenin yönetiminde birlikte hareket yaklaşımını talep etmesi bulunuyor.

1.1.2 Yetenek Testleri

Genel yetenek testleri kişilerin sahip oldukları mevcut kapasiteyi ve potansiyeli ölçmeye dayalı araçlardır. Kişilik envanteriyle birlikte kullanıldıklarında son derece yararlı bilgiler sağlarlar. Kişilerin iş başarıma potansiyelini tahmin etmede, genel yetenek testleri önemli ölçüde kullanılmaktadır. Kişilerin yetenekleri performansları için potansiyel oluşturur. Kişinin karşılaşılabileceği durumlarda ve bulunduğu durumda ne yapabileceğini, nasıl davranabileceğini, neyi öğrenebileceğini gösterir.

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

¹¹ Bjorkman and Lu, 1999.

¹² Bu tarih dünyada sosyal hakların önemine daha vurgu yapagelmış Doğu Bloku’nun dağıldığı tarihtir.

¹³ Melvin, 2000.

¹⁴ Peters T. ve Waterman R. **In Search of Excellence: Lessons from America’s best run companies.** Harper and Row, New York. 1982.

¹⁵ Peters T. Ve Austin N. **A passion for Excellence: The Leadership Difference.** Glasgowç Collins, 1985.

¹⁶ Beer Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quin Mills ve Richard E. Walton, “**Managing Human Assets**”, NY: The Free Press, 1984.

¹⁷ Fombrun, C., Tichy N. M. Ve Devana M. A. **Strategic Human Reosurce Management**, New York: John Wiley and Sons. 1984.

anlaşılmasında yardımcı olurlar. Kısacası yetenek testleri, kişilerin düşünsel yönlerini ve zihinsel güçlerinin tasviridir.¹⁸

İş başarısını etkileyen en güçlü testler yetenek testleridir. Genel yetenek ile performans arasındaki korelasyon diğer becerilere oranla en yüksek puanı alır.¹⁹ Mekanik yetenek testleriyle ilgili geçerlik çalışmalarında, mekanik kavrayışa sahip bireylerle iş başarıları arasında oldukça yüksek korelasyon olduğu görülmüştür.²⁰

Wagner'in yaptığı bir çalışmada, beceri testlerinin de 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 tanımlayana değişkenlere yenileri de eklenmiştir (Eğitim ve etkileri gibi).²¹

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 bir arada kullanılması daha güvenilir ve tatmin edici bilgi verebilir.²²

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

¹⁸ Bakker, Shawn, Psychometrics Tests For Personnel Selection, www.psychometrics.com, **The Following Article appeared in workplace Today**, september 2000

¹⁹ Sümer, a.g.e. , s. 45

²⁰ Chronbach, J.Lee, **Esentials of psychological Testing**, Harper Collins Publishers, 5th ed Newyork,1990 sa. 281

²¹ Wagner, Richard K., **Intelligence, Training, and Employment**, American Psychologist, U.S.A., 1997, s. 1059-1069

²² Kepir, s. 12

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. Kişilerin yeteneklerine uygun işlerde çalışmaları onların kaza yapmalarını engellemekte, böylece hem işgörenin sağlığı korunmuş olur hem de işgörenin yüksek performans göstermesi sağlanmış olur.

Özkan, Ayvaşık ve Sümer'in yaptığı Kişilik Özellikleri, Psikolojik Belirtiler, Psikomotor/ Bilişsel Beceriler, Sürücü Becerileri ve Trafik Kazaları, adlı çalışmalarında, seçici dikkat, periferik 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.²³

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;²⁴

- a) Okul notları mesleki başarıyı yordamaz,
- b) Zeka testleri ve yetenek testleri mesleki başarıyı yada diğer önemli sonuçları yordamaz,
- c) Testler ve akademik performans ile performansını, sosyal statü ile ilişkisi yüzünden yordar,
- d) Bu tür testler azınlıklara ayrımcılıktır,
- e) Yetkinlikler geleneksel testlerden daha iyi yordar.

Bu iddiaların yaygın etkisine rağmen literatür bunları kısmen desteklemektedir.

²³ 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 2002 s. 77

²⁴ Barrett, Gerald V. – Depint, Robert L., **A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence**, American Psychologist, c.46, 1991, s. 1012-1024

Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine; çizilmiş makine parçalarını algılama yeteneğinden, olayla arasında ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlendirmeye yarayan düşünsel ve bedensel yetenek testleri, kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken, gerektiğinde adayların gelecekteki başarılarını da değerlendirme fırsatı vermektedir. Bir bakıma adayların neyi yaptıklarını değil, en iyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla yetenek testleri uygulanır. İşin ya da mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışılır.

1.1.3 Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin toplumsal yapı içinde öz benliğini ve saygınlığını yansıtır. Bu nedenle işgören işe alınırken onun yetenek ve becerisi kadar, kişilik derecesi de ölçülmeye çalışılır. Kişilik, bireyi diğerinden ayıran ve tekrarlanarak bireye özgü nitelik kazandıran davranışlar olarak tanımlanabilir.

Kişilik testleri, kurumun tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla kullanılır.

Kişilik testleri, bireyin başkalarıyla ilişkilerini analiz etmek, kararlılık, hoşgörü, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, dürüstlük, iyimserlik gibi özelliklerini saptamaya çalışır.

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

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.

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

²⁵ Alkan, Yeşim, **İşe Alma Süreci ve Kişilik Testleri**, www.baltas.com, Mart 2006

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 doyumunu için “ ne yapıldığı” kadar “ nasıl yapıldığı”nın da önemli olduğu görülmüştür. İşin nasıl yapıldığı ise bireyin kişilik özellikleri ile ilişkilidir.²⁶

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.²⁷

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 olmazsa olmaz bir özellik 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 1990’lı yıllara değin araştırmalarda daha çok yetenek alanlarına ilişkin değişkenlerin yer aldığı, buna karşın kişilik özelliklerinin iş performansı ve doyumunu yordamada göz ardı edildiği görülmektedir. Ancak son yıllardaki literatürde kişilik özelliklerinin yordama konusundaki yetersizliklerinin aslında ilişki azlığından değil iş performansı kriterlerin saptanmasındaki problemlerden kaynaklandığı yolunda tartışmalar yer almaktadır. 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.²⁸

²⁶ Baltaş, a.g.e., s.9

²⁷ Bilginer, Nejat, **Pamukbank İşgören Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1990, 65

²⁸ 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

Kişilik özelliklerinin, iş performansını yordamada, işgören seçme sürecinde geleneksel olarak göz ardı edilen değişkenler olmalarının bir diğer nedeni de, iş analizi yöntem ve tekniklerinin kişilik özelliklerine odaklanmamasıdır.²⁹ 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 önemsenmez.

Yakın bir zamana kadar kişilik testlerinin iş başarısını yordamada yetersiz olduğu, işgören 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.³⁰ Son literatür ise, özellikle işle ilgili spesifik kişilik özelliklerini ölçen testlerin bazı işlerde performansı yordamada oldukça etkili olabileceğini göstermektedir.

²⁹ Sümer Canan, **Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması**, Türk Psikologlar Dergisi, c. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000 s.17

³⁰ Sümer, a.g.e. , s.42

2. İŞE ALIM SÜRECİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE İŞE ALIM SÜRECİNİN AŞAMALARI

Bu bölümde işe alım sürecinin aşamaları ele alınacaktır.

2.1 İşe Alım Sürecinin Kurumlar Açısından Önemi

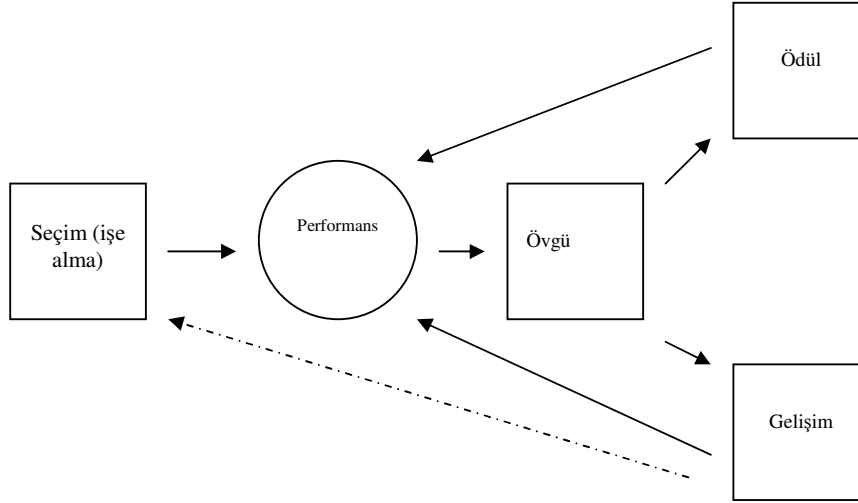
İşgören bulma hem işgören seçimi hem de diğer insan kaynakları yönetiminin işlevleri açısından son derece önemlidir. Çünkü bir işletmenin insan kaynaklarının kalitesi, büyük ölçüde işgören bulma işinin başarısına bağlıdır. Yine kurumdaki insan kaynakları döngüsünün doğru bir biçimde ilerlemesi de işgören alımındaki başarıya bağlıdır (Şekil :1) Yeterli sayıda ve uygun özelliklerde adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına veya işin gerektirdiği niteliklere yeterince sahip olmayan kişilerin işe alınmasına yol açabilir. Alınan işgörenin işin gereklerine yeterince sahip olmaması verim düşüklüğü yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, iş gücü devrinin, iş kazası ve arızalarının artması motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, denetim giderlerinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır. İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa, yanlış bir işgören seçimi yapılmış demektir.³¹

Yanlış işgören seçimi işletme ve işgören açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş işgören, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını artırır, çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü artırır ve işgören devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş işgören genelde bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da işletme açısından ikinci bir işgören bulma ve seçmede ikinci kez önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir.³² Bu gibi sorunların önlenmesinde uygun adayların bulunup seçilmesi önemli bir etkiye sahiptir.

İşe alınan bir işgörenin işten çıkarılmasının giderek zorlaştığı günümüzde yanlış bir işgören ile işe başlamak ve devam etmenin maliyeti son derece yüksek olmaktadır

³¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.257

³² Ramazan Ceylan, **İşgören Yönetimi**, Eskişehir, Tamer Ofset, 1992, s.101



Şekil 1. İnsan kaynakları döngüsü³³

Özellikle günümüzde artan rekabet nedeniyle işe almalarda “içeriden işe alma” tercih edilmektedir. İleri teknoloji kullanan işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre işe alma işlevi için işletme dışından bir kuruluş ile anlaşmış olan işletmelerin % 100’ü 1989-1990 dönemlerinde insan kaynakları politikasında değişime gitmiş, içeriden işe alma yaklaşımına yönelmişlerdir. Böylece işe alma için katlanılan maliyetlerin düşeceği içeriden işe alma yolu ile edinilen işgücünün işletmeye uzun dönemli maliyetinin daha düşük olacağı belirtilmiştir.³⁴

Bu konunun taşıdığı önem kurumun devamlılığını sağlayacak işgörenin seçilmesinin kurum için taşıdığı önemden kaynaklanır. Gerçekten de kurumun amaçlarını gerçekleştirecek işgörenlerin bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana alanında etkin, kalifiye ve uzman işgören ihtiyacının belirlenmesi uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır. Gerçekten de kurumun amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösteren işgörenler bulmak kolay değildir. İnsan kaynakları departmanının önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir.³⁵

³³ Fombrun, C., Tichy N. M. Ve Devana M. A. **Strategic Human Reosurce Management**, New York: John Wiley and Sons. 1984. s. 41.

³⁴ John Radford ve Susan Kove, “**Lessons From Silicon Valley**”, Personal Journal, Şubat, 1991, s.41.

³⁵ İlhami FINDIKÇI; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, , Alfa Yayınları, 1999, s.167

Belirli bir mal veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi, insan (işgücü, işgören) unsurudur. Bir örgüt ya da işletmenin başarısı öncelikle, sayı ve nitelik olarak hem maddi hem de beşeri kaynakları yeterli ölçüde sahip olmasına, sonrada bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Bu bağlamda; işletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikli işgörenlerin temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgören sağlama ve seçimi, yönetim ve işgören /insan kaynakları yöntemi yazının da “kadrolama” (staffing) “işgören temin / sağlama ve seçimi”, “seçme yerleştirme”, “işgören sağlanması ve işe yerleştirilmesi” gibi başlıklarla anılmaktadır.

Bir “sorun çözme ve karar verme eylemi” olarak, işgören sağlama ve seçim süreci sorunun teşhis ve tanımlanması (iş gören ihtiyacının belirlenmesi), alternatiflerin belirlenmesi; (işgören araştırma ve bulma); uygun alternatiflerin seçilmesi (işgören seçimi) biçiminde formüle edilebilir. Burada amaç, en isabetli kararın verilmesi, yani işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir. Bunun için, işgören sağlama sürecinin tüm aşamalarına gerekli özenin gösterilmesi gerekir.³⁶ O halde işe alma işlevinin amacı, işletme çalışmaları için gerekli olan ve ileriye dönük planlama ve düzenlemelerde öngörülen nitelik ve nicelikteki iş gücünü uygun görevlere yerleştirmektir.

İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi gerekli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İşletmenin sahip olduğu insan gücü hem nicelik hem de nitelik bakımından yeterli olmalıdır.³⁷

İşletmeler büyüdükçe, işler geliştikçe ve ilişkiler karmaşıklaştıkça “doğru insan” gereksinimi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bugün küçük ve orta boy şirketlerin en önemli sorunu “doğru insan” ı bulmak ve tutmaktır.³⁸

İşe alma işlevi genelde kolay bir karar gibi görünür. Aslında bu işlev en zor ve riskli kararlardan biridir. İşletmeye gereken zaman ve yerde ve gerekli niteliklere sahip kişiyi seçmek, işletmenin üretkenliğini, etkinliğini ve saygınlığını arttıracak, akside azaltacaktır. Özellikle kamu sektöründe bu olay işgören çıkarmadaki zorluklar

³⁶ C.UYARGİL, T. KAYNAK, Z.ADAL; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın NO: 406, , 1998, s.113

³⁷ Sinan ARTAN **İşgören Yönetimi Ders Notları İstanbul 1999**

³⁸ Fahrettin Otluoğlu, “Eğer İşgören Devir Hızımız Yüksek İse” Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi Ekim 1998

dolayısıyla daha da önem kazanmaktadır. Yanlış işe alınan yanlış işgören işletmeyi kötü çalışması ile etkileyecek ayrıca işten çıkarılınca kadar işletmeye yük olacaktır.³⁹

İşgören sağlama süreci, işgören planlanmasına dayalı ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday işgören gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili işgören sağlama materyallerinin geliştirilmesi, nitelikli işgören adaylarının bulunması, kaydedilmesi, işgören seçimi aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve işgören bulma sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi etkinliklerini içermektedir.⁴⁰

İşgören seçimi, örgütte boş bulunan ya da boşalacak görevlerde çalışma için işletmeye başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir. İşletmenin gerek işgörenine gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikası açısından iyi bir izlenim bırakmanın en önemli koşullarından biri sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemine sahip olmasıdır.

Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim politikası işletmede güven yarattığı gibi, işletmenin geleceğini de güvence altına alır. Hiç kuşku yok ki işletmeyi kuran, işleten ona yön veren onu başarıya götüren işletmeye alınan işgörenlerdir.

Söz konusu işgörenlerin seçim aşamasında uygun ve tutarlı bir yol izlenmezse başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işgören seçiminde gereken titizliğin gösterilmesi insan kaynakları politikası ve yönetimin temel amaçlarından ve ilkelerinden birini oluşturur.⁴¹

İnsan Kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, işgörenin nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politika ve programları yaşamsal önem taşımaktadır. İşgören planlaması ile bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı insan kaynaklarının sayı ve niteliği belirlenmektedir. Bu anlamda işgören planlaması belirlenen amaçlar için gerekli işgören yapısı ile genel bir çerçeve belirlemektedir. İşgören sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli minimum

³⁹ Mina ÖZEVREN, **İşe Alma ve Eğitimin Fayda Maliyet Analizi**, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi 1990, s.17

⁴⁰ H. CAN, A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI, **İşgören Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1997, s. 106

⁴¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Prof. Dr. Tuncer TOKOL, **İşletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001, s. 310.

standartları ortaya koyar. Bu işletmenin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği, bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek işgören işe, işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelir.

Günümüzde işletmelerin bünyelerinde toplayacakları tüm araç ve gereçleri tanımak için önemli teknik ve ekonomik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucu her işletme kendisine en uygun teknolojiyi bünyesinde toplamaya çalışacaktır. Teknoloji yalnız başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre, bu teknik yapıyla uyumlu biçimde birleşecek insan faktörü içinde benzeri özeni göstermek gerekecektir.

Kısaca günümüzde iyi kuruluş yerini bulmak, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmiyor, en iyi işe ve işyerine uygun işgöreni de bulmak gerekiyor.⁴² Ancak asıl sorun bu sayı ve nitelikteki işgörenin nereden sağlanacağını belirlenmesi ve uygun işgörenin işe alınmasıdır. Bu işleve işgören sağlama (recruitment) ve seçme (selection) denir.⁴³

İdeal olan aynı şartlar altında, aynı işleri yapan kişilerin aynı miktarda üretim yapabilmesidir, ancak uygulamada ideal olan hiçbir zaman gerçekleşmez, işgörenlerden biri diğerinden daha fazla üretir.⁴⁴ İnsan kaynaklarının seçme işlevi daha fazla üretimi ve verimliliği sağlayacak kişilerin bulunması ve örgüte katılmasını amaçlar.

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir örgütün işgören yönetiminde en önemli ve zor konuyu oluşturur. Bir örgüte yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge hiç kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İnsan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.⁴⁵ Yönetimin en sorunlu alt sistemi işgören yönetimidir, buna koşut olarak işgören yönetiminin en sorunlu alanı ise seçme işlevidir.⁴⁶

⁴² İlhan ERDOĞAN **İşletmelerde İşgören Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991, s.143.

⁴³ Can, s. 105

⁴⁴ M. COOK **İşgören Selection**, USA, 1998, s. 1.

⁴⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşgören Yönetimi**, Bursa, Furkan Ofset, 1997, s.96.

⁴⁶ Aytaç AÇIKALIN, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının İşgören Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayınları NO:7, s.

İşe Alma işlevi, çalışmak amacıyla ile örgüte başvuranlar arasından, önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve var olan iş gereklerini en iyi karşılayabilecek adayı belirleme görevlerini kapsar

İnsan kaynaklarının bulma işlevi örgütün insan kaynakları planlamasına ortaya çıkan ve örgütün ihtiyaçlarına bağlı olarak belirgin vasıf ve kişisel özellikler gösteren işgücü açığının kapatılabilmesi için gerekli olan iş başvurularının oluşturulması ve değerlendirilerek karara varılması sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynakları örgütün ihtiyacı olan işgücünün sayısını ve niteliğini belirlerken, tedarik etme sürecinde işgören adaylarının temin edileceği kaynağın, yönetimin tespitini ve elde edilen sonuçların nasıl değerlendirilip karara varılacağını içermektedir.⁴⁷

İşgörenin bulunması ve sonucunda seçilerek işe alınması ve işe yerleştirilmesi, örgütün işe alma politika ve planlarına göre gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan işgörenlerin nitelik ve niceliğinin önceden saptanması gerekir. Bunun için öncelikle iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere işgören alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak işgörenlerde aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.⁴⁸

İşgücü sağlanmasını ülkenin sahip olduğu ekonomi sistemindeki dalgalanmalar da etkileyebilmektedir. Ülke ekonomisinin büyüme göstergeleri, işgücünün yapısındaki değişim ve istihdam biçimindeki farklılaşma işgücü piyasasını etkilemekte ve buna bağlı olarak etkileşim içerisinde olduğu örgütlerin işgören bulma işlevini de etkilemektedir. Ülke ekonomisindeki bozukluklar, işsizliğin toplum yaşamını etkilemesi, çağdaş yönetim anlayışının yeterince gelişmemiş olması, işgören seçiminde “işe adam alma” gibi olumsuz durumları ortaya çıkarabilir.

Ülkenin sahip olduğu yasal ve sendikal etkilerde işgören bulma işlevini etkileyebilir. Özellikle eşit istihdam olgusunun yasalarla güvence altına alınması, nitelik özellikleri dışında işgörenlerin diğer özelliklerinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Bu ise mesleğe yönelmiş kişinin mesleğe işgören olarak girişinden başlayıp mesleğinden ayrıldığı ana kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlardaki değişimlere çevrik etkinliklerin tümünü kapsar. Kısacası seçme ve

⁴⁷ Toker DERELİ, *İşletmelerde İşgören Tedarik ve Seçimi*, İstanbul, Wess yayınları, 1990, s.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, s. 96

yerleştirme işlevinde en önemli nokta; “işe göre adam” almaktır. Yoksa “adama göre iş” oluşturmak değildir.⁴⁹

İşgören araştırma ve bulma faaliyetlerinin nasıl yerine getirilip ne sonuç vereceğini etkileyen işletme içi ve işletme dışı çok sayıda faktör vardır. İşgören alımı faaliyetleri, bu faktörlerin olası etkileri, göz önünde bulundurularak planlanmalı ve gerçekleştirilmelidir.

2.2 İşe Alım Sürecinin Aşamaları

2.2.1 İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

Bir işletmenin işgücü talebi; belirlenen örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için gereksinme duyulan insan gücü miktarını ifade eder. Burada temel soru; “örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için yerine getirilmesi, gereken iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzere hangi niteliklerde ne kadar işgücüne / kaç işgörene ihtiyaç vardır?” şeklinde ifade edilebilir. Cevabın doğruluğu, işgören sağlama faaliyetlerinin başarısı açısından son derece önemlidir.

Örgütün işgücü talebi, çevresel (ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve yasal gelişmeler, rekabet...) örgütsel (örgüt stratejileri, finansal plan ve olanakları, üretim, ve satış hedefleri, reorganizasyon⁵⁰, yeni yatırım ve gelişmeler..)ve işgücüne(işgücü devri, devamsızlık, üretkenlik...) ilişkin faktörlerin etkisiyle şekillenecektir.

Örneğin ekonomik durgunluk nedeniyle üretilen / üretilmesi planlanan ürüne olan talebin daralması; emek yerine ikame edilebilir. Üretim teknolojilerinin ucuzlaması, örgütsel küçülme stratejilerinin uygulanması, işgücünün verimliliğinin artışı gibi nedenler, işgücü talebini azaltıcı yönde etki gösterecektir. Tersine gelişmeler ise emek talebini artırıcı etkide bulunacaktır. O nedenle emek talebi (sayı ve nitelik olarak) belirlenirken sözü edilen iç ve dış faktörlere ilişkin durum ve gelişmeler de analiz edilmelidir.

Daha spesifik olarak işgören talebinin sayısal yönü için işyükü ve işgücü analizleri ; nitelik içinse iş analizleri yapılmalıdır. İşyükü analizlerinde örgütün planlanan amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için; bir işgörenin arz edebileceği emek miktarı ve

⁴⁹ Alim AYDIN, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlık Sisteminin Süreçler Topluluğu Modeli” M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1996, s..119

⁵⁰ Yeniden örgütlenme.

kullanılacak teknoloji de dikkate alınarak, kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı saptanır. Her işgörenin belirlenen yer ve zamanda işinin başında bulunacağı varsayımına göre hesaplanan gerçek işgören gereksinmesine; devamsızlık ve işgücü devri ile ortaya çıkan işgücü açığını kapatmak üzere yedek ve ek işgücü gereksinmesinin de ilave edilmesi gerekecektir.⁵¹ Böylece sayı olarak kaç işgörene ihtiyaç duyulacağı belirlenmiş olacaktır.

Bir işletmede tüm işler ve tüm işgören birbirinin aynı değildir. İşler ve bu işleri üstlenecek işgörende bulunması gereken özellikler az veya çok farklılık gösterecektir. Bu yüzden örneğin mühendislik görevlerindeki bir işgören eksikliğini, pazarlama işgörenlerindeki fazlalıkla gidermek pek mümkün değildir. O nedenle işletmede iş-görev analizleri ile her bir işin incelenmesi, iş tanım ve gereklerinin çıkarılması gerekir. İş gerekleri , iş analizleri ile toplanan sistematik bilgilere dayalı olarak hazırlanan ve söz konusu işi uygun bir biçimde yerine getirmek için o işi üstlenecek kişide bulunması gereken temel / asgari nitelikleri içeren bir belgedir. İşte gerek duyulan işgörende bulunması gereken temel özellikleri bile iş gerekleri verir.

Bu özellikleriyle iş tanım ve gerekleri işgören bulma ve seçim süreci boyunca , adayların kimler olacağı ve onlarda hangi özelliklerin aranacağı ve bu özelliklerin hangi araçlarla değerlendirileceği konusunda yol gösterici olacaktır. İşgören alınacak işlerin özellik ve gerekleriyle ilintisiz seçim prosedürleri ve araçları kullanarak, uygun işgörenleri seçmek pek mümkün değildir.

Bir işletmenin halen çalışmakta olan işgöreni; mevcut beceri ve verimlilik düzeyi ile geçerli çalışma koşulları altında işletme içi mevcut işgücü arzını oluşturur. Toplam talebin bir kısmı , doğal olarak ver koşullarda bu işgörenler tarafından karşılanacaktır. İnsan Kaynakları Planlaması ile işgören sağlama ve seçimi geleceğe ilişkin işgören ihtiyacıyla ilgili olduğundan, bu gereksinmenin ne ölçüde eldeki işgörenle ve dış kaynaklarından karşılandığı / karşılanabileceği de belirlenmelidir. Bunu için iç ve dış işgücü arzı analiz edilmelidir.

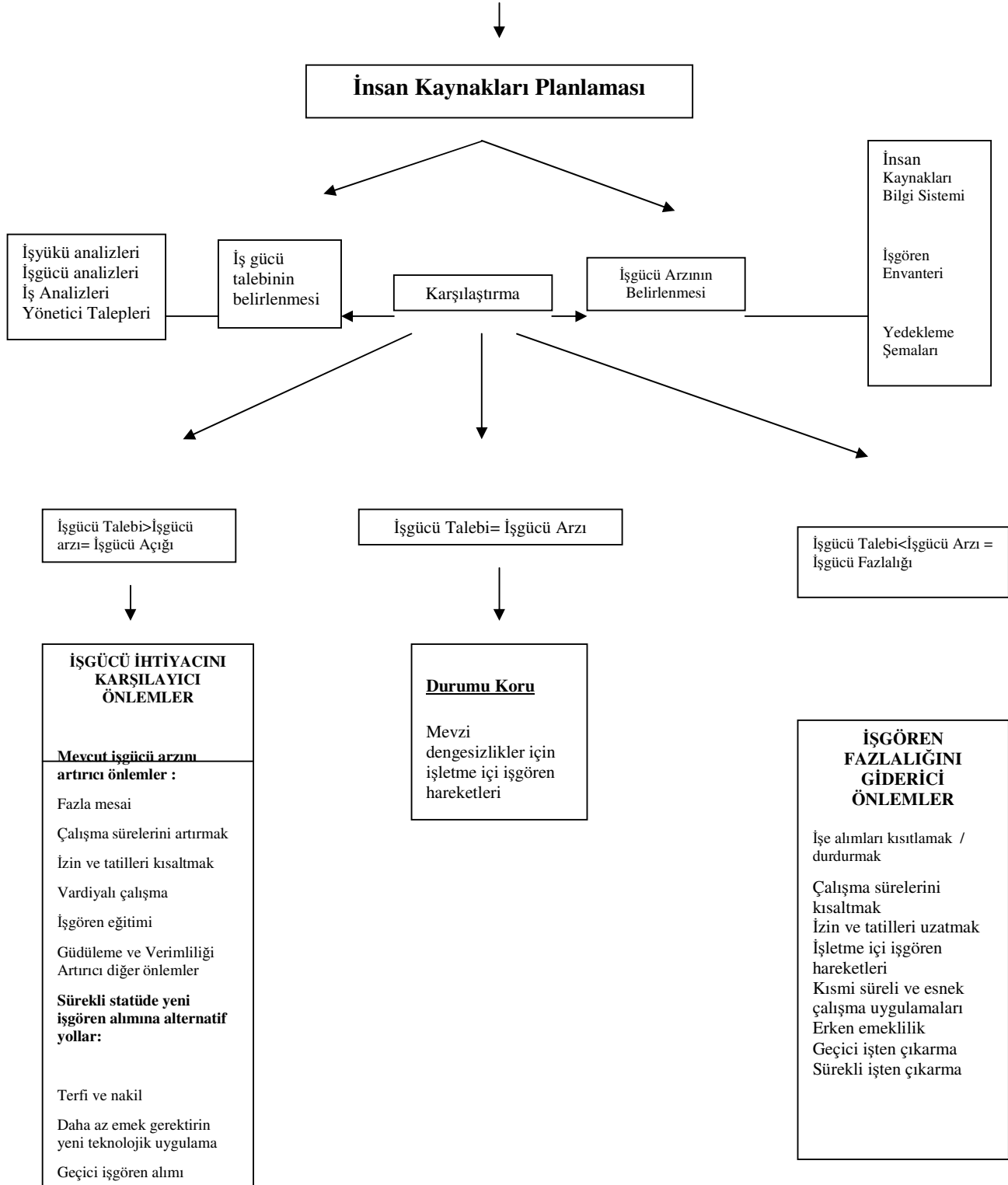
İşletme içi işgücü arzını belirleme konusunda genel olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin bilgilerin yer aldığı “insan kaynakları bilgi sistemi” nin varlığı ve yeterliliği büyük önem taşır. Bilgisayarlar, böyle bir sistemin kurulması ve işletilmesi konusunda büyük olanaklar sağlamaktadır. Ayrıca faaliyet, üretim, veya çalışma

⁵¹ Can, s.26

raporları gibi veri kaynakları da mevcut çalışanlardan yaralanma düzeyini göstermek açısından yararlıdır.

Öte yandan “İnsan Kaynakları(işgören / beceri) Envanteri veya beceri envanteri, işletmede mevcut işgörenleri ve onların sahip olduğu özellik ve becerileri içeren bir dökümandır. İşgören (beceri) envanterinde, tüm işgörene ait tüm gerekli tüm bilgiler (isim, şu ânki ve önceki işi, ücreti, performans değerlendirme sonuçları...vb) yer alacaktır. Bazı durumlarda çeşitli işgören grupları için (örneğin yönetici olan ve olmayan işgörenler için) farklı envanterler tutulmaktadır. Ayrıca ; örgütte yakın gelecekte boşalacak mevkileri ve bu pozisyonlara aday işgörenin terfi potansiyelini gösteren İşgören / pozisyon yedekleme şemaları da işgücü gereksinmesinin ve mevcut iç iş gücü arzının değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır.

Bu çerçevede başta işgücü piyasası olmak üzere belirli işlere ilişkin toplumsal tutumların, demografik hareket ve özelliklerin analiz edilerek dış işgücü arzının da tahmini gerekir. Bu tahmin ve değerlendirmeler hangi işler için nereden hangi yollarla işgören araştıracağımızı , iç ve dış kaynaklara ne ölçüde önem ve öncelik vereceğimizi belirlemede yardımcı olacaktır.



Şekil 2. Stratejik İşletme Planları ve İnsan Kaynakları

İşte, herhangi bir zaman noktasında, işgücü ihtiyacı, bazı iş veya pozisyonların işletme içinden ya da dışından doldurulmasını gerektirir boyutta olduğunda, işgörenin açığı ya da gereksinmesi ortaya çıkacaktır. Yeni faaliyet ve yatırımlara girişmek; işletmenin büyümesi, işten ayrılan veya çıkarılanların olması gibi nedenlerle işletmede işgören açığı meydana gelebilir. Kuruluş aşamasındaki bir işletmede ise, seçime konu işgücü miktarı, yaklaşık olarak toplam talebe eşit olacaktır.

İşgören alımının uygun şekilde yapılabilmesi için sadece işgören açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. İhtiyacın sayı ve nitelik yönünden de tanımlanması gerekir. Yani hangi nitelik ve özellikler sahip kaç kişiye, nerede ve ne zaman gereksinme olduğu da belirlenmelidir. Ayrıca, ihtiyacın az ya da çok; kısa ya da uzun vadeli oluşuna göre işgören temin ve seçimiyle ilgili yapılacaklar değişecektir.

İşletmenin işgücü ihtiyacı veya açığının belirlenmesi için işgücü talebi ile işletme içi işgücü arzı karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırma sonucunda üç durum ortaya çıkabilir:

İşgücü arzı ile işgücü talebi eşit ise; yapılması gereken var olan eşitliğin korunmasıdır. Ancak örgüt düzeyinde böyle bir eşitliğe rağmen, birimler düzeyinde fazlalık ya da eksiklik olabilir. Bu durumda, belirli iş ve birimlerle sınırlı işgören açığı, iç işgören hareketleriyle (terfi, nakil, rütbe indirimi..) giderilecektir.

Eğer işletme içi işgücü arzı, işgücü talebinden büyükse; işletmede işgören fazlalığı var (ya da olacak) demektir. Bu durumda, bu fazlalığın büyüklüğüne , niteliğine, ve ne zaman, nerede ortaya çıkacağına göre dengeyi sağlayıcı bazı önlemlerin alınması söz konusu olacaktır. Mevcut işgücü /işgören miktarı; olması gerekenden fazla olduğunda, duruma göre; aşağıdaki önlemler alınabilir.⁵²

- a. Çalışma saatlerini kısaltmak
- b. İzin ve tatilleri artırmak
- c. Kısmi süreli ve esnek çalışma programları uygulayarak kişi başı çalışma süresini azaltmak
- d. Mümkünse; fazlalık olan bölümlerden eksiklik olan birimlere işgören kaydırmak
- e. İşten ayrılma ve erken emekliliğe teşvik etmek

⁵² De. CENZO, **Human Resource Management**, USA, 1996, S.147

f. Geçici işten çıkarmaya gitmek

g. Sürekli işten çıkarmaya gitmek

Bu önlemlerden birimler arası nakil veya yükseltmeler ile geçici ya da sürekli olarak işten çıkarmanın da seçim kararı gerektirdiği gözden ırak tutulmamalıdır.

Eğer işletmenin işgören talebi mevcut işgücü arzından fazla ise işgücü açığı veya işgören ihtiyacı var demektir. Başka bir deyişle, işletmenin var olan işgöreni, geçerli çalışma koşulları ve düzeni içinde, işgören talebini karşılamamaktadır.

İşgücü açığı olması durumunda, gereksinimin miktarı ve niteliğine göre, temel olarak izlenebilecek belli başlı yollar aşağıda belirtildiği gibidir.

Eğer eksiklik az ve kısa süreli ise, ortaya çıkan ihtiyaç eldeki işgörenin emek arzını ve verimliliğini artırıcı bazı önlemlerle giderilebilir. Örneğin: yasal, beşeri ve sosyal olanaklar elverdiği ölçüde çalışma süreleri uzatılabilir, fazla mesai uygulamasına geçilebilir, izin ve tatiller kısaltılabilir. Bir başka önlem olarak vardiya sayısı artırılabilir. Bunlar kısa dönemde devreye sokulabilecek önlemlerdir.

Orta ve uzun dönemde, işgücünün yeterliliği ve verimliliği artırıcı önlemler uygulanabilir. Eğitim yoluyla çalışanların yeterliliklerinin artırmak, işgöreni daha fazla ve verimli çalışmaya yönelik güdüleme(teşvik) önlemleri uygulamak, bu konuda başvurulabilecek yollardır. Bunlara ek olarak; verimlilik ve etkinliği artırıcı diğer önlemlerle de işgücü açığı karşılanabilir. Örneğin; daha iyi iş planlaması ve insan yerine ikame edilebilir üretim araç ve teknikleri. Bunlar; işgörenlerin mevcut işlerinde verimlilik ve emek arzını artırmaya yönelik olan işgören seçim kararı gerektirmeyen yöntemlerdir.

İşgücü ihtiyacını mevcut işgörenlerle karşılamada başvurulabilecek ikinci grup önlemler, örgüt içi iş ve yer değişikliği, dolayısıyla seçim kararı gerektiren tedbirlerdir. Özellikle işgücü açığının belirli birimlerle sınırlı olduğu durumlarda, örgüt içi terfi ve nakiller yoluyla açığın kısmen veya tamamen kapatılması yoluna gidilebilir. Terfi ve nakiller örgüt dışından işgören alımının gerekli olduğu durumlarda da öncelikle başvuru ve seçim kararı gerektiren önlemlerdir. ,

Eldeki işgörenle işgören açığını kapatmak yeterli, uygun ya da mümkün olmadığında, işletme geçici ya da sürekli olarak çalıştırılmak üzere yeni işgören alımı yoluna gidecektir.

Eğer işgücü açığı eldeki işgörenle karşılanamayacak ölçüde büyük fakat geçici bir süre için söz konusu ise; işletmenin geçici işgören istihdamı yoluna gitmesi uygun olacaktır. Bu konuda izlenebilecek iki yol vardır: İlk olarak işletme kendisi geçici işgören sağlama yoluna gidebilir. İkinci olarak son zamanlarda yaygınlaşan işgören kiralama veya işgören taşeronluğu hizmeti veren firmaların işgörenlerinden kısa veya uzun bir süre için yararlanabilir. Bu gibi alternatif istihdam yolları, özellikle fazla nitelik gerektirmeyen düşük düzey işlerin doldurulması için uygundur.

İşgören açığının eldeki işgörenle veya geçici istihdam yoluyla kapatılmasının mümkün ve yeterli olmadığı durumlarda, işletmeler genellikle sürekli çalıştırılmak üzere dışarıdan yeni işgören temin ve seçimi yoluna gideceklerdir.

İşgören temin ve seçimi en geniş anlamda boşalan mevkileri doldurmak (işgören ihtiyacını karşılamak) için, işletme içinden ve dışından, geçici veya sürekli olarak çalıştırılmak üzere uygun kişilerin seçilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsadığı söylenebilir.

İşgücü açığının mevcut çalışanların işlerinde bir değişiklik yapmadan emek arzlarını ve verimliliklerini artırıcı önlemlerle ya da başka işverenlerin işgörenleriyle kapatılması durumunda örgüt açısından burada sözü edilen anlamda bir işgören temin ve seçimi söz konusu değildir. Bunu dışında örgütçe iç ve dış kaynaklardan boş işleri doldurmak için, işgören alımının söz konusu olduğu durumlarda işgören sağlama ve seçimi gündeme gelmektedir. Sürekli çalıştırılmak üzere dış kaynaklardan ve çok sayıda işgörenin işe alınması söz konusu olduğunda konu daha da önem kazanmaktadır.

İşgören sağlama ve seçimine gerek olup olmadığı eğer gerek varsa hangi niteliklerde kaç kişiye ihtiyaç olduğu, insan kaynakları planlaması ile belirlenir. İnsan Kaynakları Planlamasının özünde örgütün insan kaynakları (iş gücü) ihtiyacının belirlenmesi yatar.

Örgütlerde işgören araştırma ve bulma sorumluluğu genellikle insan kaynakları bölümüne aittir. Özellikle büyük işletmelerde işgören bulma işi daha fazla önem ve süreklilik gösterdiğinden, İnsan kaynakları bölümü içinde bazı uzmanlar, sadece bu işle ilgilenebilmektedirler. Ya da insan kaynakları; eğitim, işe alım ve işgören işleri olarak üçe bölünmüştür. Küçük işletmelerde ise; İnsan kaynakları yönetiminden sorumlu bir yönetici diğer işlevler yanında işgören sağlamadan da sorumlu olabilmektedir. Hatta çok küçük işletmelerde tepedeki yönetici, diğer işletme ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle birlikte işgören sağlama yetkisini de elinde bulundurabilmektedir.⁵³ İnsan

⁵³ Uyargil, s.122

Kaynakları yöneticilerinin işgören bulma fonksiyonu içerisinde üç temel sorumluluğu vardır. Bu sorumluluklar:

- a. Bütçe oluşturulması
- b. İşgören bulma süreciyle ilgili planın hazırlanarak uygulanması
- c. Yapılan çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi⁵⁴

İşletmenin yapısına ve doldurulacak işlerin önem ve özelliklerine göre, işgören sağlamada “merkezî” ya da “merkezkaç” bir yaklaşım benimsenebilir. İlkinde, işgören sağlama işleri tek merkezden, genellikle insan kaynakları birimince, gerçekleştirilir. Ön-eğitim gerektiren, son derece teknik ve yönetsel kademeler için genelde merkezî yaklaşım benimsenir. Coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış farklı birimleri içeren örgütlerde ise, genelde yönetsel olmayan ve ön eğitim gerektirmeyen işler için işgören bulma sorumluluğu, ilgili birim yöneticilerine bırakılabilir.

Son zamanlarda, bazı işletmelerin İşgören araştırma ve bulma konusunda da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing); yoluna gittikleri ve bu konuda hizmet veren bazı aracı kuruluşlardan ve yönetim danışmanlık şirketlerinden yararlandıkları gözlenmektedir.⁵⁵

2.2.2 İşgören ihtiyacının İç Kaynaklardan Sağlanması

İç kaynaklardan terfi ve nakil yoluyla işgören sağlamanın başlıca yararları aşağıda verilmiştir.

- Çalışanların moral ve motivasyonunu işletmeye bağlılığını olumlu şekilde etkiler
- Dışarıdan işgören alımına göre daha ucuz bir yoldur.
- Seçim kararı daha isabetli olabilir. Çünkü mevcut çalışanların potansiyeli ve performansı hakkında daha çok ve doğru bilgi elde edilebilir.
- İç kaynaklardan seçilenlerin işi işletmeyi iş arkadaşlarını biliyor olması işletmede yeni olmaktan kaynaklanan bir çok sorunu azaltıcı bir etki gösterir. Mevcut işgörenin kendini geliştirmesini de teşvik edicidir.
- Ayrıca uzun süreli istihdam düşünen dışarıda ki adaylar açısından da işletmeyi çekici kılar işletmenin imajına olumlu katkıda bulunur.

⁵⁴ Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

⁵⁵ Uyargil, s.123

İyi planlandığında orta ve üst düzey yöneticileri için bir eğitim yolu olarak ta kullanılabilir.⁵⁶

- a. Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması
- b. Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması
- c. Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması
- d. Dış kaynaklardan sağlanacak işgören için ayrıca bir yatırım yapılmaması
- e. Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi
- f. Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi
- g. Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi⁵⁷

Yukarıdaki yararlar yanında iç kaynaklardan işgören tedarikinin bazı sakıncaları da vardır. Özellikle kıdem faktörüne ve iç kaynaklara fazlaca ağırlık ve öncelik verildiğinde yeterince uygun olmayan kişilerle ihtiyacın karşılanması söz konusu olabilir. Oysa dışarıda daha uygun adaylar bulunabilir. Ancak dışarıdan alınacak adayların kusurlarının yeterince bilinmemesi bunların daha uygun görünmesine da yanıltıcı olarak yol açabilir buna da dikkat etmek gerekir.

İç kaynaklara aşırı önem ve ağırlık verilmesi dışarıdan alınacak yeni işgörenin sağlayacağı yeni görüş beceri ve taze kan a da engel olur. Bu yüzden iç kaynaklara çok fazla başvurulması sakıncalıdır. Ayrıca terfi kararları politik baskılara çok açıktır. Bazı adaylar kişiler arası becerilerini kullanarak karar vericiyi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemeye çalışırlar. Bu ise işgören ihtiyacının en uygun adaylarla karşılanmasını engelleyen bir etken olabilir.

İçeriden işgören sağlamanın işgörenler arasında çatışma nedeni olması bazı yöneticilerin ayrımcı terfi yoluyla kendi pozisyonlarını güçlendirme eğilimin de olmaları gibi sakıncalar da söz konusu olabilir.

Sayılan bu yararların kuruma katkısı büyüktür. İnsan Kaynakları Müdürünün bu yararları göz önünde bulundurması gereklidir. Gerçekten de kurum içinde yükselme olanakları, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İşgörenler bulundukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini

⁵⁶ Uyargil, s.132

⁵⁷ Fındıkçı, s.171

ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde, başarı için daha fazla çaba harcarlar.

Bazı kurumlarda iç kaynaklardan yararlanmak özellikle tercih edilmez. Bunun ardındaki düşünce, kurumu yeni bir kan, yeni vitrinler sağlama ihtiyacıdır.

İç kaynakların tercih edilmesinin diğer bir önemli yararı ise çalışanlar arasındaki yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve özellikle alt kadrolara yeni fırsatlar tanınmasıdır. İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek başlıca yöntemler arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir. Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı, çoğu zaman mevcut işgörenlerden bazılarının görev tanımlarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işinin zenginleştirilmesi ya da işinin genişletilmesi yoluyla yeni işgören ihtiyacı ortadan kalkabilir.

Gerçekten de bazı birimlerdeki işgücü ihtiyacı o birimlerdeki uygun kişi ya da kişilerin mevcut işlerinin çeşitlendirilmesi suretiyle yani iş genişletme yoluyla giderilebilir. Sözü edilen ihtiyacı iş yerindeki uygun kişi ya da kişilerin sorumluluklarının artırılması ve işlerine bir bütünlük kazandırılması yani iş zenginleştirilmesi yoluyla da giderilebilir. İş genişletme ve iş zenginleştirmenin bazen yeni iş gücü ihtiyacını ortadan kaldırması kadar çalışanların motive olmasına da yol açtığı bilinmektedir.

İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması sırasında başvuru yöntemlerinden birisi de geçici görevlendirmedir. Burada amaç, kilit noktadaki bir işgören ihtiyacının aynı birim ya da başka bir birimden geçici olarak sağlanmasıdır. Adında anlaşılacağı üzere bu durum geçicidir. Çalışanların belirli sürelerle başka birim ya da kurumlarda kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe görülmektedir. Rotasyon uygulaması özel sektörde genellikle uzmanlaşmış görevlerde ve genellikle uzmanlaşmış görevlerde ve özellikle uluslararası şirketlerde ya da birçok yan kuruluşu olan holdinglerde görülmektedir.

İşgücü ihtiyacının kurumun kendi kaynaklarından karşılanmasının en yaygın uygulama örnekleri terfi yönteminde görülmektedir. Terfi işgücü ihtiyacının

giderilmesine katkıda bulunduğu gibi bireyin motivasyonuna da yüksek düzeyde katkıda bulunur.⁵⁸

2.2.3 İşgören İhtiyacının Dış Kaynaklardan Sağlanması

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İşgücü açığına uygun işgörenin kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir:

- a. Organizasyona yeni kan katılması
- b. Kurumda vitrin değişikliği
- c. Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma
- d. Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklarından sağlanması başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirir. Nitekim seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem işgörenin yanlış bir işte mutsuz olması hem de kurumun işlerinin aksatılmasına neden olur. İlke olarak kuruma alınacak işgörenin kuruma her açıdan uygun olması, görevine uygun ve yeteri olması mutlaka sağlanmalıdır. Bu ise seçim sürecinin dikkatli bir biçimde yürütülmesi ile gerçekleştirilebilir. Ne yazık ki bazı kurumlar çeşitli nedenlerle seçim sürecini çok fazla önemsemezler ve işe alınacak işgörenin işin gerektirdiği özellikleri taşıması konusunda ödün verirler. Bu durumda “kurumda işe başlasın, eğitim verimiz, bir süre sonra yetişir” gibi gerekçeler ileri sürülür. Oysa ki bir işgörenin belirli bir eksikliğin giderilmesi, farklı bir bakış açısı geliştirmesi, sanıldığından çok daha zordur.

Öğretim üyelerinin kalitesi ve ünü ile tanınan London School of Economics’in uluslararası ilişkiler koordinatörüne akademik işgörenin eğitimi konusunda yapılan çalışmalar ve ilgili programlar sorulduğunda(1994) şu cevabı vermiştir: “Akademisyenlerimize yönelik eğitim programları son derece sınırlıdır. Bu programlar

⁵⁸ Fındıkçı, s.172-173

da daha çok bilgilendirme niteliğindedir. Sadece akademisyenlerimizi değil, üniversitede temizlik işgörenini bile hassas bir seçimle alıyoruz. Böyle yapmazsak başa çıkamayız. Bizim kurumumuzda herkes iyi olmak ve işine uygun olmak zorundadır. Bundan ödün verdiğimiz an kalite düşer. Zaten işgören seçerken kendini geliştiren kişileri seçiyoruz.”⁵⁹

Kurum bünyesine alınan işgörenin belirli konularda geliştirilmesi, eğitimler verilmesi gereklidir. Ancak bu seçim sırasında işgörenin işinde yetersiz olmasının göze alınması anlamına gelmemelidir. İşgörenin, işin gerektirdiği özellikleri taşıması şartından ödün verilmemelidir.

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış kurumlara ilişkin araştırmalarda bu kurumların çok iyi bir işgören alt yapısına sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir işgören seçimi süreciyle gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Büyük kurumlar arasındaki işgören geçişleri, işgören transferleri son zamanlarda bir insan kaynakları rekabetine ve giderek insan kaynakları savaşına yol açmaktadır. Birçok kurum, alanında başarılı işgörenleri kendi bünyesine dahil etmek için çeşitli yollar denemektedir. Çünkü, sonuç olarak kurumsal başarının çalışanların başarıları ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Diğer yandan işgören transferlerinin sadece üst düzey yöneticiler için değil, küçük atölyelerdeki kalifiye işgörelere kadar birçok kademede geçerli olduğu unutulmamalıdır.

Dış kaynaklardan işgören ihtiyacı sağlanırken önemli hangi şekilde olursa olsun işgörenin bulunması değil uygun işgörenlerin, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Arzulanamayan yöntemlerle işgören ihtiyacını gidermenin, kurumun bir işgören kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği unutulmamalıdır.

Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların da kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolayısıyla insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar kurumlar arası ilişkilerde de etik kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir. İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması konusunda profesyonel bir şirketten yardım alınabileceği gibi kurumun İnsan Kaynakları Bölümü de bu çalışmaları yürütebilir.

Bir işletme için dış kaynakları, halen işletme de çalışan işgören dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. Özellikle

⁵⁹ Fındıkcı s.176-177

giriş düzeyindeki işler ile yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için dış işgücü kaynaklarından yararlanılır.⁶⁰

İşletme dışından işgören adayı temininde kullanılabilecek çeşitli yol ve yöntemler vardır. Bunlardan biri veya birkaçı işgören temininde çeşitli şekillerde kullanılabilir. Genelde birden fazla kaynaktan farklı araçlarla işgören temini yoluna gidilmektedir. Bu aşamada amaç gerek durulan sayıda ve nitelikte işgörenlerin seçilmesine olanak verecek büyüklük ve bilişimde bir işgören havuzu oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda yarar ve maliyet göz önüne alınarak en uygun kaynak ve yöntemler seçilmelidir.

2.2.4 İşgören İhtiyacının Duyurulması

Duyuru, işletmenin işgören ihtiyacını ve işgören aradığını gazete dergi radyo televizyon el ilanları posta vb. yoluyla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Duyuru yoluyla işgören bulma öncelikle duyuruda hangi bilgilerin bulunacağı ve hangi araçlarla ilgililere ileteceği konusunda karar verilmelidir. İhtiyacın duyurulması ile ilk olarak olay, kurumun dışına taşmaktadır.⁶¹

Olağan iş duyurularında iş ve işletme ile ilgili bilgiler aranan işgörende bulunması gereken nitelikler çalışma koşulları başvuruların nereye ne zaman ve ne şekilde yapılacağına ilişkin bilgilerin hepsi veya bir bölümü genel veya ayrıntılı olarak yer alabilir. Yine iş duyuruları çok çeşitli yollarla adaylara iletilebilir. İş duyurusunun hangi araçlarla nasıl yapılacağı konusunda işletmenin kapısına bir işgören arıyor ilanı asmaktan ülke çapında dağıtılan bir günlük gazetede ilan vermeye kadar birçok seçenek vardır.

İş duyurusunun hangi bilgileri içereceği ve hangi araçlarla yapılacağı duruma göre değişir. Doldurulacak pozisyon üst düzeylerde olduğu, adaylarda son derece az bulunur bilgi ve beceriler arandığı, piyasada aranan işgörenler konusunda kıtlık olduğu ölçüde duyuruların hitap ettiği kitle ve alan da genişleyecektir. Çok nitelik gerektirmeyen alt düzey işler ve emek arzının bol olduğu durumlar içinse daha dar alana hitap etmek yeterli olacaktır. Örneğin bir işletmenin genel müdürlüğü için Türkiye çapında dağıtılan ve çok okunan bir gazeteye ilan vermek uygun olacaktır. Pek nitelik gerektirmeyen düz işçi temini içinse yerel bir gazeteye kısa bir ilan vermek hatta işsizliğin yüksek olduğu

⁶⁰ Fındıkçı, s. 177

⁶¹ Fındıkçı, s.189

bir ortamda şirket kapısına bir işgören aranıyor ilanı asmak istenen adayları çekmek için yeterli olabilecektir.

Daha fazla başvuru alındığı ölçüde iş gereklerine uygun kişiler seçme şansı artacaktır. Ancak, bu arada, işgören aranan işler hakkında yeterli bilgi verilmelidir ki, uygun niteliklere sahip olmayan kişiler başvurmazlar. Örneğin eğer işe alınacak işgörenin Japonca bilmesi gerekiyorsa bu ilgililere bildirilmelidir. Böylece Japonca bilmeyenler uygun olmadıklarına kendileri karar verip işe başvurmayacaklardır. Bu ise, işletmenin uygun olmayan adaylar için gereksiz zaman ve para harcamasını önleyecektir. Çünkü, normalde işletme her başvuruyu incelemek ve cevaplandırmak durumundadır.

Ayrıca adaylarda aranan özelliklerin işle ilgili olmasına özen gösterilmelidir. Bunun için iş analizlerine dayalı iş gereklerinden yararlanılmalıdır. Uygun olmayan adayların kendi kendilerini eleyip işe başvurudan vazgeçmeleri özellikle Türkiye gibi işsizliğin yüksek olduğu ve bu nedenle başvuru sayısının yüksek olmasının beklendiği ülkelerde önemlidir.

Bir iş ilanına hangi özelliklere sahip kaç kişinin cevap vereceği işletmenin kimliği işgücü piyasası koşulları işgören aranan işin niteliği duyuru metninde iş tanımı ve iş gerekleri ile ilgili ne ölçüde hangi bilgilere yer verildiği gibi birçok faktöre bağlıdır. Nasıl bir işgören havuzuna sahip olmak istendiğinde hitap edilecek kaynağa maliyetine ve diğer faktörlere göre uygun bir duyuru tarzı tercih edilmelidir.

İsimsiz iş duyuruları işletme veya işverenin kimliğine ilişkin bilgilerin yer almadığı bir duyuru türüdür. Özellikle işletme kimliğinin ilgililerce bilinmesinin işgören sağlama açısından olumsuz etkiler yaratacağı durumlarda isimsiz duyurular uygun olabilir. Bu tür duyurularda iş ve aranan niteliklere ait bilgiler başvurulacak posta kutusu telefon veya faks numarası verilir fakat işletmenin hangi işletme olduğu bildirilmez bazı durumlarda ise işgören sağlamada yararlanılan aracı kuruluş un telefonu faksı ve adresi verilir.

Çoğu büyük ve tanınmış kuruluşlar genellikle fazla nitelik gerektirmeyen işgücü arzının bol olduğu düşük düzeyli işlere işgören alımı için ara sıra isimsiz duyurulardan yararlanırlar. İşletmenin kimliğinin bilinmesinin aşırı veya yetersiz başvuruya yol açması dışarıdan işgören alınacağına mevcut işgören tarafından bilinmesinin istenmeyen sonuçlara yol açacağından korkulması gibi durumlarda isimsiz ilanlar uygun olabilir.

Genellikle yönetsel ve teknik alanlarda giriş düzeyi mevkiler için özel bir duyuru biçimi de posta veya mektup yoluyla kaynaklara hitap etmektir. Burada muhtemel işgören adaylarına tek tek veya bağlı oldukları okul yada mesleki kuruluşun yönetimi aracılığı ile işgören arandığı mesajı bir yazı yada mektupla iletilir. Örneğin basında da yayınlanan iş duyurularının olası adaylara ayrıca duyurulması için ilgili eğitim kurumlarına gönderilmesi ülkemizde sıkça başvuru alan özel bir duyuru biçimidir.

İş ilanları işgören havuzu üzerinde önemli bir ekiye sahiptir. Çok kısa bir ilan çok az adayın ayrıntılı bir duyuru ise gereğinden çok kişinin başvurmasına yol açabilir. Ayrıca duyuruların içerik ve yazımında sadece işverenin değil adayların bakış açısı ve motivasyonları da dikkate alınmalıdır.

İşgören temininde en uygun duyuru biçimi tercih edilmelidir. Bunun içinse işgören ihtiyacının iyi tanımlanması işletme içi ve dışı koşullarının uygun şekilde değerlendirilmesi ve uygun kanalların seçilmesi son derece önemlidir.

2.2.4.1 Duyuruda Dikkat Edilecek Noktalar

Kurumun işgören ihtiyacı tam olarak belirgin midir? Bu belirginliği sağlayacak kurum içi araştırmalar yapılmış mıdır?

İnsan kaynağı ihtiyacının olduğu alanlardaki iş analizleri ve görev tanımlarını yapılmış mıdır?

Belirlenen ihtiyaçlar konusunda bir fikir birliği var mıdır? Örneğin herhangi bir birimdeki şef ihtiyacı konusunda İnsan Kaynakları Bölümü ile, ilgili bölüm ve üst düzey yönetici ile mümkün olduğunca aynı fikirde olmalıdır.

Kurumdaki işgören ihtiyaçları, mümkün olduğunca bir duyuru halinde belirlenmelidir.

En uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Hedef kitle duyuruya kolayca ulaşabilmelidir.

Duyuruda yer alan işgören ihtiyaçlarının karşılanacağı hedef kitle belirlenmelidir.⁶²

⁶² Fındıkçı, s.182

2.2.4.2 Duyurunun Yer Alacağı Aracın Belirlenmesi

Duyuru aracı, duyurunun amacına ulaşmasını belirler. Uygun araç seçilmediğinde bu konudaki emeğin boşa gideceği açıktır.

İnsan Kaynakları Bölümü duyurunun yapılacağı aracı seçerken aşağıdakileri göz önünde bulundurmalıdır:

- a. İşgören ihtiyacının türü
- b. İşgören ihtiyacının sayısı
- c. İşgören ihtiyacının hedef kitlesi
- d. İşgörenin işe başlatılma tarihi

Duyurunun yer alabileceği araçlar şu şekilde sıralanabilir:

- a. İşgören bilgi bankaları
- b. İnternet
- c. E-mail (elektronik posta)
- d. İşgören ihtiyacını duyuran şirketlerin bilgi bankaları
- e. Görüntülü ve sesli medya
- f. Televizyon kanalları
- g. Yazılı medya
- h. Gazetelerin insan kaynakları ekleri
- i. Dergiler
- j. Bültenler
- k. Sektör yayınları
- l. El Broşürleri
- m. Duvar afişleri (kağıt ya da bez afişler)
- n. Mevcut çalışanlar

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması için en çok kullanılan araç yazılı medyadır. Günlük gazeteler, dergiler, bültenler, sektörel yayınlar, vb burada sayılabilir. Özellikle günlük gazetelerde yer alan işgören ilanlarının son yıllarda yurt dışındaki benzerleri gibi

haftada bir gün insan kaynakları ekleri biçiminde yayımlandığı görülmektedir. Gazete ilanlarının oldukça etkili olduğu söylenebilir.

İş arayan bireylerin yaygın olarak gazeteleri izledikleri bilinmektedir. Kalifiye olmayan işgören ihtiyacından, konusunda uzman işgören ve yöneticilere kadar birçok alandaki işgören ihtiyacı gazete ilanı yoluyla bulunabilir. İşgören ihtiyacı daha uzun süreli ise aylık dergilerden de yararlanılabilir. Belirli bir alandaki işgören ihtiyacı için varsa o alandaki sektörel yayınların tercih edilmesi yarar sağlayacaktır.

Bilgi Bankaları ise, işgören ihtiyacının karşılanması konusunda özellikle son zamanlarda giderek daha yoğun bir biçimde kullanılan bilgi bankaları bu konuda büyük bir hız sağlamaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacı belirlenip uygun bir biçimde anlatıldığında bu bilgi internet, elektronik posta gibi bilgisayar ortamları yoluyla bir anda yurt içinde ve dışında birçok kullanıcıya ulaştırılmaktadır. Ancak bu ilana sadece bilgisayar kullanıcılarının ulaşabildiği unutulmamalıdır. Diğer yandan kendi özgeçmişini internet yoluyla duyuran ve iş arayan kişilerin bu ilanlarından da yararlanılabilir.⁶³

Sanal işgören seçimi giderek gerçeğinin yerin almaktadır. Gazetelerdeki iş ilanları azalırken, internettekiler artmaktadır. Özellikle ABD’de işgören bulmak için internet ve diğer kaynaklar eşit olarak kullanılmaktadır.⁶⁴

Fortune dergisinin araştırmasına göre internette 2,500,000 özgeçmiş dolaşmaktadır. İşgören arama, yerleştirme sitelerinin sayısı yaklaşık otuz bindir. İnternetin gücü şirketlerin insan kaynakları organizasyonlarını “online” haline getirmektedir. Yalnızca işgören bulmak için değil, eğitim, kişisel gelişim, bordrolama ve daha birçok uygulamada internet kullanılmaktadır. Online insan kaynakları uygulamasında en ileri şirketlerden biri donanım devi Compaq’dır. Kurduğu intranet ağıyla çalışanlar şirketteki her türlü gelişmeden haberdar olmakta, örneğin bir pozisyon için işgören arandığında bunun haberi önce internette yayınlanmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerindeki Compaq çalışanı Türkiye’deki fırsatı görüyor ve başvuru yapabiliyor. 1999 yılında şirkete alınan işgörenlerin %30’u internet kanalıyla bulunmuştur.⁶⁵

Görüldüğü gibi işgören duyuruları için kullanılabilecek araçlar oldukça farklılık göstermektedir. İnsan Kaynakları Bölümü, mevcut ihtiyacı için en uygun aracı

⁶³ Fındıkcı, s. 183

⁶⁴ Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, “Gerçek İşgören İçin Sanal İlan”, Aralık 1998.

⁶⁵ Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi “Online İnsan Kaynakları” Mart 2000.

bulduğunda başarıya ulaşabilecektir. Çünkü işgören ihtiyacı kurum için belirli bir gider demektir.

2.2.4.3 Duyurunun Hazırlanması

Duyurunun hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır:

1. Duyuru, insan kaynağı ihtiyacını tam olarak içermelidir.
2. Duyuru adaylardan belirlenen istenen temel özellikleri içermelidir.
3. Duyuru, konu ile ilgili hedef kitlenin rahatlıkla anlayabileceği ve ihtiyaç duyabileceği temel bilgileri, belirli bir sistematik dahilinde içermelidir.

Tablo 1

Örnek Duyuru Taslağı

DUYURU
İşin adı
İş yerinin adı ve logosu
İşe kabul edilmek için gereken temel şartlar(eğitim, deneyim, yabancı dil vb)
İşin gerektirdiği temel özellikler
Nasıl başvurulacağı ve son başvuru tarihi
Başvuruların değerlendirilmesi
İşyerinin adresi, telefon ve faks numarası, internet adresi

Yazılı duyuru grafik açıdan görsel algıyı bozmayacak biçimde olmalıdır. Yazının puntosu, karakteri, hangi kısımların koyu yazılacağı ve duyurunun sınırları önemli ayrıntılarıdır.

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanmasında kurumun dışına çıkmayı sağlayan ilk adım olması bakımından işgören ihtiyacının duyurulması büyük bir özen gerektirmektedir. Duyuru; içerik,dil, anlam kadar şekil ve kullanılan araç bakımından da mümkün olan en az hatayı içermelidir. Bazen büyük maliyetlere yol açan gazete

ilanlarında dil hataları, cümle düşüklükleri, hatalı yazım gibi problemler görülebilmektedir.

Ayrıca yine adayların başvuru için kullanabilecekleri adres ya da telefonların unutulduğu duyurulara da rastlanmaktadır. Dolayısıyla kurumun ilanının küçük bile olsa büyük bir titizlikle hazırlanması, hem olası hataların önlenmesi, hem de kurumun algısı bakımından gereklidir. Kurumun imzasını (adı ve logosunu) taşıyan her basılı doküman, üçüncü şahıslara kurum hakkında bilgi taşıdığından dikkatli olunmalıdır. Uzman düzeyindeki bazı çalışanların, kurumların verdikleri ilana göre başvuru yapıp yapmamaya karar verdikleri bilinmektedir.

İşgücü ihtiyacının duyurulması aşaması geçildikten sonra İnsan Kaynakları Bölümü başvuruları kabul etmeye başlar.

2.2.5 Başvuruların Kabul Edilmesi ve İncelenerek İlk Elemenin Yapılması

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda adaylara uygun bir işgören kabul prosedürü hazırlanmış olmalıdır. Burada sözü edilen prosedürün kuruma özel olacağı ve farklılıklar gösterebileceği unutulmamalıdır.

Geleneksel seçim sürecinde seçimle görevlendirilen uzman, başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyiyle ilgili bilgileri toplamayı amaçlar, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir, adayların teknik bilgilerini araştırır.

Geleneksel yöntemlerde daha çok teknik bilgiler kontrol edildiğinden alınan seçim kararının yetersiz ve sübjektif olma tehlikesi vardır. Geleneksel seçim süreci iş ile işgören arasındaki teknik yetenek ve beceriyi arayan, katı bir anlayışla iç kaynaklara dönük, dışa kapalı, günümüzde geçerliliğini yitirmiş bir seçim modelidir.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen kurumlar, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla işgören seçim tekniğini geliştirmiştir. Her örgüt, kendi ihtiyaçlarına ve kaynaklarına uygun olan seçme modelini uygulamaktadır.

İlk incelemeler genellikle duyurunun yapıldığı ilana uygun olmayan adayların elemelerin yapılması ile başlamaktadır. Üniversite mezunu olmayan adayların üniversite mezunu olma zorunluluğu gerektiren işlerde elenmesini örnek olarak verebiliriz. Yine yaş sınırı belirlenmiş bir iş başvurusunda uygun olmayan yaş aralığındaki bir adayın elenmesini örnek olarak verebiliriz

2.2.6 Psikometrik Değerlendirmelerin Yapılması

İlk elemeler yapıldıktan sonra insan kaynakları departmanının yapması gereken işlemler şöyle sıralanabilir;

1. İlk elemeyi kazanmış olan elemanların listesini hazırlamak.
2. Test tarihini ve yerini belirlemek.
3. Adayların adreslerine test göndermek ya da adaylara telefon etmek.
4. Test yapacak kişileri organize etmek.
5. Test yerini sınava girecek aday sayısına göre hazırlamak.
6. Testleri aday sayısına göre çoğaltmak.

Oda, testlerin kalem kağıt ya da performans testleri olmalarına göre ayarlanır. İşyerinden izin alarak gelen adayların zamanlarının çok değerli olduğunu unutmamak gerekir. Bunun için uygulama saatinin belirlenmesi ve adayın o saatte çağırılması daha uygun olur. Testi uygulayacakların ve test materyallerinin eksiksiz olması gerekir; çünkü iyi bir aday, iyi organize olmayan bir işletmeyi tercih etmez.

Daha önce de belirtildiği gibi, her işletmenin alacağı eleman konusunda açık ve gizli birtakım kriterleri vardır. Örneğin, şirket kadın eleman almak istemiyordur, ancak bunu açıkça ilan edemez; bu konuyu görüşme elemeyle bırakır. Her konunun iş profiline göre farklı gerekleri vardır. Test yapılmışsa bazıları bu yolla saptanır. Fakat bazı kriterler ancak görüşme yüz yüze yapılan görüşmede belirlenebilir. Örneğin, belli sorunlara karşı adayın tutumu, geleceğe yönelik planları, yaşam felsefesi gibi konular ancak yüz yüze görüşme sırasında ortaya çıkar. Bir de konunun yöneticisinin kişisel tercihleri vardır ki, bunlar her ne kadar öznel kriterlerse de tartışılmaz. Bütün bu kriterlerin görüşme yapan kişi ya da kişilere sözlü ya da yazılı olarak bildirilmesi gerekir.⁶⁶

Görüşmeden önce psikometrik uygulanan test sonuçları, mutlaka görüşme yapacak kişi tarafından incelenmeli ve görüşmeler kişilik ve yetenek testlerinin sonuçlarına göre yürütülmelidir

2.2.7 İşe alma görüşmesi

⁶⁶ Telman Nursel ve Türetgen İlknur, **Eleman Seçimi**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004, s.211-212

Görüşme (görüşme) gündelik hayatta sıklıkla kullandığımız bir sözcüktür. Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğü’nde görüşme sözcüğü “görüş”, görüşme ise “bir işe alınacak işgörenler arasında seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” biçiminde tanımlanmıştır.⁶⁷ İşgören seçimi bakımından görüşme kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü, sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da kişiler karşı karşıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için adayın, aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonucuna bağlıdır.

Görüşmenin diğer bir önemi ise işgören seçimi, sürecinin şimdiye kadar ki aşamalarında daha çok kağıt üzerinden değerlendirilen kişinin ilk defa görüşmeci tarafından görülmesidir. Bu önemli bir aşamadır. Çünkü, adayın sahip olduğu bilgi, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, adayların değerlendirildiği bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

Görüşmenin temel amacı, işe en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç aslında bütün seçim sürecinin de temel amacıdır. Dolayısıyla görüşme, seçim sürecinin doruk noktası biçiminde değerlendirilebilir. Böylesine belirleyici rolü bulunan görüşme, aslında iyi düzenlendiğinde sınav ve diğer değerlendirme yöntemlerinden çok daha kolay gerçekleşir. Bu kolaylığa karşılık, işgören seçim sürecinde karara varmak için ayrıntılı bir bilgi sağlar.

Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun algısını öğrenmeleridir.

İşgören seçimi, tek yönlü bir süreç olarak görülmemelidir. İşgören, ihtiyacın tespit ederek duyuran ve gelen başvuruları değerlendiren kurum kadar, adaylar da çalışacakları kurumu değerlendirir. Bu karşılıklı değerlendirme sonucunda kurum, aday ilgili aday da kurumla ilgili ihtiyaç duyduğu temel bilgileri edinmiş olur.⁶⁸

İşe alma görüşmesinin iki temel amacı vardır:

- a. Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak,
- b. Adaya kurumun ve işin kendisi hakkında bilgi vermek.

⁶⁷ **Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük** , Ankara 1996, sy 505-2

⁶⁸ Fındıkcı, s. 196

Seçim görüşmeleri çalışan seçme süreci içinde oldukça yaygın olarak kullanılan bir tekniktir. A.B.D’ de yapılan bir araştırma, araştırmaya katılan kurumların %90’nının seçim görüşmelerine güven duyduklarını ve uyguladıklarını ortaya koymuştur.⁶⁹ Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar, genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınır. Bu görüşme sırasında bir yandan adayın özgeçmişi, işe ve kuruma uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş yaşamı, fiziksel ve ruhsal yapısı tanınmaya çalışılır, ayrıca adaya yapacağı iş ve kurum tanıtılır.

Görüşme sırasında görüşmecinin tutumu çok önemlidir. Araştırmalar bazı görüşmecilerin nazik ve dostça davrandığını, bazılarının adayın stresini artırdıklarını, bazılarının adayın kendi becerilerini ve yeteneklerini tanıtmasını beklediklerini, çoğunlukla da görüşmecilerin belli bir stratejileri olmadığını göstermektedir.⁷⁰

2.2.8 Görüşme

İşgören adayı ile yapılacak ikinci görüşme (seçim görüşmesi), değişik yapılabilir. Seçim görüşmesinde aday birden fazla kişiyle karşı karşıya olabileceği gibi birden fazla sayıda birbirine bağlı görüşmelerde yapabilir. Bu tercihler işletmenin ihtiyaçlarına ve stratejilerine bağlıdır.⁷¹

Adayın iki veya daha fazla grşmeciyle bir araya gelmesi, görüşmecilerin aynı soru ve yanıtlar üzerinde kişisel değerlendirme yapmasına olanak verir. Bu durum görüşmenin güvenirliğini artırır.⁷²

Adayların seçim kararında en etkili görüşme yöntemi konusunda farklı uygulama modelleri geliştirilmiştir.

⁶⁹ Geylan, s. 109

⁷⁰ Cook, s.43

⁷¹ Cook,s.53

⁷² Geylan,s.111

2.2.8.1 Yapılandırılmış (Standart) Görüşme

Bu görüşme türüne planlı görüşme de denebilir. Planlı görüşmede adaya sorulacak bir soru listesinin hazırlanması gerekir. Görüşmeci, saptanmış mesleki gereklerden hareket ederek; bir plan yapar ve soracağı soruları önceden hazırlar; görüşme tekniğine göre eğitilmiştir ve bu konuda deneyimi vardır.

Görüşmeye başlamadan önce aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve toplayabildiği kadar bilgi toplar.⁷³ Hazırlanan bu sorular aynı işe başvuran tüm adaylara yöneltilir. Soruların daha önceden hazırlanması, görüşmeye akıcılık ve görüşmeciye kolaylık sağlar. Soruların standart olması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olur, görüşmenin güvenilirliğini artırır. Bu üstünlüğüne karşın belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun oluşu ve adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin olumsuz özellikleridir.

2.2.8.2 Yapılandırılmamış (Serbest) Görüşme

Önceden herhangi bir soru hazırlanmadan yapılan görüşme türüdür. Adaya sorulacak sorular görüşmeci tarafından görüşme sırasında üretilir. Görüşmeci, adayın görüşlerini özgürce açıklamasına fırsat tanır. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla beraber daha canlı, daha esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde, dost havası içinde gerçekleşir. Görüşmecinin adayın davranışını ve kişiliği üzerinde doğru değerlendirmeler yapabilmesi için geniş bilgi ve deneyime sahip olması gerekir.

Serbest görüşme diğer görüşme türlerine göre daha az güvenilirirdir. Bunun sebebi ise sohbetin akışına göre her adaya farklı sorular yönetilmesidir. Bu durum adaylar arasında kıyaslama yapmayı zorlaştırır.

2.2.8.3 Stres Görüşmesi

Açık olan iş, adayın aşırı bir strese katlanmasını gerektiriyorsa, böyle bir ortamda adayın nasıl bir tepki vereceğini öngörmek amacıyla stresli görüşme yapılır. Bu görüşmede amaç, adayın dengesini nasıl koruduğu, uyum yeteneği ve beklenmeyen

⁷³ Sabuncuoğlu, s. 115

olaylar karşısında nasıl davrandığı gözlemektir. Bu nedenle dost davranıştan, düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek adayın tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir.⁷⁴

Stresli görüşmeler diğer görüşme diğer görüşme türleriyle birlikte gerçekleştirilmelidir. Stresli görüşmelerde görüşmecinin sorumluluğu artmaktadır. Görüşmenin amacından sapmaması ve adayın özel alanının ihlal edilmemesi görüşmecinin sorumluluğundadır.

2.2.8.4 Grup Görüşmesi

İşletmelerin grup görüşmelerini tercih etmesinin nedenleri zaman kaybını önlemek ve adaylar arasında anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre değişen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolayca gözlenebilir. Grup görüşmesi iki yolla yapılabilir. Birinci yolda görüşmeci, 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler boş bulunan işin niteliğine uygun olarak seçilir. İkinci yolda ise adaylar bir konu üzerinde tartışır, bu sırada odada bulunan gözlemci, liderlik özellikleri taşıyan, düzgün konuşma yeteneğine sahip, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekleri diğer adaylara göre öne çıkanları belirler.

2.2.8.5 Sorun Çözme Görüşmesi

Sorun çözme görüşmeleri, adayların sorun çözme yeteneklerini belirlemek amacıyla yapılır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya sorunlar dizisi verilerek çözüm yolları geliştirilmesi istenir.⁷⁵

Adaydan çözümü istenen varsayıma dayana sorun, işi yaparken karşılaşılabilecek türden olmalıdır. Bir örnek verecek olursak orta düzey bir yönetim pozisyonu için başvuran adaya sorun çözme görüşmesi sırasında şöyle bir sorun verilebilir: “Yöneticisi

⁷⁴ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, s.165

⁷⁵ Tahsin Birgen, **Görüşme Teknikleri semineri**, İstanbul, Nisan 2006.

olduğunuz bölümde iki adaydan birini bir üst pozisyona yükselteceksiniz. Aday “a” işine bağlı, çalışma saatlerine uyan, iş birliğini seven ve iyi çalışan bir çalışan, aday “b” ise sık sık etrafından şikayetçi olan, işine geç kalan, kaba, fakat bölümünüzde en iyi üretimi gerçekleştiren bir çalışandır. Hangi işğöreni terfi ettirirsiniz”. Sorun çözme görüşmeleri, genellikle yönetici seçmelerinde kullanılır.⁷⁶

2.2.8.6 Karma Görüşme

Karma görüşme türü, birkaç görüşme türünün bir arda uygulanmasıdır. Karma görüşme, pratik ve yararlılığı nedeniyle çalışan seçiminde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Tablo 2

Görüşme Süreci (Laterell, 1979, Sabuncuoğlu, 1988)

Hazırlık	1. Aşama
İletişim Kurma	2. Aşama
Bilgi Alışverişi	3. Aşama
Bitirme	4. Aşama
Değerlendirme	5. Aşama

2.2.8.7 Görüşme Süreci ve Görüşmede Yapılan Hatalar

Hazırlık

Görüşmeci görüşmeye başlamadan önce hazırlık yapmalıdır. Planlı görüşme yapacaksa sorularını hazırlamalı, değerlendirme kriterlerini belirlemelidir. Adayın yönelteceğı soruları tahmin ederek, bu soruların cevabını tasarlamalıdır.⁷⁷ İşin

⁷⁶ Geylan, s.112

⁷⁷ Geylan, s.113

nitelikleri, performans değerlendirme kriterleri, çalışma saatleri, ücretlendirme, hizmet içi eğitim imkânları gibi konularda bilgi vermeye hazır olmalıdır.

İletişim kurma

Görüşmeci görüşme başlar başlamaz adayla iletişim kurmalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır. Dinlemenin yanı sıra adayın dile getirmedeği davranış ve düşüncelerine karşı duyarlı olmalı, beden dilinden gelen mesajları iyi okumalıdır. Görüşmeci adayı rahatlatmak amacıyla da kendi beden dilini kontrol etmelidir.

Bilgi Alışverişi

Karşılıklı bilgi alışverişi görüşmenin en önemli aşamasıdır. Görüşmeci aday hakkında bilgi alırken, adaya da kurumun hakkında bilgiler vermelidir.

Bitirme

Görüşmenin planlanan zamanda bitirilmesi her iki taraf için de önem taşır. Görüşmecinin soracağı sorular bittiğinde, adayın da soracak sorusu kalmadığında görüşmeci, adaya bundan sonraki adımlar hakkında kısaca bilgi vermeli, kendisine ne zaman ve hangi yolla haber verileceği belirtilmeli ve görüşme bitirilmelidir.

Değerlendirme

Görüşmenin son aşamasında aday hakkında bir değerlendirme yapılır. Görüşmeci, aday görüşme yerini terk ettikten hemen sonra aday hakkında görüşlerini not etmelidir.⁷⁸ Not etme işlemi görüşme süresince de yapılabilir, ancak bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşmeciler, görüşme sırasında not tutmanın adayı rahatsız ettiğini öne sürmektedirler. Huffcutt ve Woehr 1995’de yaptıkları araştırmada

⁷⁸ Geylan, s.117

68 not tutulan görüşmeyle 55 not tutulmayan görüşmeyi karşılaştırmış ve not tutmanın görüşmenin geçerliliğini arttırdığını bildirmişlerdir.⁷⁹

Görüşmelerin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar

İşgören seçme sürecinde en çok kullanılan teknik olan görüşmede, görüşmeciden kaynaklanan hatalar ortaya çıkabilir. Görüşmeci uygulamada ortaya çıkabilecek bu hataların farkında olmalı ve ona göre davranmalıdır.

Halo Etkisi

Halo etkisi değerlendirme sırasında kişisel değerlendirmelerin, duyguların etkisinde kalmak olarak tanımlanır. Görüşmecinin, görüşme başlamadan önce, veya görüşmenin başlangıcında adayın davranış veya tutumlarından olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmesi görüşmenin akışını değiştirebilir.⁸⁰ Halo etkisinde kalan görüşmeci adayı değerlendirirken objektif olmalıdır.⁸¹

Önyargılar

Görüşmecinin tüm cinsiyet, ırk, din gibi kalıplaşmış önyargılardan, arınmış olması gerekir. Bu amaçla görüşmeci kendini kontrol etmeli, denemeli, duygularını sınıflandırmalıdır.⁸²

Kendini Ön Plana Çıkarma

Görüşmeci adayla ilgili bilgiler almaya çalışmalı, görüşme süresinde adaya odaklanmalıdır. Pek çok araştırma, görüşmecinin adaydan daha çok konuştuğunu ortaya

⁷⁹ Cook, s.43

⁸⁰ Geylan, s.118

⁸¹ Sabuncuoğlu, s.119

⁸² Sabuncuoğlu, s.119

koymuştur.⁸³ Bazı görüşmeciler kendi yaptıkları işin ne kadar önemli olduğundan, geçmişteki başarılarından söz ederler.⁸⁴

Gereksiz Sorular

Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkartacak sorular yöneltilmelidir. Bu amaca uymayan, görüşmeciye adayla ilgili bilgi vermeyen ve işin yetkinlikleri ile ilgisi olmayan sorular, adayın özel hayatına ilişkin sorular sorulmamalıdır.

2.2.9 Adayın Referanslarının İncelenmesi

İşgören seçim sürecinin beşinci aşaması referansların kontrolüdür. İşe alım testleri ve görüşme sürecinden geçen adayların referanslarının doğru olup olmadığının araştırılması gerekir. Referanslar, adayın kişiliğini ve güvenilirliğini belirlemeye yarar. Referanslar adayın önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından işgörene verilmelidir

Referansları kontrol ederken yönetici adayın karakteri, iş performansı, ve özel yaşamı hakkında bilgi toplamaya çalışır. Aslında tüm başvuru formlarında adaya referans verebileceği kişiler sorulur. Fakat açıktır ki kimse kendisi hakkında olumsuz referans verebilecek kişileri yazmaz. Bu nedenle referans kontrolü yaparken verilen isimler tatmin edici olmaz. En iyi ve en güvenilir yol, adayın eski çalıştığı şirketindeki yönetici ile konuşmaktır.⁸⁵

Aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa mezun olduğu kurumun öğretim üyelerinden referans alabilir. Yöneticiler referanslara genellikle şüpheyle yaklaşırlar. Çünkü pek çok referans veren olumsuz yargılarda bulunmaktan kaçınmaktadır. Referanslar kontrolünün telefonla yapılması maliyet ve zaman kazandırır. Referans, üst düzey iş başvurularında nispeten daha gereklidir.

⁸³ Cook, s.44

⁸⁴ Geylan, s.119

⁸⁵ Mehmet Ali Nail BERZEK, **Human resources management**, İstanbul, 1993, s.79

ABD ve İngiltere’ de yapılan araştırmalara göre; İngiltere’de kullanılan referans mektuplarında genellikle söylenmek istenenler değil söylenmesi gerekenler ifade edilmekte, ABD çalışanları daha yapılandırılmış referans formlarını tercih etmektedir.

2.2.10 İşe Alma Kararı

İlk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli seçim aşamalarından geçer bir kısmı elenerek seçim kararı aşamasına gelinir. Seçim kararının objektif olması için kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilir İşe alım kararıyla seçim süreci sona erer.

Referansların kontrolünden sonra işveren kararını vermelidir. Bu olumlu ya da olumsuz olabilir. İşe alma kararı verilirken ‘insan kaynakları bölümü’ ile birlikte adayın çalışacağı departmanın yöneticisi de karara katılmalıdır.⁸⁶

2.2.11 Sağlık Muayenesi ve Diğer İşlemler

Seçme işlevinde sağlık muayenesi masraflı olması nedeniyle seçim sürecinin son aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletme kendi sağlık ekibine ve laboratuvar olanaklarına sahipse, muayeneler hemen yapılabilir. Örgüt bu olanaklara sahip değilse, masrafını karşılamak koşuluyla çevrede bulunan sağlık kuruluşlarında adayların muayenelerini gerçekleştirebilir.

Seçme işlevinden önce sağlık muayenesi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır:

- Adayın örgütteki işe uygunluğunu değerlemek;
- Fiziksel nitelikleri, çalıştırılacakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek;
- Daha sonra meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, önceden işgörenin durumunu belirlemek;

⁸⁶ Berzek, s.88

- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişileri işe yerleştirmemek;
- Bedensel muayene, seçim işleminde olumlu bir araç olarak kullanılmalı, fakat bir eleme amacıyla kullanılmamalıdır.
- Fiziksel durumun iş gereklerine uygun olması gerekmektedir. Bütün işlerin fiziksel gerekleri aynı değildir. Bazı işler büyük fiziksel güç gerektirirken, bazıları da sadece doğru renk algılamasını veya el çabukluğunu gerektirebilir.

Ülkemizde özel sektörde değişik uygulamalar olmasına karşın, kamu sektöründe özellikle memur alımında sağlık raporu istenmekte ve hatta işe yerleştirme işlevi gerçekleştirildikten sonra her yıl bu istek tekrarlanmaktadır.⁸⁷

2.2.12 İşe Yerleştirme

İşe alınan kişi kendisine bildirilen günde ve saatte işe başlamak için işletmeye gelir. Ancak, kişi işletmeye ve yapacağı işe yabancı olduğundan ilk günlerinde önemli sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunları en aza indirmek, kişinin işgören olarak yapacağı göreve ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla yapılan çabalara “işe alıştırma” denir.

İşe başladığı ilk gün, işgören yetkili bir kişi tarafından karşılanmalıdır. Yeni işgörene, işletmenin tarihçesi, gelişimi, çalışma alanı, ürettiği mal veya hizmet, işgören politikaları, iş koşulları, kurallar, sosyal faaliyetler konularında genel bilgilerin yanısıra, görevi ve çalışacağı bölüme ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmalı; kişi sorumlu olacağı iş arkadaşları ve yöneticisiyle tanıştırılmalıdır. İşletmeye, iş arkadaşlarına ve işine yabancı olan kişiden ilk günlerde normal verim beklenmemeli, kendisi bu konuda zorlanmamalıdır. Gerektiğinde, kendisine ilk günlerde yardımcı olunmalı, yaptığı hatalar hoşgörü ile karşılanmalıdır.

İşe alıştırmamanın asıl amacı, işe yeni başlayan işgörenin kazanılmasıdır. İşletmede işgören olarak geçirilen ilk gün uzun süre unutulmaz. Bunun ötesinde, ilk günlerde işletme hakkında edinilen bilgiler ve izlenimler, kişiyi işine ve işletmeye karşı olan tavrını ve düşüncesini belirlemede oldukça önemlidir. Bu nedenle işe alıştırma, aynı zamanda eğitim ve geliştirme işlevinin bir parçası olarak görülmelidir.⁸⁸

⁸⁷ Dursun BİNGÖL, **İşgören Yönetimi**, İstanbul 1997 s. 122

⁸⁸ Oktay ALPAGUN M. Hulusi DEMİR. Mete OKTAV, Nurel ÜNER, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1997,s.408

3. İŞE ALIM SÜRECİNDE YETENEK VE KİŞİLİK TESTLERİNİN ÖNEMİ

3.1 Testlerin Tarihçesi

Psikolojik testlerin geçmişine bakıldığında, Galton'un bireysel zekâ testlerinin temelini atmış olduğu söylenebilir. Daha sonra Catell, Galton'un "duyu-devinim" testleri üzerindeki çalışmalarını devam ettirerek, ilk kez 1890'da zekâ testi kavramını kullanmıştır. Bu alanda 1905 yılında ilk başarılı zekâ testini oluşturan Binet, karmaşık zihinsel süreçleri ölçebilmiştir. Grup zekâ testleri ise I. Dünya Savaşı sırasında ABD'de Yerkes ve Otis tarafından, askerlerin orduya alım ve sınıflandırılması amacıyla Ordu Alfa ve Ordu Beta adları altında geliştirilmiştir. Bu arada öğrenci, meslek ve eleman seçiminde zekâ testlerinin sınırlılıklarının ortaya çıkması üzerine yetenek ve beceri testleri oluşturulmuştur. (Öner, 1997).

Kişilik testlerindeki ilk çalışmalar psikiyatrik hastalarda serbest çağrışım testlerini kullanan Kreapelin ile başlar. Kendini anlatma envanteri olarak bilinen kişilik testlerinin bir prototipi olan "Kişisel Bilgi Formu" ise I. Dünya Savaşı sırasında Robert Sessions Woodworth tarafından geliştirilmiştir. Kişilik testlerindeki bir başka yaklaşım projektif (yansıtma) testlerdir. Bu tür testlerde yapılandırılmamış bir görev verilir ve kişinin bu göreve kendi karakteristiğini yansıtacağı düşünülür. Özellikle "Rorschach-Mürekkep Lekesi Testi" bu yöntemin klasik bir örneğidir (Anastasi, 1988).

Başarı testleri alanında ise çağdaş ölçme ve değerlendirmenin ilk örneği, 1923'te Truman L. Kelley, Giles M. Ruch ve Lewis M. Terman tarafından oluşturulan Stanford Binet Testleri'dir. Tutum ölçekleri yine yirminci yüzyılın başında Lovis L. Thurstone ve daha sonra da Rensis Likert'in çalışmalarında görülebilir. Bu ölçekleme sistemi 1950'nin sonlarında seçmen davranışlarını belirleme ve pazarlama amaçlarıyla kullanılmaya başlanmıştır. Sanayinin gelişimiyle mesleklere, meslek seçimine ve iş bulmaya olan ilginin artması, ilgi testlerinin geliştirilmesi-1 ne neden olmuş ve 1927 yılında Strong, "Mesleki İlgi Envanteri"TM, 1934 yılında ise Kuder, "Kuder Tercih Envanterini" oluşturmuşlardır (Özgüven, 1994).

Türkiye'de ise bu başlangıç 1915 yılında Binet -Simon Zekâ Testi'nin Türkçe'ye çevrilmesi ile olmuştur. İlk kurumlaşma ise 1925 yılında açılmış olan Tecrübi Ruhیات Laboratuvarı ile görülmektedir. Daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı'nın kararnamesi ile 1953 yılında Test ve Araştırma Bürosu kurularak, ilk ve orta dereceli okulların öğrencileri için başarı ve yetenek testleri hazırlanmıştır. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme

Merkezi'nin kurulmasıyla, 1974 yılından itibaren üniversiteye giriş sınavları bu kurum tarafından yapılmaya başlanmıştır (Özgüven, 1994). Ayrıca ülkemizde, çeşitli alanlarda (gelişim, sosyal, endüstri, klinik gibi) alanlarda psikolojik testler geliştirilmekte ya da başka ülkelerde geliştirilen testlerin Türk kültürüne uyarlama çalışmaları sürdürülmektedir.

İşletmelerde psikolojik testler temel olarak; eleman seçimi, işe yöneltme, terfi sistemlerinin düzenlenmesi, kariyer planlama, eğitim planlama ve değerlendirme, ücret düzeyini belirleme ve iş kazalarını önleme gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Amaç ne olursa olsun testlerin kullanılabilmesi için önce mevcut işin tanınması, bir başka deyişle iş analizlerinin yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 1983)

Eleman seçiminde test kullanımının temel amacı, analiz iş standartlarından yola çıkarak, bunları ölçen test bataryaları yoluyla kişinin o iş için sahip olması gereken vasıfların ölçüp, kişi ile iş arasındaki uyumu görebilmektir (McCormick, Ilgen, 1987). Testlerin endüstride kullanılırken beklenen bu faydayı sağlayabilmesi için bazı kriterlere sahip olmaları gerekir. Aşağıda bu kriterlerden söz edilecektir.⁸⁹

3.1.1 Testin Geçerliliği

İşletmelerde çalışanları seçme amacıyla kullanılan testlerin geçerliğinin olması gerekmektedir. Testin geçerli olması, testin ortaya koyduğu sonuçlarla (puanlar) adayın iş performansı (başarısı) arasında anlamlı bir ilişki olması gerekmektedir. Eğer bir testin ortaya koyduğu sonuçlar, testi alan adayın iş performansını yansıtmıyorsa, test geçerli olarak kabul edilemez.⁹⁰

3.1.2 Testin Güvenilirliği

Testlerde bulunması gereken diğer bir özellik ise güvenilirliktir. Testin güvenilirliği, aday testi ne zaman alırsa alsın, aynı sonuçlara (puan) ulaşması anlamına gelmektedir.⁹¹ Testin güvenilir olmaması, testin geçerliğini de ortadan kaldırır. Açık olan işin gereklerine göre adaya bir dizi test uygulanabilir.

⁸⁹ Telman Nursel ve Türetgen İlknur, **Eleman Seçimi**, İstanbul, epsilon Yayıncılık, 2004, s.55

⁹⁰ Geylan, s.106

⁹¹ Geylan, s.107

3.1.3 Standardizasyon ve Objektivite

Standardizasyon ve objektivite de testlerin taşınması gereken özelliklerdir. Standardizasyon testlerin farklı zaman ve yerlerde kullanılabilmesi için yöntem, kapsam ve puanlamalarının kesinlikle belirlenmiş olmasıdır.

Objektivite de testlerin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi durumunda aynı sonuçlara ulaşmasını ifade eder. Bu noktada testi yorumlayan kişilerin eğitilmiş ve deneyimli kişiler olması da önemlidir.

Testin sadece yukarıdaki özellikleri taşınması, başarılı sonuçlar için yeterli değildir. Yukarıdakilerin yanı sıra adaylara test öncesinde, teste neden gerek duyulduğu konusunda bir açıklama yaparak adayların ilgisi uyandırılmalı ve testin ciddiyeti sağlanmalıdır. Ayrıca testi uygulayanlar bu konuda deneyimli ve bilgi sahibi olmalıdır.

3.2 Yetenek Testlerinin Kurumlar Açısından Önemi

Yetenek, iş (performans) potansiyeli anlamına gelir. Performans ise insanın içinde bulunduğu durumda ne yapabilir olduğunun ifadesidir. İnsanın bir işi başarması onun yeteneği ve motivasyonuna bağlıdır. Bu, şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Performans} = \text{yetenek} \times \text{motivasyon}$$

Bu formüle göre yetenek ya da motivasyon yoksa, bir başka deyişle değeri sıfırsa, performans da olamaz. İnsanın yeteneğini ölçmek için, o insanın bir şey yapması (performansı) gerekir. Tabiidir ki, yeteneklerdeki değişiklik performansın da değişmesine neden olur.

Herkes doğuştan belli yeteneklere sahiptir. Büyüme süreci içinde bu yeteneklerin bazıları gelişir, bazıları ise körelir. Bu nedenle insanlar iş yapmaya yöneldiğinde, herkesin yetenekleri farklı seviyelerde olacaktır.

Yetenek testlerinin ya da genel bilişsel yetenek testlerinin işgören seçiminde kullanılmasının nedeni, genel yetenek ve kişilik özelliklerinde olduğu gibi yeteneğin de iş başarısını etkilediğine olan inançtır. Kimi araştırmalar zeka ile iş başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğunu, kimi araştırmalar ise bu ilişkiden anlamlı sonuçlar çıkmadığını göstermektedir.

92 Yalçın Selçuk, *Personel Yönetimi*, İstanbul, Küre Ajans, 1991, s.74.

Muchinsky'ye(1997) göre, yetenek testleri ya da genel bilişsel yetenek testlerinin işgören seçiminde yaygın olarak kullanılmasının en büyük nedeni yetenek ile iş performansı arasında kuvvetli bir ilişki varsayımıdır. Bir çok işveren, yetenek puanı yüksek kişilerin iyi performans göstereceği inancındadır. Bulgular bunun bir dereceye kadar doğru olduğunu göstermektedir. Bir çok çalışmanın sonunda, yetenek testi puanı ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ancak bunu bütün işlere genellemek sakıncalı olabilir. Hunter ve Hunter (1984) yaptıkları bir araştırmada, genel bilişsel yetenek testlerini, iş performansını en iyi tahmin eden yordayıcı olarak belirlemişlerdir.⁹⁴

Bertua ve arkadaşları (2005) Britanya'daki genel zihinsel yetileri ölçen testlerin güvenilirliğini ele aldıkları çalışmalarında hem bu testlerin hem de özgün yetenek sınavı testlerinin iş performansının derecesini ve işte görülen eğitim performansı düzeylerinde kaydadeğer öngörülerde bulunduklarını saptamışlardır.

Yine bazı araştırmalar, genel zekanın bir çok iş için yeterli seçme kriteri oluşturabileceğini iddia etmektedir. Özellikle bazı yetenek testlerinin ilk düzey amirler ve beyaz yakalı işgörenlerin seçiminde geçerli ve güvenilir oldukları yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyleri ve kişilikleri, zeka düzeyleri ile yakında ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel yetenek düzeyine bağlı olduğu gibi, zekanın işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde bazı zeka ölçümlerinin yapılmasında yarar görülmektedir.⁹⁵

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.⁹⁶

⁹³ "The Predictive validity of cognitive ability tests : A UK meta- analysis" The British Psychological Society 2005 78, 387-409

⁹⁴ Sümer, a.g.e. , s. 46

⁹⁵ Erdoğan, a.g.e., s. 34

⁹⁶ 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

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.⁹⁷

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/yetenegin geçerliği sabit kalmakta yada azalmaktadır.⁹⁸ 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.

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. İşin gerektirdiği zeka ve yetenek düzeyine uygun işgörenin işe alınması kaza riskini düşürerek, işgörenin performansını arttıracaktır.

3.3 Yetenek Testleri

İnsan vasıflarını dört genel yetenek alanına ayırabiliriz

1. Zihinsel yetenekler
2. Adale ve motor koordinasyon yeteneği
3. Fizik ve algı kapasitesi
4. Kişilik özellikleri

⁹⁷ GELLATLY Ian R., GOFFIN Richard D., PAUNONEN Sampo V., JACKSON Douglas N., Meyer JOHN P. "Criterion validation of two approaches to performance appraisal: The behavioral observation scale and the relative percentile method" Journal of Business and Psychology, 11 (1), 1996, 23 – 33.

⁹⁸ 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

Bu yetenekler eğitimle bir dereceye kadar geliştirilebilir. Örneğin; zekâ seviyesi, dikkat, el-göz koordinasyonu, tepki zamanı, el becerileri, fizik ve mekanik düşünme yeteneği vb. egzersizle bir miktar geliştirilebilir. Yalnız, bu belirli bir zaman içinde ve gelişme evresinde yatırımla mümkün olabilir. Yetişkin insanların kişilik farkları ise değiştirilemeyen portreler içerir.

Bazı yetenekler tecrübeye dayanır, öğrenilmiştir. Diğerleri ise tamamen doğuştandır, gelişme sürecinde şekil alır. Yapılan işin karakterine göre bu verilerin önemi değişir. Diğer bir deyişle her işin gerektirdiği yetenekler farklıdır. Yapılacak işin karakterine göre bu verilerin önemi değişir. Bu farklılığı örneklerle açıklayalım:

1. Zihinsel Yetenekler:

Çalışanların yakından denetlenmeye ihtiyacı olmadığı işler vardır. Bunlar kişinin karar verme, planlama, hesaplama gibi yeteneklerini gerektiren işlerdir. Açıkça, bu gibi işlere insanın zihinsel yeteneğini gerektiren işler diyoruz. Bu işleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Sözlü, kelimelerle ifade etmeyi gerektiren, kavramları anlama, sentez ve analiz yapabilme, ilişkileri düşünebilme yeteneğine ihtiyaç duyulan işler.
- Çalışanın sayısal kavramlarla uğraşması, sayısal ilişkileri anlama ve matematiksel işlemlerle uğraşabilme yeteneğini gerektiren işler.
- Bireyin soyut olarak düşünüp, yargılayıp karar vermesi, birkaç hamle öteyi görebilmesinin gerekli olduğu işler.
- Parçalardan hareket ederek şeklin bütünü düşünebilmeyi gerektiren işler.
- Bir objenin döndürülmesi halinde hangi şekilleri alacağını hayal edilmesini gerektiren işler.
- Resimlerden ve basit şemalardan hareket ederek, fizik ve mekaniğin ilkelerine göre hareketi kavramayı gerektiren işler.
- Bireyin düşünme ve kavrama hızının gerekli olduğu işler.
- Bireyin yazarak ifade edebilme, yanlışlı doğrudan ayırabilme ve yazarak iletişim kurabilme yeteneğinin gerektiği işler.
- Yaratıcılığın gerekli olduğu işler.

2. Kas ve Motor Koordinasyon Yeteneği:

Bir de rutin, tekrar edilen ya da hızın önemli olduğu işler vardır ki, bunlarda motor yetenek önemlidir. Eğer yapılan işte manipölasyon kadar, bilgiyi kullanma da gerekiyorsa, o zaman zihinsel yetenek de motor yetenek kadar performansta etkin bir faktör olur. Bu tür yeteneklerin gerekli olduğu işler şunlar olabilir:

- Kişinin tepki hızının önemli olduğu
- El-göz koordinasyonunun gerekli olduğu
- El-göz-ayak koordinasyonunun birlikte kullanıldığı
- Elin sabitliğinin önemli olduğu
- Kaba el becerilerinin kullanıldığı
- İnce parmak becerilerinin kullanıldığı
- İtme, çekme, kaldırma gibi kas ve motor koordinasyonu gerektiren

Bu testlerden kurumlarda kullanılanlardan bir bölümü aşağıda sıralanmıştır.

3.Fizik ve Algı Kapasitesi

Dayanıklılık gibi bazı özellikler gerektiren işler vardır. Yakından ya da uzaktan görerek renk hakkında karar vermke, çeşitli sesleri, tatları, nesneleri ayırt etmek gibi duyu organlarının duyarlılığına dayalı işler bu gruba giren, özel yetenekleri gerektiren işlerdir.⁹⁹

3.3 İşe Alımda Kullanılan Yetenek Testleri

3.4.1 D2 Testi

Her sırasında 47 adet üstünde ve / ya da altında bazı noktalar olan 'd' ve 'p' harflerinin bulunduğu, 14 sıradan oluşan tek sayfalık bir dikkat testidir (Resim: 20). Test 10 dakika içinde tamamlanır ve kişinin hız ve dikkat oranını, hıza mı yoksa doğru yapmaya mı daha çok önem verdiğini, konsantrasyonun ve hata yapma olasılığını ölçer. Bu özellikleri nedeniyle büro iş yapan beyaz yakalıların eleman seçme bataryasında en sık ye alan testlerdendir.

⁹⁹ Telman, s.196-197.

3.4.2 Matematiksel Dikkat Testi

A3 kâğıt üzerinde 15 satırın her birinde 45 matematiksel işlem bulunan bir dikkat testidir. Dört ayrı işlem (toplama, çıkarma, çarpma, bölme) için ayrı versiyonları vardır (Şekil:3). Matematiksel işlemlerle uğraşan muhasebe ve bankacılık gibi alanlara eleman seçmede kullanılması uygun olur.

S	4	4	5	e	5	7	9	E	7	9	9	8	5	9	6	7
6	2	2	2	2	2	2	2	6	4	2	7	5	2	4	2	2
2	2	1	2	4	3	4	7	2	3	6	2	3	2	4	4	5
fl	9	4	9	9	4	B	fi	7	6	9	7	5	6	6	fl	9
2	4	2	5	1	1	1	4	1	2	1	4	2	5	4	6	2
7	5	2	4	8	3	7	1	6	5	7	3	2	1	2	3	7

Şekil 3. Matematiksel Dikkat Testi

3.4.3 KVT Testi

Bu test üzerinde numaralar yazılı 60 adet kart paketi ve üzerinde dört küme halinde numaralar yazılı test kâğıdından oluşur (Resim: 22 ve 23). Beyaz yakalılarda, özellikle terfide tercih edilecek adayı seçmek üzere kullanılması uygun olan bir dikkat konsantrasyon testidir. Diğer dikkat testlerinde olmayan illüzyon hatalarını da tespit edebilen bu test, grup testi olarak da kullanılabilir.

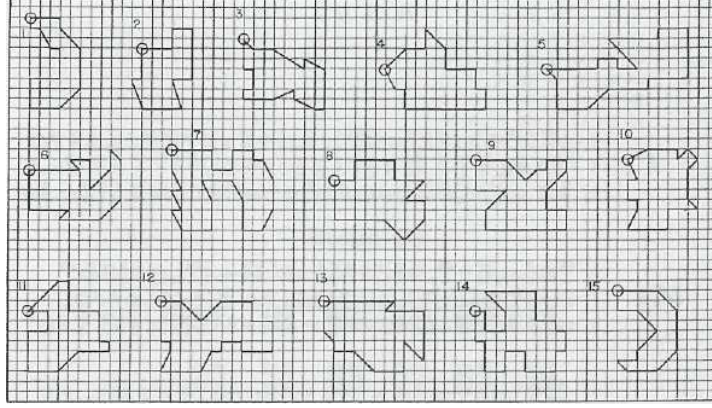
3.4.4 FKT Testi

Her grupta farklı uyarıların bulunduğu dört sayfalık, yaygın dikkati ölçebilen bir kâğıt kalem testidir. Birçok uyarana aynı anda dikkat edilmesi gereken işlerde kullanılması uygundur.

3.4.5 Şekil Kopyalama Testi

Milimetrik çizgili bir kâğıt üzerindeki, günlük yaşam görüntülerinden birini canlandırmayan, geometrik şeklin diğer milimetrik çizgili kâğıda kopyalanması esasına

dayanır (Şekil 4). Tekstilde ya da diğer sektörlerde özellikle modelden kopyalamanın gerektiği bir alana seçilecek elemanın (teknik resim gibi) şekle dikkatini, uzay algısını, görme keskinliğini, motor koordinasyonunu ölçmek için ayırt edici bir test olarak kullanılır.



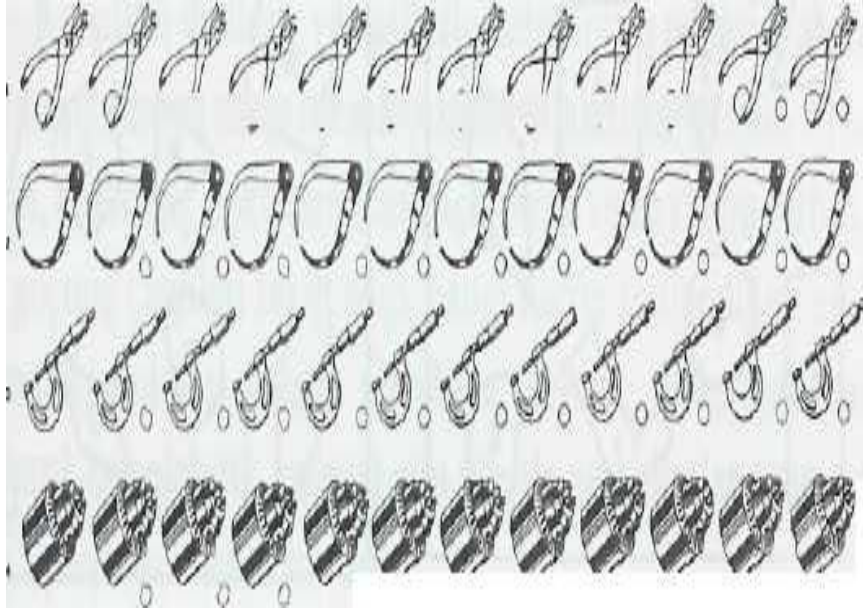
Şekil 4. Şekil Kopyalama Testi

3.4.6 PTV Testi

Fizik alanından bir problemin resimlerle anlatıldığı 50 sayfalık A ve B Formu olarak iki kitapçıktan oluşur. Resimlerin altında verilmiş olan alternatiflerden biri sorunun cevabı olarak seçilir. Bu test mühendislik, teknik işler, bakım- onarım gibi meslek alanlarına eleman seçmek üzere hazırlanan test bataryasında bulunabilecek bir testtir.

3.4.7 Flanagan Endüstri Testleri

Sayfa içindeki sıraların başında iş alanına ait aletlerin tek tek resimlerinden birinin olduğu bir kare ve onu takip eden satırda aletin benzerinin resimler, küçük bir detay farkıyla yer alır (Şekil 5). Bunlardan sadece bir tanesi karenin için-dekiyle tıpatıp aynıdır. Adaydan bunu bulması istenir. Üretimde, kalite kontrolde ve bakım onarımda çalışacak elemanların seçilmesi için hazırlanacak test bataryasında dikkat düzeylerinin belirlenmesinde kullanılacak önemli testlerden biridir.



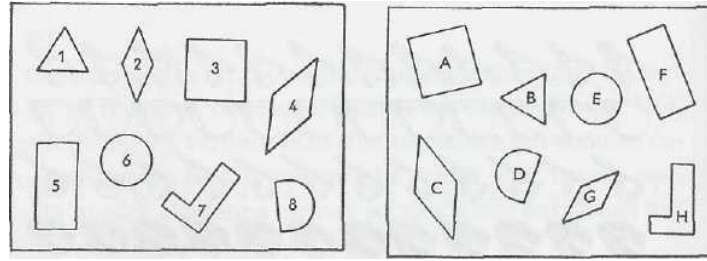
Şekil 5. Flanagan Endüstri Testleri

3.4.8 Noktalama Testi

Bir sayfa üzerinde ortalama bir santim çapında daire dizilerinden oluşan birkaç satırlık bir testtir. Aday sınırlı bir zaman içinde dikkatli ve hızlı bir şekilde bu dairelerin içine üçer nokta koyar. Testin punto kaynağı ve çeşitli ölçüm işleri yapanların seçilmesinde kullanılacak bataryada yer alması önerilir.

3.4.9 Benzerlikler Testi

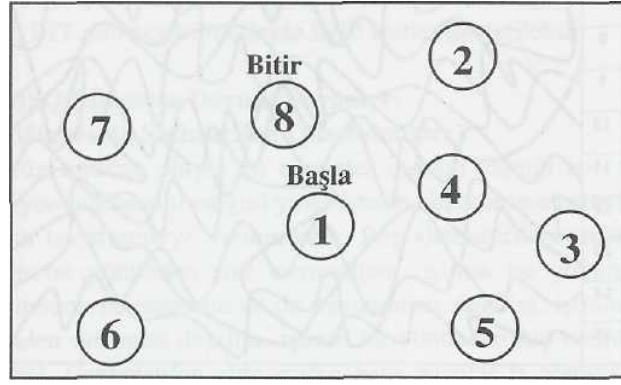
Bu test BET Testi'nin A 2 Formu'nun bir bölümüdür. İki çerçeve içerisinde çizilmiş 8 geometrik şekil vardır. Bu geometrik şekiller her iki çerçevede aynı olup, değişik konumlarda yerleştirilmiştir (Şekil 6). Her bir geometrik şeklin eşitinin bulunması istenir. Üretimde kalite kontrol için seçilecek elemanları ayırt etmede test bataryasında kullanılabilecek bir test olarak önerilir.



Şekil 6. Benzerlikler Testi

3.4.10 Çizgi Testi

Test sayfasındaki bir numaradan başlayıp, karmaşık bir şekilde numaralanmış noktalardan geçirerek, sayı atlamadan bir çizgi çizmeye dayanır (Şekil 7). Kişinin geçmesi gerektiği noktaları ne kadar çabuk algıladığı önemlidir. Bu test, özellikle elektrik ve tamirle ilgili bütün işler için eleman seçiminde kullanılabilecek bir test olarak önerilir.



Şekil 7. Çizgi Testi

3.4.11 Çizgi Takip Testi

Karşılıklı dizilmiş ve harflerle belirlenmiş noktalar arasında karmaşık bir yol takip ederek çizgiler çizilmiştir Kişinin, başlangıç noktalarından başlayarak sırasıyla bu birbiri içine geçmiş çizgileri takip edip, hangi harfte sonlandığını en kısa zamanda bulması istenir. Özellikle elektrik, elektronik, tamir, kontrol, oto elektrik, montaj gibi işlerde gerekli olan ayırt ediciliği açısından önemli bir testtir.¹⁰⁰

Ayrıca, sanayinin gelişmesi ile toplumda seçme, sınıflama ve özellikle mesleki danışma hizmetlerinin yoğunlaşması diğer yandan, "faktör analizi" yöntemlerinin gelişmesi ve bilgisayar teknolojisinin getirdiği kolaylıklar da farklı yetenekleri ölçen testlerin gelişmesinde önemli rol oynamış, geliştirilen bağımsız testlerden belirli amaçlar için birlikte "batarya" olarak kullanma olanağını da getirmiştir.

Thurstone'un (1938) çoklu faktörler teorisinden sonra bu teoriye dayalı olarak geliştirilen farklı yetenek testleri, çok puan veren test bataryalarıdır. Bir ölçüde genel yeteneği ölçen ve tarama amacı ile kullanılan tek puanlı testlerin yerini almıştır. Bu testlerin yaygın olarak kullanılması işe alma amacı ile bireylerin çeşitli yeteneklerine ilişkin bilgilerin bir arada elde edilmesi ihtiyacından doğmuş, bu amaçla, farklı yetenekleri ölçen "test bataryaları" geliştirilmiştir. Bunların tipik örnekleri arasında, GATB ile DAT gösterilebilir.

¹⁰⁰ Telman, s.104-111.

Psikolojik testlerin yoğun şekilde kullanıldığı Amerika Birleşik Devletleri'nde meslek danışması alanında gerekli olan yetenekleri ölçme amacı ile en sık kullanılan testler arasında "Genel Yetenek Test Bataryası" (GATB) ile "Farklı Yetenekler Test Bataryası" (DAT) bulunmaktadır.

3.4. 12 Genel Yetenek Test Bataryası (GATB)

Mesleğe yöneltme, iş ve meslek seçme alanında, mesleğe yönelik yetenek boyutunu Ölmek amacı ile Amerika Birleşik Devletleri iş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından 1962 yılında geliştirilmiştir. Genel Yetenek Test Bataryası iş arayanlara uygulanmaktadır. Faktör Analizi ile belirlenmiş 9 faktörü ölçmektedir. Bu faktörler, "Genel Yetenek", "Sözel Yetenek", "Sayısal Yetenek", "Mekan İlişkileri", "Şekil Algısı", "Sekreterlik", "Hareket Koordinasyonu"dur. Batarya dokuz faktörün herbirini ayrı ayrı ölçecek şekilde 9 alt ölçek olarak düzenlenmiştir.

Bu testlerin uygulanması yaklaşık iki buçuk saat sürmektedir. Test almak için okuma-yazma bilme, anadilini bilme gibi bireysel koşullar minimuma indirilmiştir.

Bireysel puanlar standart puanlara çevrilerek, profil elde edilmekte, bu profil, çeşitli mesleklerin profilleri ile karşılaştırılarak, birey profilinin uyduğu iş veya mesleğe yerleştirilmektedir.

3.4.13 Farklı Yetenek Testleri (DAT)

Özellikle meslek seçimi ile ilgili temel bazı yetenekleri ölçmek üzere 1947 yılında George K. Bennett, Harold G. Seashore, Alexander G. Wesman tarafından Farklı Yetenekler Testi Bataryası "Differential Aptitude Test Battery" (DAT) hazırlanmıştır. Belirli bir amaç için biraraya getirilmiş test grubuna batarya denmektedir. DAT Bataryasının amacı ortaokulun son yılı ile lise döneminde öğrencilerin ders ve meslek seçmeleri için gerekli temel yetenekleri ölçmektir. Bataryaya dahil her test ayrı ve bağımsız birer test olmakla beraber bireyin çeşitli nitelikleri topluca, bir profil oluşturacak şekilde ölçülmüş olmaktadır.

DAT Bataryası Meslek seçiminde "ilgi testleri" ile birlikte kullanılmaktadır. DAT'tan elde edilen puanlarla, bireylerin çeşitli yetenek

düzeylerini, zayıf ve güçlü yönlerini gösteren bir "profil" elde edilmekte, birey ilgi ve yetenekleri yönünden güçlü olduğu alana yönlendirilmektedir.

Bataryada 8 test bulunmaktadır. Bunlar, (1) Sözel Muhakeme, (2) Sayısal Muhakeme, (3) Soyut Muhakeme, (4) Büro İşleri-Sürat ve Doğruluk (5) Mekaniksel Muhakeme, (6) Mekan İlişkileri, (7) Dili Kullanma: İmla, (8) Dili Kullanma: Gramer testleridir.

Sekiz testin son ikisi İngilizce dilinin "imla" ve "gramer"i ile ilişkili olduğu için ülkemizde kullanılmamaktadır. Ülkemizde kullanılmakta olan testler, ilk altı testtir. Bu testler, ülkemizde meslek danışması, eğitsel rehberlik ve işgören seçiminde gerekli olan farklı özel yeteneklere ilişkin bilgileri toplama amacı ile kullanılmaktadır. Testin asıl hedef aldığı 4 yıllık orta son ve lise dönemi bireylerin meslek seçimlerinin en yoğun olduğu bir dönemi oluşturmaktadır. DAT meslek seçiminde ilgi envanterleri ile birlikte kullanılarak, bireylerin ilgi duyduğu alan için gerekli temel yeteneklere sahip olup olmadığı yoklanmaktadır.

DAT Bataryası Alt Testleri

1. Sözel Muhakeme Testi:

Kelime ve kavramlar arasındaki bağıntılarla ilgilidir. Bireylerin soyutlama, genelleme ve sembolik yapıya ilişkin düşünme derecelerini ölçmek üzere hazırlanmıştır. 50 sorudur, 30 dakika süre verilmektedir.

Aşağıda bir örnek soru verilmiştir.

1. Aşağıda verilen cümleyi "sayı" ve "harflerle belirlenen sözcüklerin herbirinden uygun birer sözcük seçerek tamamlayınız.

"....." sözcüğü "bir" ile "ikinci" sözcüğü "....." ile ilgilidir.

- | | | | |
|------------|----------|----------|-------------|
| (1) Yüksek | (2) Kral | (3) Taş | (4) Birinci |
| (A) Eşya | (B) İki | (C) Tepe | (D) Isı |

(Doğru cevap 4B'dir.)

Seçilmiş olan kelimeler coğrafya, tarih, bilim alanları ve diğer çeşitli konulardan alınmıştır.

Soru güçlüğünün sağlanması daha az kullanılan kavramlar ve onların ilişkilerine dayalı muhakemeler yolu ile temin edilmiştir. Başarı için soyut kavramların Önemli olduğu meslekleri yordamada bu test önemlidir. Özellikle profesyonel mesleklerde, dile dayanan muhakeme önemlidir. Testteki başarı ile bireyin yöneleceği meslek düzeyi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.

2. Sayısal Muhakeme Testi:

Bu test sayılarla ilgili kavram, ilişki ve durumları anlama gücünü Ölçmek üzere geliştirilmiştir. 40 soru olup, 30 dakikalık süre verilmektedir.

Aşağıda bir örnek soru verilmiştir.

2. İşlemlerin doğru cevabının verilen seçeneklerden hangisi olduğunu bulunuz.

- | | |
|-----------------|--------------------|
| 1. Topla (A) 14 | 2. Cıkar 35 (A) 26 |
| 16 (B) 27 | 20 (B) 17 |
| (C) 31 | (C) 16 |
| (D) 49 | (D) 9 |
| (E) Hiçbiri | (E) Hiçbiri |

(Doğru cevaplar "C" ve "E" dir.)

Sorular sayısal muhakemeden çok aritmetik işlemler ve hesaplamalarla ilgilidir. Aritmetik muhakeme tipi sorular yerine hesaplama ile ilgili sorulann seçilmesinin nedeni aritmetik muhakeme tipi sorulardaki dille ilgili okuma ve kavrama becerileri ile ilgili faktörleri elimine etmek içindir.

Sorular hesaplama ve işlem becerileri ile ilgili olmakla beraber çoğunluk kavrayışla ilgili muhakeme testine yakın bir testtir. Mesleki yordama ve yöneltmelerde matematik, fizik, kimya, mühendislik v.b. gibi sayısal durumları kapsayan meslekler için önemlidir.

Belirli derecelerde istatistik, laboratuvar yardımcısı, kütüphaneci, muhasebeci, marangoz araç yapma işleri gibi profesyonel ve profesyonel olmayan meslekler için de önemli görülmektedir.

3. Soyut Muhakeme Testi:

Muhakeme alanının dile dayanmayan yönünü ölçmek üzere geliştirilmiştir. 50 soru olup, 25 dakika süre verilmektedir. Sorulann hepsi şekil dizilerinden oluşmakta, şekil dizilerindeki prensip veya kuralı bulma esasına dayanmaktadır. Sorularda, görsel ayırdetme faktörünün etkisi elimine edilmeye çalışılmış, soyut sembollerle ilgili düşünme önemli tutulmuştur.

Soyut muhakeme testi DAT bataryası içinde Dille ilgili Muhakeme ve Sayısal Muhakeme ile birlikte bir takım olarak kullanılmakta ve daha çok genel yetenekle ilgili olduğu kabul edilmektedir. Soyut muhakeme testi, tek başına ayrı bir test olarak, "İlişkileri Kavrama" yeteneği ölçüsü olarak, bu yeteneğin önemli olduğu meslekler için kullanılabilir. Bu özelliği ile soyut muhakeme testi, dile dayanan ve sayısal muhakeme ölçüleri ile kullanılabilir kadar, Yer-Mekan İlişkileri ile Mekanik Muhakeme Testi ile bir takım olarak da kullanılabilir.

4. Büro İşleri-Sürat ve Doğruluk Testi:

Test basit kavrayışı gerektiren durumlarda gösterilen tepki veya cevabın hızını ölçmek üzere hazırlanmış bir "sürat" testidir. İki bölümde toplam 100 soru bulunmaktadır. Her bölüm için üçer dakika olmak üzere toplam 6 dakika verilmektedir.

Her "soruda" altı çizilen harf ve sayı grubunu "cevap kağıdında" bul ve altındaki cevap aralığını karala.

Sorular						Cevap Kağıdı					
1.	<u>A7</u>	7A	B7	<u>7B</u>	AB	1.	7B	B7	AB	7A	A7
2.	Aa	Ba	<u>bA</u>	<u>BA</u>	bB	2.	Aa	bA	bB	Ba	BA
3.	3A	3B	33	B3	BB	3.	BB	3B	B3	3A	33

Bataryadaki diğer testler genel zihin yeteneğini çeşitli yönlerden ölçtükleri için bu testte daha çok, kavrayış hızı, kısa süreli belleme ve cevap verme süratini ölçme önemli tutulmuştur. Testte verilen cevapların sadece "hızı" değil, "doğruluğu" da ölçülmektedir.

Dosyalama, kodlama v.s. gibi büro içi çalışmalar için gerekli yetenekleri ölçmektedir.

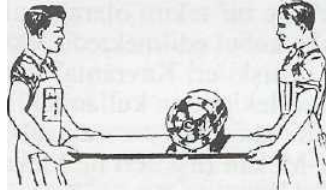
5. Mekanik Muhakeme Testi

Test sorulan çok basit olarak ifade edilmiş mekanik durumları kapsar, test 68 sorudur, 30 dakika süre verilmektedir. Sorular mekanik ile ilgili durumları gösteren resimlerle hazırlanmıştır.(Şekil 8)

5. Resimde görülen bireylerden hangisi daha çok yük taşıyor?

A

B



(Doğru cevap "B"dir.)

Şekil 8. Mekanik Muhakeme Testi

Bir ders kitabındaki şema veya resimden farklı olarak, sorularla ilgili resimlerin çok basit olmasına dikkat edilmiştir.

Zeka geniş ve çok yönlü olarak alındığında mekanik muhakeme testi zihin yeteneklerinin bir yönünü ölçmektedir. Daha önce ilgili konulara hazırlanmış olmak bu testteki puanı biraz yükseltmekle beraber ciddi bir problem olacak ölçüde değildir.

Test, bireyleri mekanik ve teknik alanlardaki mesleklere yöneltmede kullanılmaktadır. Mekanik muhakeme testi puanlarında cinsiyet farkı olup, erkeklerin puanı daha yüksek olmaktadır.

Mekan İlişkileri Testi:

Bu test, "görsel algılama gücü"nü ve çeşitli objelerle ilişkili olarak, değişen durumlara göre, meydana gelen görünümü tasarlama ve tasarım gücünü ölçmektedir.

60 soru olup, 25 dakika süre verilmektedir. Sorular üçboyutlu, somut objeler üzerindeki görsel manipulasyonu kavrama gücüne dayanmaktadır.

Bu tip yeteneklerin, mimarlık, tasarım, resim, dekorasyon gibi üç boyutlu objelerin görsel algısını gerektiren meslekler için daha önemli olduğu belirtilmektedir.¹⁰¹

3.4.14 Diğer Yetenek ve Özel Yetenek Testleri

Aşağıda bireylerin farklı ve özel bazı yeteneklerini ölçen ve ülkemizde kullanılan bazı testler verilmiştir.

Minnesota Büro İşleri Testi

Amerika Birleşik Devletleri'nde Minnesota Üniversitesi'nde D.M. Andrew, D.G. Paterson ve H.D. Longstaff (1946) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeleştirilmesi, Test ve Araştırma Bürosu tarafından yapılmıştır.

Büro işlerinde süratli ve doğru iş yapma becerilerini ölçen test, (1) İsim çiftleri (Benzer isimleri bulma), (2) Sayı çiftleri (Aynı sayılan bulma) olmak üzere iki bölümdür.

(1)İsimalt-testi:

A. T. Gennaro w,..... A. T. Gennaro
R. Z. Zambia R. Z. Zambia

(2) Sayılar alt-testi:

43795 43975
222611Z,..... 222611

¹⁰¹ İbrahim Ethem Özgüven, **Psikolojik Testler**, Ankara, 1994, s.248

Mac Quarrie Testi

Amerika Birleşik Devletleri'nde Mac Quarrie tarafından teknik alanlardaki çeşitli becerileri, özel yetenekleri Ölçmek amacı ile geliştirilmiştir. Erkek Teknik, Öğretmen Okulu Psikoteknik Laboratuvarında uygulanmak üzere, Remzi Öncül tarafından Türkçeye adapte edilmiştir.

Test, (1) Aradan Çizme, (2) Üç Nokta Koyma, (3) Tek Nokta Koyma, (4) Kopya Etmek, (5) Yerini Kestirme, (6) Bloklar, (7) Takip Etme olmak üzere yedi alt testten oluşmuştur.

Kopya Etme: Noktaları birleştirerek Bloklar: Üzerinde (X) olan
şekil kopya et.Bloklara kaç blok dokunuyor?

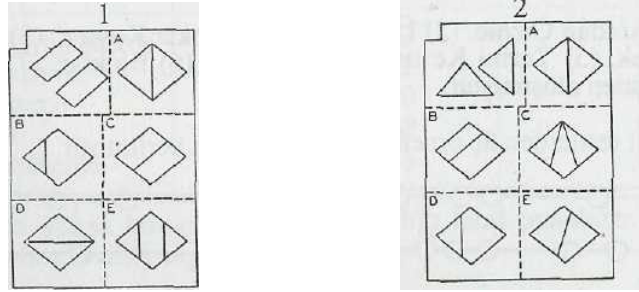
İlk üç test, "el-göz koordinasyonunu, son dört test ise "mekan ilişkileri" yeteneğini ölçer. Lise ve yetişkin düzeyine uygulanabilir. Sorular şekillerden oluşmuştur. Her alt testin ayrı süresi vardır. Testlerin süreleri 30 saniye ile 2.5 dakika arasında değişen bir sürat testidir.

Minnesota Şekil İlişkileri Testi

Amerika Birleşik Devletlerimde R. Likert ve W. H. Quasha (1941) arafından özellikle teknik ve mekanik yetenekleri ölçme amacıyla geliştirilmiş dr özel yetenek testidir. Test ve Araştırma Bürosu tarafından Türkçeye evrilmiştir. 9 yaş ve yukarısı için uygulanır. İki boyutlu geometrik ekillerden oluşmuş 64 sorudur. Süresi 20 dakikadır.

Aşağıda iki örnek soru verilmiştir. (Şekil 9)

Açıklama: Sol-üst köşedeki şekiller birleşince, harfle gösterilen şekillerden hangisi elde edilir?



Şekil 9. Minnesota Şekil İlişkileri Testi

Testin ölçtüğü yetenekleri mimarlar, mühendisler, teknik ressamalar ve benzer meslek gruplarına gireceklerin başarısını yordamada önemli kabul edilmektedir.

Torrance Yaratıcı Düşünme Testi

Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (1962) literatürde "yaratıcılığın" özellikle önem kazandığı 1960 ve 1970 yıllarda geliştirilmiştir. Ancak, yaratıcılığın ölçülmesi konusunda henüz önemli gelişmeler olduğunu söylemek zordur.

Test yaratıcı düşünmenin akıcılık, esneklik, orijinallik, geniş görüşlülük gibi boyutlarını ölçmektedir. Bu bölümler için ayrı puanlar elde edilebilmektedir. Ancak, Torrance Yaratıcı Düşünme Testinin, Stanford-Binet ve Wechsler gibi testlerin standart düzeyine ulaştığı söylenemez.¹⁰²

¹⁰² Özgüven, s.254.

3.4.15 BEYT- Baltaş Eksen Yetenek Testi:

Baltaş Eksen Yetenek Testi genel yeteneğin beş ayrı boyutundan oluşturulmuştur. Bunlar; amaca yönelik sonuç çıkarma, soyut düşünme, hatırlama, yeni durumlara uyum sağlama ve sorunlara çözüm üretmedir. Kişilik testlerinin uygulanmasından önce kullanılmaktadır.

Test 50 sorudan oluşmakta ve 50 dakikada uygulanmaktadır. Sorular kolaydan zora doğru sıralanmıştır.(EK 2)

Testin alt ölçekleri

1. **Anlamlandırma:** Kelime ve sözcükleri doğru olarak kavrama, olaylar arasındaki bağlantıları görme, verilen komutları anlayabilme ve yerleştirebilme, olayları somuttan soyuta çekebilme becerileri ile ilgili bilgi verir.
2. **Analitik Muhakeme :** Olay, kişi ve sorunlar arasındaki bağlantıyı kurma, sorunların arkasındaki mantığı anlama, çözüme ulaşmak için üç boyutlu düşünebilme ve doğru sonuca ulaşma yeteneğini içerir.
3. **Problem Çözme:** Sorunların arkasındaki mantığı kavrayabilme, sonuca ulaşabilme ve dört işlemi doğru olarak kullanabilme yeteneği ile ilgili bilgi verir.
4. **Görsel Hafıza:** Kişilerin görsel hafızaları, şekiller arasında ilişkiyi kurabilmelerini ve soyut düşünce yeteneği ile ilgili bilgi verir.
5. **İlişki Kurma ve Kavrama:** Nesneler, sözcükler ve şekiller arasındaki ilişkiyi kurma ve bu ilişkiyi diğer nesne, sözcük ve şekiller ile ilişkilendirme ve soyut düşünebilme yeteneği ile ilgili bilgi verir.

3.5 Kişilik Testlerinin Kurumlar Açısından Önemi

Performans kavramının pozitif psikoloji ile ilişkilendirilmesinin tarihi çok eskiye dayanmaz. Bu durumun olası bir nedeni pozitif psikolojinin bir yaklaşım olarak ortaya çıkışının henüz çok yeni oluşudur. 1940'lı yıllardan itibaren psikolojinin misyonunu ruhsal hastalıkların tedavisi ile sınırlayan negatif anlayış, performans ölçümünde de

egemen olmuş, performans ölçümü deyince akla çalışanların yetersizliklerinin tespiti gelmiştir. Wright ve Cropanzano “örgütsel bilimlerin iş ve yaşamın negatif yönleri ile meşgul olması” anlayışının başlangıç tarihini, 100 yıl öncesine, 19. yüzyıl sonları / 20. yüzyıl başlarına kadar götürmektedirler.¹⁰³

Performans konusunda da hakim olan negatif anlayış sonucu işletmelerde de genel eğilim çalışanların eksiklikleri üzerine yoğunlaşarak bunları gidermek amacıyla gayret sarf etme yönünde olmuştur.¹⁰⁴ Gallup Örgütü’nün 30 yıldır yürüttüğü çalışmalarda elde edilen bulgular ise bunun tam aksini yapmak gerektiğini göstermektedir. Bir başka deyişle çalışanların eksik ya da negatif yönlerini giderme/düzeltilme yönünde harcanan çabalar, onların pozitif yönlerini yahut yetenek ve güçlerini geliştirmeye yönelik harcanan çabalara nazaran daha verimsiz sonuçlar vermektedir.

Pozitif psikoloji alanında yaptığı çalışmalarla bilinen Gallup’un bu yaklaşımı bu çalışmada da benimsenmiş, performans ölçümünde kullanılan sorular ağırlıklı olarak pozitif yaklaşımla hazırlanmıştır. Çalışanların performansları sorumluluk sahibi olmak, işinin gereklerini yerine getirmek gibi olumlu sorularla ölçülmeye çalışılmıştır.

Highhouse bireysel testlerin endüstriyel yaşamda performans ölçümünde önemli yeri olan bir öge olduğunu kabul ederek, bireysel değerlendirmenin artık psikoloji içinde özgün bir bilim dalı olduğunu, tarihsel verilerle ve psikolojik değerlendirmenin içinden geçtiği aşamaları evrimsel süreçleri içinde değerlendirerek vurgulamıştır.¹⁰⁵

Kişiliğin iş performansı üzerine etkileri pozitif psikoloji alanının değindiği konulardan biridir. Özellikle dürüstlüğün iş performansını olumlu etkilediği yönünde bulgulara varan pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin Gellatly dürüst insanları “ideal işçi” olarak tanımlamakta, dürüstlüğün iş performansını doğrudan etkilemesinin kaçınılmaz olduğunu öne sürerek bunun nedenini dürüst insanların sorumluluk sahibi, güvenilir, azimli ve başarı odaklı olmalarıyla izah etmektedirler.¹⁰⁶ Gellatly dürüst bir çalışanı hırslı, azimli, yöntemli ve disiplinli olarak tanımlayarak bu özelliklere sahip

¹⁰³ Wright T. A. & Cropanzano R. **The Role Of Organizational Behavior In Occupational Health.** *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 2000, ss. 17 – 29.

¹⁰⁴ Clifton D. O. & Harter J.K. 2003. Investing in Strengths. In A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton & C. R. E. Quinn (eds). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline** (111-121). San Francisco: Berrett & Koehler Publishers. Inc.

¹⁰⁵ **Assessing The Candidate As A Whole : A Historical And Critical Analysis Of Individual Psychological Aassessment For Personel Decision Making**, *Personel Psychology* 2002, 55, s. 363.

¹⁰⁶ Clifton D. O. & Harter J.K. 2003. Investing in Strengths. In A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton & C. R. E. Quinn (eds). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline** (111-121). San Francisco: Berrett & Koehler Publishers. Inc.

olan kişilerin olmayanlarla kıyaslandığında çok daha yüksek performans göstereceklerini öne sürmektedir. Colquit ve Summering de benzer savları öne sürerek dürüst çalışanları azimli ve disiplinli olarak nitelemişlerdir.¹⁰⁷

Bu çalışmalardaki problem, dürüstlüğün performans için yeter sebep olarak görülmesidir. Aynı zamanda dürüstlük birebir azim, hırs, başarıya odaklı olmak gibi başka özelliklerle özdeşleştirilmiştir. Oysa karakter özelliklerinin doğuştan geldiğini varsaysak bile bu özelliklerin çevre koşulları ile ilintili olarak daha az ya da daha fazla ortaya çıkacağını akılda tutmak gerekir. Örneğin Türk sinemasında da popüler bir tema olan, rüşvetin kol gezdiği ortamlarda karakterini korumaya çalışan “dürüst memur”u ele alalım. Rüşvetin meşru görüldüğü, almamanın saflık olarak nitelediği bir ortamda çalışan dürüstlüğünü korusa bile ne derece yüksek performans sergileyebilir, bu yanıtlanması gereken bir sorudur.

İkinci olarak, azim, hırs, başarı odaklı olma, sorumluluk gibi özelliklerin yüksek performansı beraberinde getireceği kabul edilebilir bir savdır. Ancak bu özelliklerin yalnızca dürüst insanlarda bulunduğu, bu yüzden de dürüst insanların daha yüksek performans sergileyecekleri savı üzerinde düşünmek gerekir.

3.5.1 Kişilik Testleri

3.5.1.1 16 PF Kişilik Envanteri (16 PF -Sixteen Personality Factors)

Yazılı test maddelerinden oluşan ve yanıt için üç alternatifin verildiği bir testtir. Ortaöğretim ve üstünde eğitim almış olanlar için 187 soruluk A ve B formu, ilköğretim ve altındakiler için de 120 soruluk C ve D formları vardır. Bu test kişiliğin 16 boyutunu inceler ve 4 farklı faktörün de eklenmesiyle davranışa yön veren 20 faktör açısından geleceğe yönelik kestirimde bulunur. Her bir faktörün iki yönlü bakıldığı (içe dönük-dışa dönük gibi) dikkate alınırsa davranışı etkileyen 40 kadar faktörle kişilik yapısı incelenir (Tablo: 2)

¹⁰⁷ Clifton D. O. & Harter J.K. 2003. Investing in Strengths. In A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton & C. R. E. Quinn (eds). **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline** (111-121). San Francisco: Berrett & Koehler Publishers. Inc

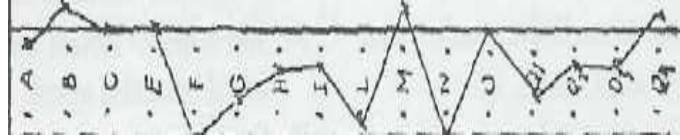
Tablo: 3 16 PF Faktörleri

A. Şizotemia. Kendini kendine saklayan, ketum, çekingen.	A. Affectotimia. İyi ilişki kurabilen, katılımcı.
B. Düşük skolastik zihin yeteneği. Pra tiğe yönelik, somut düşünceli .	B. Yüksek skolastik zihin yeteneği. Çabuk kavrayan, soyut düşünce tarzı.
C. Düşük ego kuvveti. Kolay tedirgin edilen, hislerinin etkisi altında kalan.	C. Yüksek ego kuvveti. Emosyonel bakımdan istikrarlı, soğukkanlı, olgun.
E. Altınlık. Mütevazı, yumuşak, kolay yönetilen, uyum sağlayan.	E. Baskınlık. İddialı, hakkını arayan, agresif, otorite sahibi.
F. Coşkusuz. Akli başında, makul, ağırbaşlı, temkinli, ciddi, az konuşan .	F. Coşan. Kaygısız, canlı, hareketli, dikkatsiz.
G. Zayıf üst ben. Tedbirli, kurallara al dırmayan, kendini çok az sorumlu hisseden.	G. Güçlü üst ben. Vicdan sahibi, insaf lı, sebatkâr, temkinli, ağırbaşlı.
H. Thraksia. Utangaç, ürkek, aşın, hassas, çekingen.	H. Parmia. Atılğan, cüretkâr, toplumsal yönden cesur, i. Premsia. Duyarlı, hassas, bağımlı.
İ. Harria. Dikkatli, kendine güvenen, gerçekçi, saçmalığa yer vermeyen.	L. Protension. Şüpheli, kendini beğenmiş, kandırılması güç, soru soran.
L. Alexia. Güvenilir, uyum sağlayabilen, kolay geçinilebilen, çabuk inanan.	M. Autia. Hayal gücü kuvvetli, pratik meselelerde dikkatsiz, dalgın.
M. Praxernia. Pratik, gerçekçi, örf ve adetlere bağlı.	N. Shrcwdness. Hesabi, diplomatik, sosyal bakımdan uyanık
N. Artlessness. Doğru, samimi, tabii, açık sözlü, hassas, içli.	ü. Guilt Proneness. Anlayışlı, kendinden emin, kendi kendine tatmin olmuş.
O. Untroubled Adquacy. Sakin, güvenli kendinden utanan, üzüntülü, baş derte.	Q1. Radicalism. Yeniliklere açık, analitik düşünceye sahip, deneyen.
Q1. Conservatism. Tutucu, yerleşik fikirlere saygı gösteren, geleneklerden doğan güçlüklerle karşı toleranslı.	Q2. Bağımsız. Kararlarını kendi veren, kendine yeten.
Q2. Gruba bağımlılık. Birleştirici ve iyi bir takipçi.	Q3. Yüksek birlik kavramı. Kontrollü, sosyal bakımdan dakik, zorlanmayan.
Q3. İyi entegre olmamış kişilik. Disiplin edilmemiş, protokole önem vermeyen.	Q4. Yüksek erk gerilimi. Gergin, hayal kırıklığına uğramış, aşın zorlanmış, huzursuz
Q4. Düşük erk gerilimi. Rahat , dengeli, hayal kırıklığına uğramamış.	

Ekstra faktörler

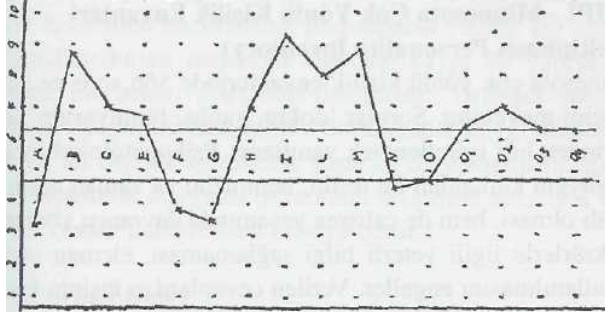
QI. Introversion. İçe dönük.	QI. Extraversion. Dışa dönük.
QII. Düşük anksiyete.	QU. Yüksek anksiyete.
QIII. Tenderminded. Hassas, duygusal, duyarlı.	QIII. Tough Poise. Dikkatli, katı, bil- diğinden şaşmayan
QIV. Subduedness. Bağımlı, altkırı.	QIV. Independence. Bağımsız.

Yanıtlardan alınan ham puanlar işlenmiş puanlara dönüştürülerek katılımcının davranışlarını yönlendiren kişilik faktörlerinin profili çizilir. Aşağıda örnek olarak iki ayrı meslek alanına ait profiller verilmiştir. (Şekil 10 ve 11).



Amerikan toplumuna göre "sekreterlik" işine ait beklenen ideal kişilik profili.

Şekil 10. Sekreterlik Kişilik Profili



Şekil 11. Ressam kişilik profili

Ressam kişilik profillerinde yığılma gösteren faktörler.

Soruları kişinin kendisi yanıtlayabildiği için büyük gruplara da uygulanabilir. Endüstride özellikle takım olarak çalışma durumunda olan yönetici adaylarına

uygulanacak test bataryasında bulunması, ileriye yönelik davranış biçimi ile ilgili birçok bilgi verebilecektir. Bu kişilik testinin ayrıca kaza ya da hata yapma olasılığıyla ilgili hesaplanabil en formülü de mevcuttur. Böylece kritik durumlar arz eden meslekler için, ileriye yönelik, kazayla ilgili kestirimde bulunabilmek amacıyla tercih edilebilir.

3.5.1.2 EPQ - Eysenck Kişilik Envanteri (Eysenck Personality Questionnaire)

101 sorudan oluşan, evet-hayır seçenekleri üzerine işaret koyarak cevaplanan, kullanımı kolay, büyük gruplara verilecek bir kişilik envanteridir. Duygusal denge - nevrotizm, dışa dönüklük - içe dönüklük boyutlarını içerir. Ayrıca psikotik boyutu da ölçer. Endüstri için kullanılacak kişilik boyutları kısıtlıdır. Yine de test bataryasında kısa sürede veri almak için tercih edilebilir.

3.5.1.3 MMPI - Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (Multiphase Personality Inventory)

Minnesota çok yönlü kişilik envanterinde 566 soru ve 550 kişilik itemi mevcuttur. Sorular 'doğru, yanlış, bilmiyorum' seçeneklerinden biri işaretlenerek yanıtlanır. Psikopatolojiyi incelemede yaygın kullanılan bu testin, hem uzun ve zaman açısından pahalı olması, hem de çalışma yaşamında davranışı yönlendiren faktörlerle ilgili yeterli bilgi sağlamaması, eleman seçiminde kullanılmasını engeller. Verilen cevaplardan kişinin kişilik özelliklerinin klinik yanını yansıtan 13 boyutlu bir profil elde edilir. Bu boyutlar şunlardır:

- Hipokondria
- Depresyon
- Histeri
- Psikopati
- Alâka ölçüsü
- Paranoya
- Psikastenî
- Şizofrenî
- Hipomani

- Sosyallik
- İçe dönüklük
- Dışa dönüklük
- L, F ve K geçerlilik alt testleri

Hiç şüphe yok ki, bu test, mesleki rehabilitasyonda, yönetimde görev alacak kişilerin patolojik yapısının tespitinde kullanılabilir. Ancak testin çok uzun olması endüstride kullanımını zorlaştıracakını düşündürmektedir. Bunun yerini aynı Özelliği ölçen daha kısa ölçekler tercih edilebilir.

3.5.1.4 Kaygı Envanteri (State&Trait Anxiety Inventory)

Bu envanter insanın temel duygularından biri olan kaygının seviyesini ölçmek için kullanılır. Bazı mesleklerde kaygı nedeniyle hissedilen huzursuzluk performansı etkiler. Bu test içinde bulunulan durum nedeniyle duyulan kaygı ile yapısal olarak kaygılı bir insanı ayırt edebilmektedir. Yirmişer soruluk iki gruptan oluşan bu test, birden dörde kadar kaygı derecesi sıralanmış bir ölçekte işaretleme yaparak cevaplandırılır. Endüstride çalışanların duygusal durumunu araştırma amacıyla yardımcı test olarak kullanılması tavsiye edilir.

3.5.1.5 Cornell Index

Davranışın norotik ve psikosomatik belirtilerini 101 sorudan oluşan envanterle ölçer. Test, 10 farklı kişisel özelliği ele alır. Bunlar:

- Mekâna uyumsuzluk
- Sinirlilik ve endişe
- Depresif bozukluk
- Nevrotik kaygı
- Norotik kaynaklı sindirim sistemi, mide, bağırsak bozuklukları
- Korku tepkisi
- Hipokondria ve astenia
- Psikosomatik belirtiler
- Norösirkülatif psikosomatik belirtiler
- Psikopatik bozukluklar ve hassas bünye

Cornell Index Testi'nin, endüstri için çalışan elemanın bulunduğu yer, ya da çalıştığı kişilerle bir sorunu olması halinde başka klinik testlerle beraber kullanılmasında yarar vardır. Ayrıca, mesleki rehabilitasyonda, engelli kişinin çalışabilirli-

ğiyle ilgili psikişik durumu hakkında bilgi edinmek için kullanılabilir.

3.5.1.6 Edwards Kişisel Tercih Envanteri

225 maddeden oluşan envanter, 15 farklı ihtiyacın kişideki önem derecesini ölçmeyi hedefler. Her ihtiyaca ait 14 madde vardır. Bu ihtiyaçlar:

- Başarma
- Uygun hareket etmeye yatkın olma
- Düzenli olma ve düzen içinde olma
- Dikkat çekme
- Bağımsız olma
- Empatik olma
- Yakın olma
- İlgi ve yardım alma / verme
- Yönetme
- Suçluluk hissetme
- Şefkat gösterme ve başkalarını koruma
- Yeni bir şeyler yapma
- Sebat etme
- Karşı cinsle ilişki kurma
- Tepkisel davranma

3.5.1.7 KAI - Kirton Uyum Testi (Kirton Adaption Innovation Test)

33 itemden oluşan bu test kısa bir zaman içinde kişinin eğitim ve deneyimle öğrendiği çözüm şekillerini mi, yoksa sonucu belli olmayan çözüm şekillerini mi kullanmaya eğilimli olduğunu ölçer. Özellikle yönetim pozisyonuna gelecek kişilerin, işletme sisteminin gereğine göre verilen emri olduğu gibi uygulamayı tercih eden mi, yoksa emri alıp kendine göre uygulama şekli geliştiren mi olduğunu belirleme özelliği itibarıyla testin yönetici seçim paketlerinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca bazı mesleklerde başarı için özellikle uygulamacı ya da yaratıcı olmanın gerektiği göz önüne alındığında işe uygun kişilik yapısındaki elemanın seçilmesinde beklenen veriyi sağlayabilmektedir.

3.5.2 Kişilik Testlerinde Beş Faktör Kişilik Modeli

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.

Farklı araştırmacılar farklı kişilik verilerini kullanarak kişiliğin beş boyutuna dönük kanıtlar bulmuştur (Costa & McCrae, 1988; Digman, 1990; Goldberg, 1990, 1992; McCrea & Costa, 1986b, 1987; McCrea, Costa, & Busch, 1986; Noller, Law, & Comrey, 1987; Peabody & Goldberg, 1989). Faktörlerin adları ve sayısı konusunda hâlâ bir görüş ayrılığı olsa da, araştırmacılar aşağıdaki listedekine benzer faktörleri keşfetmiştir.

Tabloda tanımlanan beş faktör, değişik yöntemler kullanılarak yürütülmüş çalışmalarda o kadar sık ortaya çıkmıştır ki, araştırmacılar artık bu faktörlere Büyük Beşli adını verir. Farklı araştırmacılar farklı isimler kullanmış olsa da bu boyutlar için en sık kullanılan kavramlar Nevrotiklik, Dışa dönüklük, Açıklık, Uyumluluk ve Özdisiplindir.

Büyük Beşli Kişilik Faktörleri

Faktör Özellikler

Nevrotiklik	Kaygılı ya da sakin Güvensiz ya da güvenli Kendine acıma ya da kendinden memnuniyet
Dışa dönüklük	Sosyal ya da çekingen Eğlenceyi seven ya da ciddi Şefkatli ya da mesafeli
Açıklık	Hayalci ya da gerçekçi Çeşitlilik ya da sıradanlık Bağımsız ya da uysal
Uyumluluk	Yumuşak kalpli ya da katı Güvenen ya da şüphe duyan Yardımcı ya da işbirliği yapmayan
Özdisiplin	Düzenli ya da düzensiz Dikkatli ya da dikkatsiz Kendini disipline edebilen ya da zayıf iradeli

Kaynak: McCrae ve Costa'dan uyarlanmıştır (1986b).

5 F Kişilik modeli, temel kişilik boyutlarını ve bunların alt boyutlarını içermektedir. Modelin içerdiği temel boyutlar ve bu boyutlarda yüksek puan alan kişilerin başarılı olacakları işler şöyle sıralanabilir.¹⁰⁸

3.5.2.1 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.¹⁰⁹

Dışadönüklüğün, satış ve yöneticilik pozisyonları için, performansın geçerli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.¹¹⁰ İdari ve güvenlik hizmetlerinde, üretimde, akademik alanda kişilerarası iletişim geri plandadır. Hizmet ve ekip çalışması gerektiren iş ortamlarında ise, kişilerarası iletişim becerileri iş performansını belirler. Sosyalliği yüksek kişilerin hastalığa bağlı olarak işe gelmeme oranları yüksektir.

3.5.2.2 Yumuşak Başlılık(Uzlaşabilirlik, Uyumluluk) – 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

¹⁰⁸ 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. 23

¹⁰⁹ Kalem, Erkan, **Psikometrik Testlere Yenibir Bakış**; www.yenibir.com/yenibirbakis

¹¹⁰ Sümer, a.g.m., s. 16

çıkarma eğiliminde olduğunu gösterir. Girişkenlik yükselip uzlaşılabilirlik düştükçe kişilerin işe geç kaldıkları tespit edilmiştir.¹¹¹

3.5.2.3 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.¹¹²

3.5.2.4 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.

3.5.2.5 Duygusal Denge-Dengesizlik (Emotional stability) - İç Uyum

¹¹¹ Atakuman, Yasemin, **İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri** ,www.baltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2006

¹¹² Atakuman, Yasemin, **İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri** ,www.baltas.com/kaynakdergiyazi, Mart 2006

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.¹¹³

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.¹¹⁴

Bu alanda yapılan görgül çalışmaların birçoğunda, özel bazı kişilik özelliklerinin farklı iş performansı ölçütlerini yordamadaki gücüne işaret etmektedir.¹¹⁵ Literatürde, beş kişilik özelliği ile (Gelişime Açıklık, Özdisiplin, Dışadönüklük, Duygusal Dengelilik ve Uyumluluk) iş performansı arasında anlamlı ilişkiler rapor edilmektedir. Beş Faktör Modeli'nin kültürler arası geçerliğine yönelik bulgular da literatürde yer almaktadır.¹¹⁶

Birçok araştırmacı, kişilik ne şekilde ölçülürse ölçülsün, Büyük Beş-li'nin yaygın bir şekilde kendini göstermesinden oldukça etkilenmiştir. Ancak aynı sonuçlar, kişiliğin farklı göstergelerine bakılınca da ortaya çıkar. Örneğin insanların, arkadaşlarını ve tanıdıklarını (Goldberg, 1990; Watson, Hubbard, & Wiese, 2000); öğretmenlerin ise öğrencilerini tanımlarken (Digman & Inouye, 1986; Goldberg, 2001) kullandıkları sözcükler gibi. Bu beş faktör anaokulu öğrencileriyle yapılan çalışmalarda da ortaya çıkmıştır (Donahue, 1994; Markey, Mar-key, Tinsley, & Ericksen, 2002) ve zaman içerisinde oldukça yüksek düzeyde kararlılık göstermiştir (McCrae, 1993; McCrae & Costa, 1990; Von Dras & Siegler, 1997). Bir grup araştırmacı, Büyük Beşli puanlarını belirlemek için 1939-1944 yılları arasında üniversite öğrencileriyle yapılan görüşmeler ve anketlerden alınan verileri kullanmıştır

¹¹³ Atakuman, Yasemin, **İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri**, www.baltas

¹¹⁴ Sümer, a.g.m., s. 16

¹¹⁵ Barrick MR, Mount MK. **The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology**, 44, 1-26 ve Hogan RT, Hogan J, Roberts BW, **Personality measurement and employment decisions: questions and answers. American Psychology**, 1991,51:469-77

¹¹⁶ 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), 2003, 1068-1081.

(Soldz & Vaillant, 1999). Bu puanlar, 45 yıl sonra aynı deneklerin yaptığı Büyük Beşli test sonuçlarıyla yüksek düzeyde korelasyon göstermiştir. Kısacası, değişik pek çok kaynaktan elde edilen kanıtlar, kişiliğimizi oluşturan özelliklerin çoğunun, beş temel kişilik boyutu üzerinde toplanabileceğine işaret eder.

Araştırmacılar yıllardır iş yerindeki başarıyı kestirmede kişilik testlerinin önemini tartışılar; ancak bu tartışma Büyük Beşli modelin geliştirilmesiyle yön değiştirmiştir (Goldberg, 1993; Landy, Shankster, & Koliler, 1994). İş yerindeki başarıyı kestirmekle ilişkisi olup olmadığı bilinmeyen çok sayıda kişilik değişkenini incelemektense, bu modelde belirtilen beş kişilik boyutu kullanılarak, kişilik ve performans arasındaki ilişki incelenmeye başlamıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, daha önceden yapılan araştırmalara göre kişilik ve iş yeri performansı ilişkisini gösteren daha güçlü kanıtlar sergiler (Tett, Jackson, & Rothstein, 1991).

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), işgören 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 çıktılarına/sonuçlara dayanan hatalı geleneksel inanışlardan kaynaklandığını gözlemlemişler ve sonuç olarak işgören seçimi araştırma uygulamalarında daha kullanışlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.¹¹⁷

Paunonen ve arkadaşları, Ones ve Viswesran'ın 1996 tarihli çalışmasını, 1999 yılında yayınlanan teorik incelemelerinde (sf. 399 – 405) şöyle özetlemektedirler:

(a) Yordayıcı ve ölçüt bir değişken, ancak, altlarındaki boyut denk ise, yüksek ilişki gösterir.

¹¹⁷ 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

- (b) Empirik veriler de buna işaret etmektedir.
- (c) Faktör analizi, çok boyutlu değişkenlerin, tek boyutlu değişkenler yerine, diğer çok boyutlu değişkenlerle ilişkili olduğunun matematiksel kanıtıdır.
- (d) Belli geniş kişilik faktörleri, her bir dar kişilik ölçümününkinden daha yüksek güvenilirlik değerlerine sahiptir.
- (e) Daha önce, dürüstlük değerlendirmesi alanında yapılan empirik çalışmalar, işgören seçiminde çok boyutlu kişilik ölçümlerinin kullanılmasını desteklemektedir.
- (f) Bunun tersine çıkan sonuçlar, geçersiz testlerden kaynaklanmaktadır.
- (g) Geniş çok boyutlu değişkenler, davranışları açıklamakta her zaman daha iyilerdir.

Chockalingam, Viswesvaran ve Angelika D. Resis¹¹⁸, 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:

- sosyal istenirlik/beğenilirlik, endüstri psikologlarının tahmin ettiği gibi yaygın bir sorun değildir,
- sosyal istenirlik/beğenilirlik aslında, duygusal durağanlık ve özenlilikteki bireysel farklılıklarla ilintilidir,
- sosyal istenirlik/beğenilirlik, iş performansı kriteri için potansiyel bir öngörü değişkeni, arabulucu yada baskılayıcı bir rol oynamamaktadır. Sosyal istenirlik/beğenilirliği büyük beşli kişilik boyutlarından ayırmak, iş performansını öngörmeye kişilik yapılarının ölçüt geçerliliğinde bir sorun yaratmamaktadır.¹¹⁹

¹¹⁸ Ones, Deniz S.-Viswesran, Chockalingam - Resis Angelika D, **Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection**, *Journal of Applied Psychology*, c. 81, U.S.A., 1996, s. 660-679

¹¹⁹ Ones, Deniz S.-Viswesran, Chockalingam - Resis Angelika D, **Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection**, *Journal of Applied Psychology*, c. 81, U.S.A., 1996, s. 660-679

3.5.3 HPI- Hogan Kişilik Ölçümü

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. Beş Temel Faktör Modeline dayanmakta ve kişilerarası farklılıkları belirleyici yedi temel faktörü ölçmektedir.¹²⁰ (EK 3)

3.5.3.1 Temel Ölçekler

Hogan Kişilik Ölçümü'nün dayandığı temel faktörler. Tablo 4' de belirtilmiştir.

,

¹²⁰ Ezeroğlu, Murat, HPI Hogan Kişilik Ölçümü www. baltaş-baltaş.com, Mart, 2006.

Tablo 4
Hogan Kişilik Ölçümü’nde Temel Faktörler

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 sürdürebilme 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; tedbirlilik ve uzlaşabilirlik iyi geçinme”yle; hırs sosyallik, deneyime ve öğrenmeye açıklık ise “ öne geçme”yle bağlantılıdır. İç uyumu yüksek, tedbirli ve uzlaşabilir kişiler başkalarıyla olumlu ilişki kurarlar; çünkü bu kişiler kendine güvenen, emeklerine saygı duyan, üstlendikleri işi büyük titizlikle yerine getiren bireylerdir.¹²¹

Kişiliğin “dıştan görünen yüzünün” 7 temel özelliği, iş performansını belirlemektedir. Bununla birlikte; tedbirlilik 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.¹²²

Bazı araştırmalar; sorumluluk, işe bağlılık, düzenlilik ve devamlılığın başarıyı getirdiğini savunsu 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.¹²³

HPI’ın işe alımlarda kullanılmasını sağlayan en önemli özelliklerinden biri de, belirli işlere olan yatkınlığı tanımlayan altı meslekî ölçek üzerinden kişilerin farklılıklarını ölçmesidir.

3.5.3.2 Mesleki Ölçekler

Hogan Kişilik Ölçümü mesleki ölçekleri (Tablo 5) belirli işlere olan yatkınlığı tanımlamaktadır.

¹²¹ Baltaş, Zuhale, **Kişilik Özellikleri ve İş Performansı**, Baltaş Yayınları, İstanbul, 2003.

¹²² Baltaş, Zuhale, **Kişilik Özellikleri ve İş Performansı**, Baltaş Yayınları, İstanbul, 2003.

¹²³ Atakuman, Yasemin, **İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri**, www.baltas , Mart, 2006.

Tablo 5

HPI – altı meslekî ölçek

MESLEKİ ÖLÇEKLER	
Hizmet Yönelimi	Hizmete hazır olma, memnun etme arzusu, müşterilere karşı saygılı olma
Strese Dayanıklılık	Stresle başa çıkabilme yeteneği
Güvenilirlik	Kişisel bütünlük, sorumluluk, kurumdaşlık
Büro İşleri Potansiyeli	Talimatlara uyma, ayrıntılara dikkat etme, kendini düzgün ifade edebilme
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, kişilikle iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Genel testlerin en yüksek yordama gücüne sahip olmadığını göstermeyi, çalışmalarının temel amacı olarak belirlemişlerdir.¹²⁴

Genel testlerin avantajları şunlardır:

Birbiriyle ilişkisiz görünen alanları bir araya getirirler,

Anlaşılması kolay anlamsal yapılar olmaları, çalışma kolaylığı sağlar,

Çeşitli ölçümlerin geçerliliğini tespit edebilmek için bir çerçeve sağlar.

Özel testlerin avantajları ise şunlardır:

Daha fazla karşılaştırılma noktasının kullanılması sayesinde, kişi-iş uyumunda gelişme sağlanır,

Nedenleri, sonuçları ve ölçümleri bir arada değerlendirme imkanı sağlar,

Daha güçlü bir analizin yapılmasına izin verir.

¹²⁴ Tett, R. ve Burnett, D. **A personality trait-based interactionist model of job performance**, Journal of Applied Psychology, 88, 2003, 500–517.

Tett ve arkadaşlarının 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.¹²⁵

İkinci aşamada, performansın ögeleri 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 ögesiyle ilişkili olmadığı bulunmuştur.

Tek tek 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 kişilerarası etki ile ilişkili olduğu görülmektedir. Güven maddesi de aynı niteliği göstermektedir. Sorumluluk altındaki yetkinlik maddesi, iş 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), genel ölçümlere karşı özel ölçümleri destekleyen tutarlı sonuçlara varamamışlardır. Bu nedenle, araştırmalarından, özel ölçümlerin de genel

¹²⁵ Tett, R., ve Burnett, D. (2003). **A personality trait-based interactionist model of job performance**, Journal of Applied Psychology, 88, 500–517.

ölçümlerin de eşit derecede önemli olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Bu konuya “ya özel ya genel” diye bakmanın doğru olmayacağını belirtmektedirler.¹²⁶

Tüm çok boyutlu kişilik ölçümlerinin yorumlanmasında dört genel kılavuz uygulanmaktadır.

Yorumlamanın kalitesi, ölçümün geçerliliğine ve yorumlayıcının bu ölçümde sahip olduğu deneyime bağlıdır. Testin doğru yorumlanması yeri başka bir şekilde doldurulamayan, deneyim ve muhakemeye dayanan profesyonel bir beceridir.

Ölçekler tek başlarını yorumlanmamalıdır. Bir ölçeğin anlamı değerlendirmedeki diğer ölçeklere bağlı olarak değişir. Örnek olarak, düşük HPI Tedbirlilik ölçek puanı, yüksek HPI Yeniliğe Açıklık ve HPI Hırs puanlarıyla birlikte yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Ancak, düşük HPI Tedbirlilik puanı, düşük HPI İç Uyum puanı ve yüksek HPI Sosyallik puanı ile birlikte, muhtemelen muhalif ve kuralları küçük gören, uyumsuz kişilik tipini ortaya çıkarmaktadır. Bu gibi kişiler, özellikle ilgiyi kendi üzerlerine toplayan faaliyetlerde belli çalışma rollerinin kalıplarını kırar ve faaliyet alanlarını genişletirler.

Neyin yüksek veya düşük puan sayıldığı genellikle muhakeme işidir. HPI yazarlarının yaklaşımı 65. yüzdeliğin üzerindeki puanları yüksek ve 35. yüzdeliğin altındaki puanları düşük olarak isimlendirmeleridir. Yüksek ve düşük puanların tanımlayıcı anlamı vardır; "doğru" ya da "yanlış" kişilik yoktur; alınacak karara ve şartlara bağlı olarak kimi zaman yüksek puanlar, kimi zaman düşük puanlar tercih edilir.

Ölçek isimleri, yorumlama için güvenilir bir rehber değildir. Örneğin, 20 maddeden oluşan bir ölçeğin ismi, ölçeğin kapsadığı tüm karmaşıklık ve inceliği ve bu terimin günlük kullanımda yansıttığı anlamı hiçbir zaman veremez.

HPI İç Uyum

HPI İç Uyum ölçeğinde düşük puan göreceli olarak nevrozizmi ya da olumsuz etkiyi ölçmektedir. Sonuç olarak HPI İç uyum kariyer için çok önemli bir değişkendir. Yüksek puan alanların kariyeri yeteneklerine oranla daha iyi, düşük puan alanların ise

¹²⁶ Tett, R. ve Burnett, D. (). **A personality trait-based interactionist model of job performance**, Journal of Applied Psychology, 88, 2003, 500–517.

daha kötüdür. Bunun nedeni yöneticilerin ya da çalışanların düşük puanlı kişilerle çalışmaktan hoşlanmaması da olabilir

Düşük HPI İç uyum puanı bazen kişinin zor zamanlar yaşadığını gösterebilir. Genellikle düşük puan kendini eleştirme, pişmanlık ve strese eğilimi ifade eder. 10. yüzdelenkten düşük puana sahip olanlar profesyonel yardıma ihtiyaç duyabilirler.

Yüksek HPI İç uyum puanı genellikle olumlu bir etki yaratır. Yüksek puan genellikle dengeli, sakin ve baskıyı kontrol edebilen kişileri temsil eder. Genellikle insanlar tarafından hoş insan olarak tanımlanırlar çünkü onların ruh durumları çok dengelidir. Çok yüksek puan dilimindeki kişiler -95. yüzdelenğin üstünde- kendini eleştirme yeteneğinde düşüklük gösterebilir. Bu ihtimal çeşitli sorularla görüşme sırasında ortaya çıkarılmalıdır.

HPI Hırs

HPI Hırs puanı, kişilerin rekabet, liderlik ve yükselme isteğini ölçmek üzere kullanılır. HPI Hırs HPI Sosyallikle aynı yönleri, yüksek puanlı insanlar arkadaş canlısı ve dışa dönük ve düşük puanlı kişiler ise utangaç, sessiz ve ketumdurlar. Fakat HPI Hırs'ın HPI Sosyallikten farkı ise yüksek puanlı kişiler çalışkan ve başarı odaklıdır. Ancak başkalarıyla birlikte olmayı sadece sosyal aktivite ile değil belli bir amaca yönelik olarak kullanırlar.

HPI Hırs, satış ve yöneticilik kariyeri için önemlidir. Yüksek puanlı kişiler öne geçmek ister. Yüksek HPI Hırs puanlı kişiler yükselme imkanının çok düşük olduğu işlerde mutsuz olurlar. Mavi yakalı çalışanlar arasında hırslı kişiler, öne geçmek isteğini karşılamak sendikaya katılabilir. Ortalama ve düşük puana sahip kişiler hayatlarından daha memnun gözükürler.

HPI Sosyallik

HPI Sosyallik, çok göze çarpan sosyallik ile düşünülür. Bu ölçekten yüksek puan alan kişiler çok dışadönük, arkadaş canlısı, ilgi merkezi olmayı seven, fevri ve kendilerini eğlendirmeye dönük kişilerdir. Değerlendirmede yüksek puan alanlar ilgi merkezi olmaya ihtiyaçları var gibi gözükürler. Esas olarak onlar sadece başkalarıyla

birlikte olmayı değil aynı zamanda ilgi odağı olmayı ve tanınmayı isterler. Düşük puan alanlar daha kapalı, az konuşan ve mümkün olduğu kadar sessiz hatta utangaç olabilirler. Bununla birlikte düşük puan daima sosyal olmayı tanımlamaz, bazıları kalabalıktan hoşlanmayabilir ancak ailelerinden ve çok yakın arkadaşlarından oluşan bir sosyal hayatları olabilir.

HPI Sosyallik puanı mutlaka HPI Hırs ve HPI Uzlaşılabilirlik puanı ile karşılaştırılmalıdır. HPI Sosyallik ve HPI Hırs ölçeklerinde yüksek puan alan kişiler çok kuvvetli insanlararası ilişkiler kurabilirler, dinamik, enerjik ve karizmatik gözüktürler. Bu da satış işi için çok istenen bir puandır. Yöneticilik için ise daha az istenir. Çünkü bu yöneticiler çalışanlarıyla boy ölçüşmeye kalkabilir.

HPI Sosyallikten ve HPI Uzlaşılabilirlikten yüksek puan almış kişiler çok hoş ve eğlendiricidirler. Yüksek HPI Sosyallik ve düşük HPI Uzlaşılabilirlik alanlar ise bağırıcı ve buyurucu/zorba gözüktürler. Hayatlarında bir gerginlik olabilir çünkü, bir taraftan insanları etkileşime zorlarken, diğer taraftan insanlar onlarla ilişkiye girmek istemezler. Bunun için bir gerginlik yaşadığı tahmin edilmektedir. Bu etkileşimin bir sonucu olarak da klasik yaklaşma-kaçınma çatışması yaşayabilirler.

HPI Uzlaşılabilirlik

Yüksek HPI Uzlaşılabilirlik puanına sahip olanlar nazik, sevimli, sakin, alımlı, etraflarını canlandırabilen ve başkalarına güvenebilen kişilerdir. Şirket içinde genel olarak sevildikleri için insanlarla iyi anlaşır ve insan ilişkileri gerektiren işlerde başarılı olurlar. Fakat yöneticilikte başarılı olacaklarını söyleyebilmek için HPI Hırs puanına bakılması gerekmektedir. Yüksek HPI Uzlaşılabilirlik ve ortalamanın altında HPI Hırs, iyi insan ilişkileri hayatlarındaki öncelik olduğu için çalışanları üzerinde otorite kuramayabilirler.

Düşük HPI Uzlaşılabilirlik puanına sahip kişiler kuşkucu, eleştirel, baskıcı ve büyük ihtimalle soğuk ve düşmanca olabilir. Bu insanlar kanun adamlığı, kalite kontrol mühendisliği, direktör, askeri işler gibi başkalarına olumsuz geribildirim verilen işlerde başarılıdırlar. Yüksek HPI Hırs puanı ve düşük HPI Uzlaşılabilirlik puanı olan kişiler iş odaklıdır ve çalışanlarda gerginlik yaratabilir.

HPI Tedbirlilik

Yüksek HPI Tedbirlilik puanı güvenilir, onurlu, mükemmelliyetçi, dikkatli ve sorumlu olarak görülürler. Detaylara karşı dikkatli ve ilgilidirler, şirket kurallarına kolayca uyabilir ve iyi öğrenci olmaya eğilimlidirler. Ayrıca çalışanları ona güvendiği için yönetici olarak da sevilirler. Diğer taraftan resmi, kapalı, esnek olmayan ve muhtemelen kurallara uymaya çok dikkat eden biri olarak da görülebilirler. Anlık karar vermede ve yaratıcılıktaki eksikliklerini, güven ve mükemmelliyetçilikle kapatabilirler.

HPI Tedbirlilik puanı düşük olan kişiler geleneksel olmayan, fevri, gürültücü ve hatta sorumsuz olarak görülebilirler. Detaylarda ilgisiz, kurallarda dikkatsiz olma eğilimleri vardır. Diğer taraftan esnek, gözüpek ve açık fikirlidirler.

HPI Tedbirlilik'e kariyer açısından baktığımızda, eğer iş muhasebe, bomba imha uzmanlığı, veri işlemci, bilgisayar çipi üretimi gibi detaylara dikkat ve standartlara uymada çok dikkatli özen isteyen işlerde yüksek puan istenir. Eğer satış, pazarlama, reklam, danışmanlık gibi esneklik, hayal gücü ve değişen koşullara kolay uyum gerektiren işlerde düşük puan beklenir.

Tabii ki, çok yüksek ya da çok düşük olmasının ikisi birden istenen ve istenmeyen özellikler taşır. Yüksek puan güveni, aşırı dikkati ve kuralcılığı getirirken, düşük puan kurallara ve gelenekselliğe karşı çıkışı ve yaratıcılığı getirir.

HPI Yeniliğe Açıklık

Yüksek HPI Yeniliğe açıklık puanı olan kişiler yaratıcılıkları ve “büyük resmi görme” kapasiteleri ya da “kutunun dışını da düşünebilme” yetenekleri sayesinde hayal gücü yüksek, sezgili ve sanatçı olarak gözüktürler. Aynı zamanda yüksek puanlı kişiler nükteci, aktif ve enerjik olarak algılanır. Sonuç olarak, bu ölçek zekanın elementleri ile yükselme isteğini birleştirir ve bu da yüksek puanlı kişilerin özellikleridir. HPI yeniliklere açıklık puanı düşük olan kişiler dar fikirli, geleneksel, hayal gücü eksik ve hayat biçimlerinden tatmin olan kişilerdir.

HPI Yeniliğe açıklık muhasebe, mühendislik, bilim, sanat, öğretmenlik, avukatlık, satış ve yönetim gibi işlerde başarıyı getirir. Diğer taraftan çalışırken detaylara dikkat ve rutin olarak çalışabilecek- hava trafik kontrollüğü, otobüs şoförlüğü, konduktörlük gibi- işlerde düşük HPI Yeniliğe açıklık puanı istenebilir.

HPI Öğrenmeye Açıklık

HPI Yeniliklere açıklık ve HPI Öğrenmeye açıklık orijinalinde sadece bir ölçektir. HPI Yeniliklere açıklık, deneyimlere açıklık ile açıklanırken, HPI Öğrenmeye açıklık akademik performans ile açıklanmaktadır.

Yüksek puanlı kişiler okulda olmaktan hoşlanan ve eğitimin değerine inanan kişilerdir. Planlı, dikkatli, düzenli, programlı olarak gözüdürler.

Yetenekli ama düşük puanlı kişiler, okulu bitirmenin anlamı o kadar önemli oluyor ki zor da olsa buna katlanılabiliyor olabilirler. Bunun haricindeki düşük puan, dar ilgi alanı ve alınganlığı temsil etmektedir.

HPI Mesleki Ölçekler

Yukarıda anlatılan HPI temel ölçekleri, kişiliğin ilk renkleri olarak tanımlanabilir. 1930’larda başlayan araştırmalar, 1990’larda sonucunu verdi ve bu testlerin “normal” kişilikleri de ayrıntılı bir biçimde temsil ettiği kanıtlandı. Yani, temel ölçeklerin, kişiliği tanımlayan, insanların günlük hayatlarında birbirlerini nitелеmek amacıyla kullandıkları ifadelerin özünü teşhis edebildiği saptandı. Tıpkı üç temel rengin milyonlarca rengi oluşturabildiği gibi, HPI temel ölçeklerini oluşturan öğelerin de, ailemizde, çevremizde ve arkadaşlarımızda tanık olduğumuz farklı kişilik özelliklerini yansıtacak yeni ölçekler oluşturma amacıyla birleştirilebileceği ve farklı şekillerde kullanılabileceği belirlendi. Aşağıda tanımlanan HPI mesleki ölçekleri bu şekilde oluştu. Geçerlilik araştırmaları temel alınarak, HPI temel ölçeklerindeki farklı öğeler, işe almayla bağlantılı kişilik özelliklerini teşhis etmek amacıyla yeniden birleştirildi ve bu doğrultuda farklı ölçekler yaratıldı.

Hizmet Yönelimi

Bu ölçek, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimde kibar ve yardımsever olan kişileri belirler. Yüksek puan alanlar işini titizlikle yapar ve üstün performans göstermek için çabalar. Bu kişiler genelde yaklaşılabılır, rahat, çevresindekilerle iyi geçinen insanlardır. Çevresindekilerin hatalarına hoşgörüyü bakarlar, müsamahakardırlar ve karşısındaki kişinin bakış açısını anlamak için çaba gösterirler. Düşük puan alanlar daha az hoşgörölü, daha gergin ve daha çabuk sinirlenebilen kişilerdir; işlerini iyi yapmak konusunda çok fazla çaba göstermezler. Genelde, çevrelerindeki tarafından kaprisli, sinirli, üstünlük taslamayı seven, yanlışlarını bulup insanın yüzüne vuran veya kendine acıyan insanlar olarak görölürler.

Hizmet yönelimi, satış, müşteri ilişkileri, herhangi bir kişisel servis (kuaförlük, şoförlük, garsonluk) başta olmak üzere insan ilişkilerinin önemli olduğu, müşteri ilişkilerinin işin en önemli bölümünü oluşturduğu işlerin çoğunda önemli rol oynar. Örneğin bir restoranda, servisin kalitesi yemeğin kalitesi kadar önemli olabilir ve işin başarısının bağlı olduğu temel faktörlerden biridir.

HPI Strese Dayanıklılık

Strese dayanıklılık ölçeği, baskı altında çalışabilen, gergin ve tedirgin olmayan kişileri belirler. Bu tür kişiler, çevresindekiler tarafından sakin ve kolay telaşlanmayan kişiler olarak nitelenir. Genelde dertli değil huzurlu ve mutludurlar; mizaçları değişken değildir. Değişiklikler, engeller, beklenmeyen olaylar, kolay kolay huzurlarını kaçırmaz, kriz yaratmazlar. Baskı altında çalışabilir, güvenilir ve tutarlı özellikleriyle, rahat ve birlikte çalışması kolay insanlardır. Buna karşın, düşük puan alanlar saati saatine uymayan, değişken, telaşlı veya kendi kendini cezalandıran kişilerdir.

Strese dayanıklılık çoğu işte gereklidir; bu özelliğe sahip insanlar genelde takdir görür ve terfi eder. Bu özelliğin önemi, kişi sorumluluk aldıkça ve baskıya maruz kaldıkça artar. Strese dayanıklılık ölçeğinde yüksek puan alanlar, özellikle şiddetli strese maruz kalınan işlerde (ambulans şoförü, polis, itfaiyeci...) veya askeri kuvvetlerde diğerlerinden daha başarılı olurlar. Araştırmalara göre düşük puan alanlar, yüksek puan alanlardan çok daha fazla travma sonrası stres bozukluğuyla karşı karşıya kalıyorlar.

HPI Kurumsal Bağlılık

HPI Kurumsal bağlılık ölçeği, kişinin kendisinden bekleneni bilmesi ve iş yerindeki kurallara uyması ile ilgilidir. Giriş pozisyonlarında bunlar kılık kıyafet, çalışma saatleri ve iş prosedürlerine uyumu kapsar. Fakat daha üst düzey pozisyonlarda, şirket değerlerini benimsemek ve organizasyon kültürüyle uyumu kapsar. Bu ölçekte yüksek puan alan kişinin kurum bağlılığı güçlü olur. Yüksek puan alanlar genelde dürüst, güvenilir ve sorumluluğunu bilen, kontrollü ve insanlarla iyi ilişkiler kurabilen insanlardır.

HPI kurumsal bağlılık ölçeğinde yüksek puan alanlar, çevrelerindeki tarafından genelde sabit, tutarlı, sevecen, sorumluluk sahibi, yufka yürekli insanlar olarak

tanımlanırlar. Düşük puan alanlar genelde kendine acıyan, yanlışlar üzerinde duran, sorumsuz, tutarsız kişilerdir.

Kurumsal bağlılık en çok uyumla, prosedürü, kuralları benimsemek ve denetimi kabullenmekle ve belli bir iş ortamında kendisinden beklenenleri bilmek ve bu konuda sorumluluk sahibi olmakla ilgilidir. Şüphesiz ki bu tür beklentiler işten işe değişiklik gösterir. HPI Kurumsal bağlılık çalışandan ne beklenebileceği hakkında ipucu verir.

HPI Büro İşleri Potansiyeli

HPI“Büro işleri”, büro işlerini yapmak için gereken becerilerle ilgili değildir. Bu ölçekte odak noktası, tüm diğer HPI ölçeklerinde olduğu gibi, kişiliktir. Ölçek, sorumluluk sahibi ve çalışkan insanları belirler. Yüksek puan alanlar genellikle “kafa dengi”, çalışkan ve detaya önem veren insanlardırlar.

HPI Büro işleri potansiyeli ölçeğinde yüksek puan alan kişiler, genellikle çevreleri tarafından aktif, enerjik, canayakın ve kibar insanlar olarak tanımlanırlar. Ölçek aynı zamanda liderlik ve sorumluluk almakla ilgili ögeler içerir. Düşük puan alanlar genellikle gergin, sinirli, değişken, saati saatine uymayan, soğuk insanlardır.

Bu ölçekte işe alma açısından en belirleyici özellikler muhtemelen olumlu, canayakın ve enerjik insanları – yani “hadi şu işi bitirelim!” ve “iş iyi yapalım” tutumuna sahip olan kişileri belirlemesidir.

HPI Satış Potansiyeli

HPI Satış potansiyeli ölçeği, kendine güvenen, esnek, hırslı, kendi kendini motive eden ve azimli insanları belirler. Tezgahtardan tıbbi mümessile kadar birçok satış rolü vardır ve bunların hepsinin, o rol için önemli olan kişilik özelliklerine farklı yaptırımları vardır. Ancak, bu ölçek ondört farklı HPI temasını biraraya getirerek farklı satış görevlerini temsil edecek bir skala oluşturmuştur. Bu temalar, kendine güveni, sosyalliği, hızlı ve kıvrak zekayı, öğrenme isteğini, dikkat çekmekten ve merkezde olmaktan duyulan memnuniyeti vurgular.

HPI Satış potansiyeli ölçeğinde yüksek puan alan kişiler, satışta, düşük puan alanlardan daha iyi performans gösterirler. Bu kişiler genelde çevreleri tarafından

konuskan, canayakın, açıksözlü, ısrarcı ve gürültücü olarak nitelenirler. Düşük puan alanlar genelde sessiz, utangaç, çekingen ve içine kapanık olarak tanımlanırlar.

Bu ölçek, işe alma açısından, iyi bir satış profilinin, diğer bir çok rolde değer verilmeyen, hatta istenmeyen davranış özellikleri gerektirdiğine dikkat çeker. Satışla uğraşan kişilerin güçlü bir sosyal kişiliğe sahip olmaları, atılgan, yüksek sesle konuşan, hatta gösteriş meraklısı ve tehlikeden hoşlanan kişiler olmaları beklenir. Çünkü satış, müşteriyle iletişimde yöneten taraf olmayı, konuşmayı satışın hedefi doğrultusunda yönlendirmeyi, spontane olmayı ve ürün hakkındaki bazı istek ve şikayetlerle başa çıkabilmeyi gerektirir.

HPI Yöneticilik Potansiyeli

HPI Yöneticilik potansiyeli ölçeği, diğerlerini etkili bir şekilde yöneten ve motive eden kişileri belirler. Bu kişilerin genelde kuvvetli bir kimliği ve belirgin bir amacı vardır: kim olduklarını ve ne yapmak istediklerini bilirler. Hırslı, rekabetçi, çalışkan ve sorumluluk almayı seven kişilerdir. Bununla birlikte, yöneticiler, çalışanları motive edebilmeli, takdir etmeli, şirket başarısını olduğu kadar çalışanlarını da düşünmelidirler; aksi takdirde hedeflerine ulaşamazlar. Bu nedenle en etkili yöneticiler yaklaşılabılır, çalışanlarıyla ilgili, ekibinin güvenini ve sadakatini sağlayabilen kişilerdir.

HPI yöneticilik potansiyeli ölçeğinde yüksek puan alanlar, çevrelerindeki tarafından aktif, titiz, becerikli, akıllı ve mantıklı, planlı, canayakın ve becerikli kimseler olarak nitelenirler. Düşük puan alanlar genellikle sorumsuz ve tutarsız kişiler olarak tanımlanırlar.

3.5.3.3 Özelleştirilmiş Ölçekler

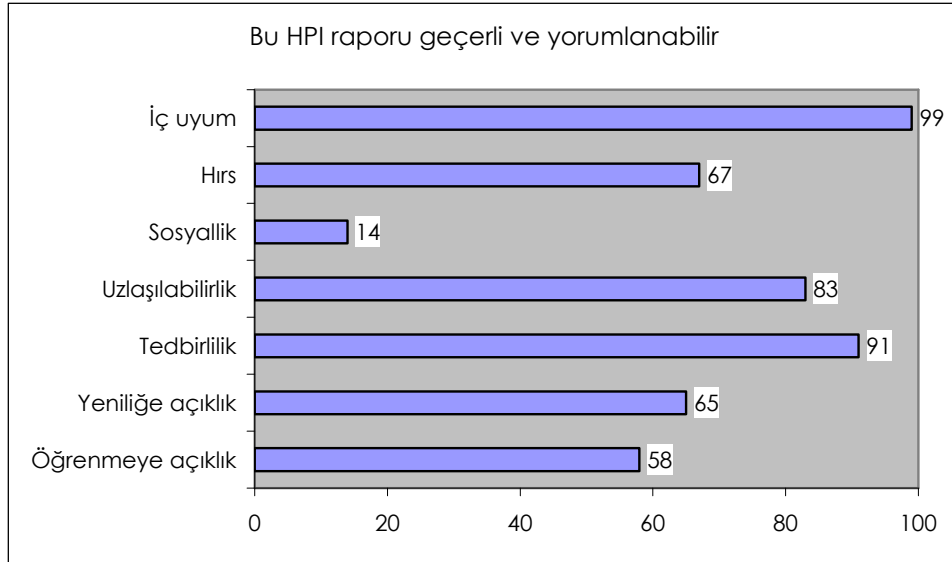
Yukarıda tanımlanmış her bir HPI mesleki ölçeği HPI temel ölçeklerinin maddelerinin yeniden birleştirilmiştir. Hatırlanacağı gibi eğer HPI temel ölçekleri kişiliğin temel renkleri olarak görülürse, bu mesleki ölçekler de günlük hayatımızda karşılaştığımız renk çeşitliliğine ulaşmanın eşdeğeridir. HPI temel ölçekleri oluşturan temalarından herhangi maddelerin yeniden birleştirilmesi kişiliği, arkadaşlarımızı ve iş arkadaşlarımızı değerlendirmemize benzer ve herhangi bir mesleki performansta ve başarıda önemli etkisi olan, çok ince bir seviyeyi göz önüne almamızı sağlar,

HPI özelleştirilmiş ölçekler her hangi bir işte dikkati çeken kişilik özelliklerini ayırtmada güçlü bir teknik sunmaktadır.

Özelleştirilmiş HPI ölçeklerinin oluşturulması, belirli bir pozisyondaki iş etkinliğini en iyi belirleyen HPI soru formundaki parçalarını etkin bir şekilde bir araya getirir. Özelleştirilmiş HPI ölçekleri kurumdaki herhangi bir pozisyon için, örneğin resepsiyonist, kamyon sürücüsü, satış elemanı veya yönetici müdür için, oluşturulabilir. Bu yolla HPI, kişilikten çok artan bir şekilde eleman seçiminde, yerleştirmede kurumun dilini konuşur.

3.5.3.4 Örnek Profil Yorumlamaları

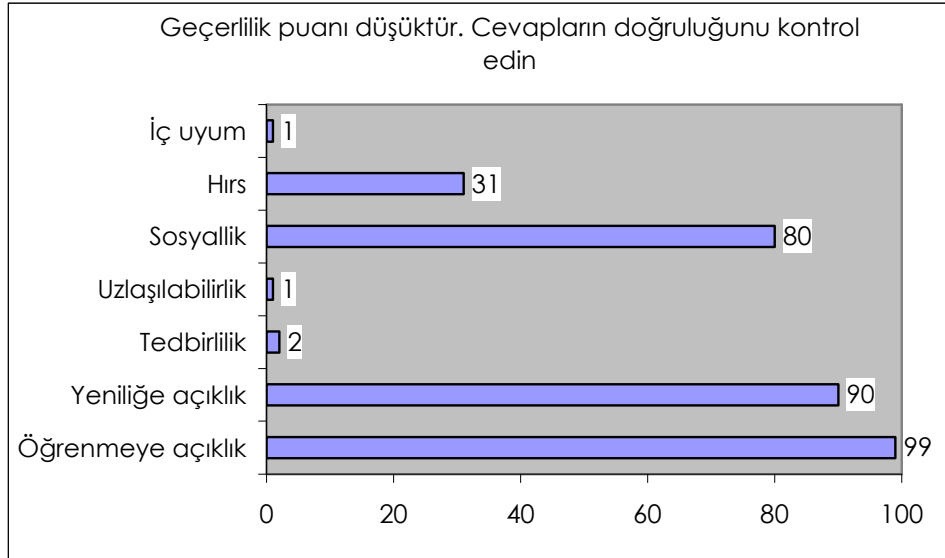
Bu bölümde 6 HPI profilinin yorumlamaları Holland'ın iş tipleri modeli esas alınarak yapılmıştır. Holland modeli çalışan insanları çok geniş bir alanda sınıflayarak ele aldığı için sistematik uygulamalarda örnek profil olarak kullanılmaktadır.



Şekil 12. Gerçekçi Profil

Holland'ın teorisinde, gerçekçi tipler; pratik, konsantre olabilen, harekete yönelik ve geleneksel olarak da erkeklerdir. John Wayne'i mühendis, asker ya da teknik direktör olarak düşünün. Gerçekçi tipler, dürüst, teknik işlere yönelik, itaatkar ve biraz içlerine kapanıktırlar. Gerçekçi işlere örnek olarak, teknisyen, bina eksperisi, elektrikçi, musluk tamircisi, kısaca mekanik yeteneklere dayalı çok fazla sosyallik gerektirmeyen işleri verebiliriz.

Şekil 12’deki profil 100 kişilik bir eğitim grubunun birincisi olan bir itfaiye görevlisine ait. Profili bunun için değerli. Genç, güvenli, etkileyici, kendinden emin ve baskı altında sakin olduğu görülüyor (HPI İç Uyum). Aynı zamanda enerjik, ve çok çalışabilir (HPI Hırs ve HPI Tedbirlilik) fakat öyle çok hırslı değil; işin gereklerini yapmaya istekli ve önüne gelen fırsatları değerlendirebilir. Kurallara uymakla ilgili bir sorun yaşamaz (HPI Hırs ve HPI Tedbirlilik). Zeki, fakat öğrenme konusunda çok güçlü bir isteği yok (HPI Yeniliğe açıklık ve HPI Öğrenmeye açıklık). Sessiz, kendini öne çıkartmayan (not self-promoting) ve hoş bir kişi(HPI Sosyallık ve HPI Uzlaşılabilirlik). İnsanlar ona sakin (HPI İç uyum) ve güvenilir/sorumlu (reliability) (HPI Tedbirlilik) olması dolayısıyla doğal olarak güvenirler. Başkalarıyla çalışabilmekle beraber, malzemeleriyle kendi başına çalışmaktan hoşlanır (HPI Uzlaşılabilirlik ve HPI Sosyallık). Kısaca bu genç itfaiyeci gerçekçi işler için çok uygundur.



Şekil 13. Araştırmacı Profili

Holland’ın modeline göre, Araştırmacı tipler, akademik, araştırmacı ve fikirler, prensipler ve soyutlama ile ilgili kişilerdir. İçedönük olmaya yatkın, itiraz eden ve yaratıcı olma eğilimindedirler. Araştırmacı işlere örnek olarak, tıp teknolojisi, biolog, kimyager ya da fizikçi gibi kısaca matematik ve bilim yeteneği gerektirmekle birlikte liderlik özelliği gerektirmeyen işleri verebiliriz.

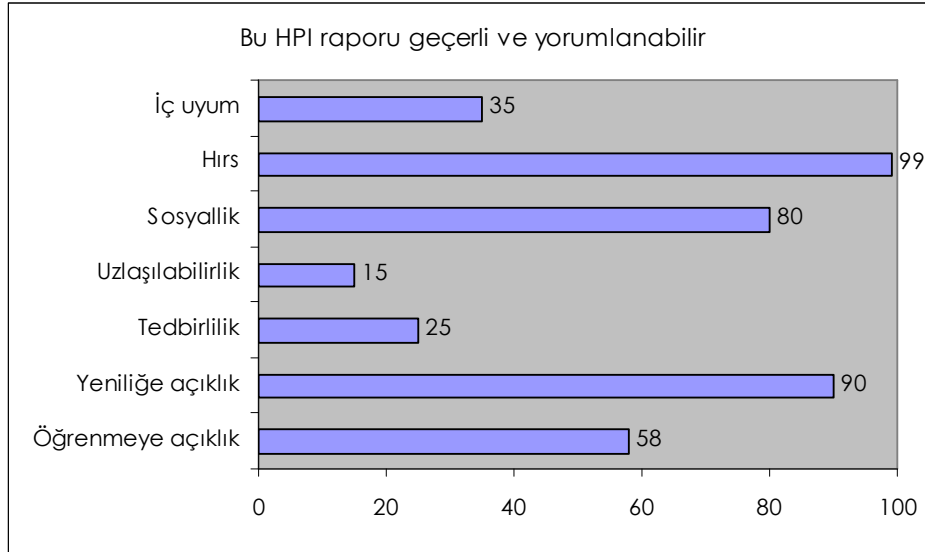
Şekil 13’teki profil, Nükleer fizik alanında, saygın bir üniversitede doktora yapmış bir genç adama ait. HPI İç uyum ve HPI Tedbirlilik puanları çok düşük olduğu için

profilin geçerlilik puanı oldukça düşük. Bunun anlamı bu genç adam dünyayı garip ve tuhaf bir şekilde görüyor ve biraz dikkatsiz olduğunu söyleyebiliriz.

Zekası, hayal gücü, açık fikirliliği, iyi eğitilmişliği ve sosyal olması ile görüşme esnasında olumlu bir etki yaratacaktır (HPI Yeniliklere açıklık, HPI Öğrenmeye açıklık, HPI Sosyallik). Biraz rahatsız edici olabilir (HPI Uzlaşılabilirlik), fakat, kuşkucu ve eleştirel olmak üzere eğitim aldıklarından, insanlar onun bilimsel eğitiminin bir parçası olmaya yatkın olacaklardır.

Üniversite tenis oyuncusu olmasına ve HPI'nın Hırs Ölçeğinin Rekabetçilik HIC'inden en yüksek puanı almasına rağmen, çoğu Araştırmacı tip gibi, bu genç de dünya başarılarıyla çok ilgilenmemektedir (HPI Hırs).

Bu profilde sıkıntı veren nokta, görünüşü, zekası, yaratıcılığı, düzgün konuşması ve sosyal olması ile görüşme sırasında çok iyi bir etki yaratabilen bu gencin HPI İç uyum'da gözüken düşük puan gözardı edilebilir. Düşük HPI İç uyum puanı genel olarak kariyer sorunlarına işaret eder.. Görüşmesi iyi gittiği için işe kolayca alınacak; fakat odaklanamadığı, huzursuz ve güvensiz olduğu için bir süre sonra sıkılacaktır.



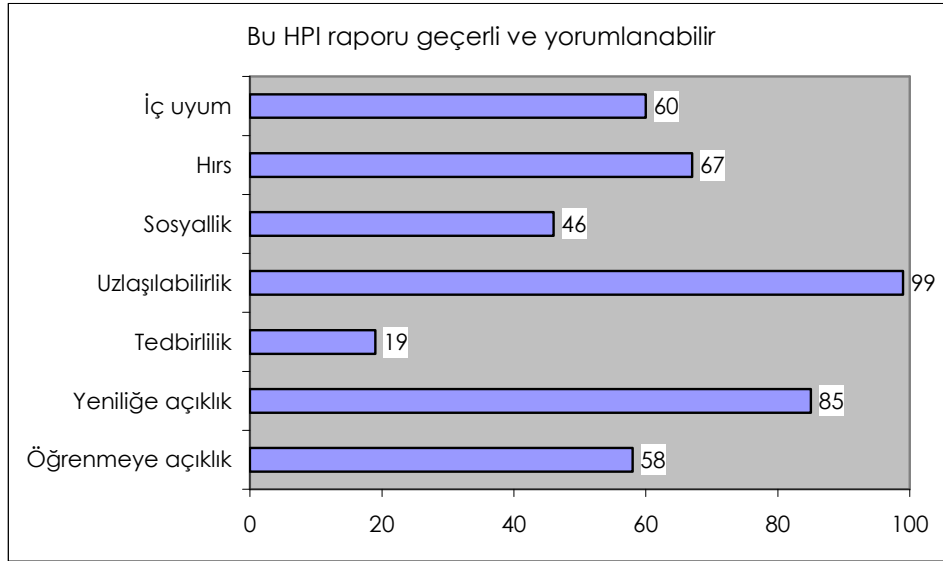
Şekil 14. Sanatçı Profil

Holland'ın teorisine göre, sanatçı tipler geleneksel olmayan, genelde bir belanın içinde olan ve paradan, sosyal kabul edilebilirlikten ve güçten çok kendini ifade edebilmekle ilgilenen kişilerdir. Sanatçı işlere örnek olarak, yazar, mimar, şair, aktör, iç dekoratör ve müzisyenleri verebiliriz.

Şekil 14'teki profil sanatçı profilinin güzel bir örneğidir. Birincisi HPI İç uyum ve HPI tedbirlilik puanları düşük olduğu için geçerlilik puanı düşüktür ve geçerlilik puanı tuhaf ve alışılmadık bir dünya görüşünü, düşünmeden hareket etmeyi ve detaylarda dikkatsizliği gösterir.

Bu kişi hayal gücü yüksek, geniş ilgi alanına sahip, ve orijinal (HPI Yeniliklere açıklık), etkili, enerjik ve renkli (HPI Hırs ve HPI Sosyallik), fakat bunlarla birlikte kaba / haşin, sözünü esirgemeyen ve zorba olabilir (HPI Uzlaşılabilirlik).

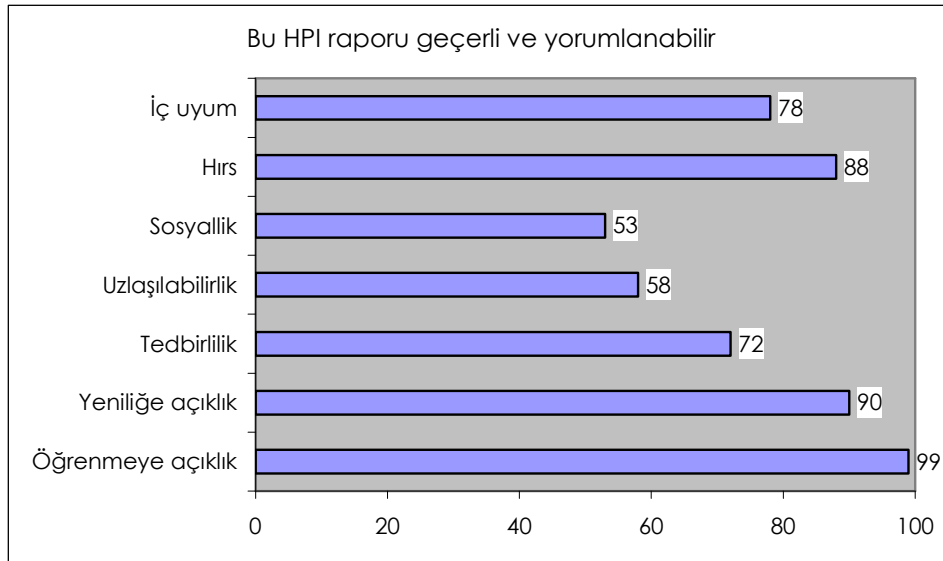
Bu profildeki en önemli özellik Yüksek HPI Yeniliklere açıklık, düşük HPI Tedbirlilik ve yüksek HPI Hırs ile şekillenen yaratıcılık belirtisidir. Bu örnekte bu belirti çok vurgulanmış ve abartılmıştır. Bu zeki, coşkun, hayal gücü yüksek ve biraz zor kişi, yeteneklerini sergilediği çok başarılı bir reklam ve pazarlama şirketinde sanat yönetmeni olarak ödül kazanmıştır.



Şekil 15. Sosyal Profil

Şekil 15'teki grafik sosyallik profilidir. Sosyal işler başkalarına yardım etme ve hizmet verme ile ilgilidir. Sosyal insanlar özverili, idealist, yenilikçi (geleneklere bağlı olamayan), oldukça fedakardırlar Çok başarılı sosyal insanlar, neredeyse aşağıda bahsedilen girişimci tiptir. Tam olarak sosyal olan birey hırs ve güç açlığı içinde olmayacaktır. Daha çok sosyal adaletsizlik ve yardıma ihtiyacı olanlarla ilgili olacaktır. Tipik sosyal işler; öğretmenlik, sosyal hizmetli, toplumun yararına çalışılan işler, danışmanlık, psikologluk veya konuşma terapistliğidir.

Yukarıdaki profil başarılı bir turizmciye aittir-artistik ve sosyal ilgilerin bir karışımı- bir de aile danışmanlığı tam bir sosyal iştir. Turizmcinin HPI profilindeki en ayırıcı özelliği uzlaşmacılığdır ki, onun nazik, sempatik, sıcak ve arkadaş canlısı olduğunu akla getiriyor. HPI'da ki sosyallik skorunda averajın altında olması diğerlerinin onu dinlemesinden çok, onun diğerlerini dinleme ihtiyacı içinde olduğundan kaynaklanmaktadır. Fikirlerle ilgili olduğu halde yaratıcı değildir. Daha çok dikkatli olma eğilimindedir, Ne aşırı hırslı ne de kendi kendini teşvik edicidir (HPI Hırs ve HPI Sosyallik). İdeal bir sosyal tiptir- samimi ,sakin, diğerlerinin ihtiyacına duyarlı (HPI Uzlaşılabilirlik).

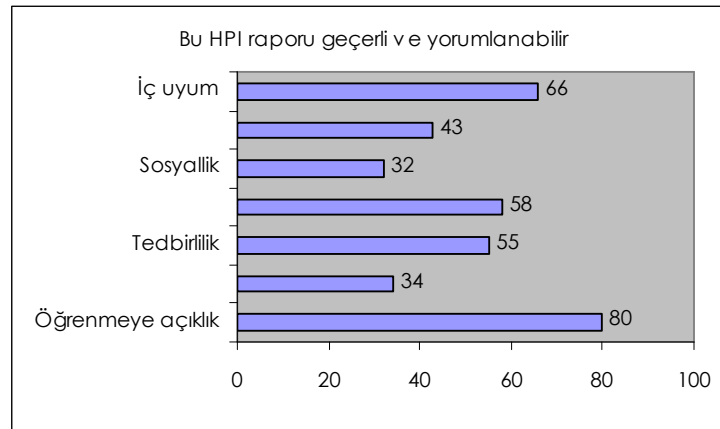


Şekil 16. Girişimci Profili

Holland’a göre girişimci insanlar hırslı, artan hareketlilik içinde, sosyal becerileri olan ve oldukça kuralcıdırlar. Onlar başarı odaklıdırlar ve diğerlerinin sorumluluğunu almaktan zevk alırlar. Tipik girişimcilik gerektiren işler; satış içeren, çeşitli iş rolleri örneğin, satın alıcı, yönetici, danışman ve diğer işler televizyon yapımcısı ki, liderlik ve hırs gerektirir fakat bilimsel bir yetenek gerektirmez.

Şekil 16’daki profil çok sık rastlanmayan etkili bir yöneticiye aittir. Geçerlilik skorunun en mükemmelini gösteren dünyaya gerçekçi bir gözle bakmak ve detaycılıktır. O kendinden emindir, kararlı ve hazırdır ve çok çalışkandır (HPI İç uyum, HPI Tedbirlilik, HPI Hırs). Onu yönetici niteliklerinin içini doldurması cana yakın ve kime nasıl davranacağını bilmesidir (HPI Uzlaşılabilirlik). Onun sosyallikte averaj skorda olması astlarıyla yarış içinde olmayacağı anlamına gelir. HPI tedbirliliğinde yüksek skor alması onun kurallar ve prosedürlerden rahatsız olmayacağını ve güvenilir bir insan olarak algılanacağını gösterir. Aynı zamanda “kitabına uygun” davranacağını ve yenilikçi olmaktan çok tamamlayıcı olacaktır. Bu profilini yükselten en ayırıcı özelliği bu kişinin çok iyi organize olacağı ve üretici olacağıdır.

Bu kişi bir okul müdürüdür ve aynı zamanda fen ve matematikte yetenekli olan çocukların okuduğu bir laboratuvar okulunun kurucusudur. Okulu açmak isteksiz politikacılarla, kıskanç okul memurları ile, tepkisiz yerel yönetim ile, düşman yerel basınla ve birçok şüpheli aile ile uğraşmayı gerektirir, üstelik oldukça zorlu şansa karşı. O yetenekli çocuklar için en iyi okulu kurmuştur. O boş zamanlarında küçük fakat karlı bir çiftçilik işini yönetmektedir.



Şekil 17. Geleneksel Profil

Holland’a göre geleneksel insanlar birçok konuda artistik insanların aynadaki ters yansıması gibidir. Onlar dikkatli, kurallara uyumlu, detaycı talimatları takip etmeye istekli insanlardır. Tipik geleneksel işler; bankacılık, muhasebecilik, kanuni işler, kütüphanecilik ve yönetim ve sekreterliktir.

Şekil 17’deki profil geleneksel profile iyi bir örnektir. Onun geçerlilik skoru normal sınırlar içindedir. O sessiz, çekingen ve kendi kendini abartmayan biridir (HPI Sosyallik). Daha çok gelenekseldir, detaycıdır ve kolay sıkılmaz (HPI Yeniliğe açıklık). Talimatları kolay alan bir takım oyuncusudur (HPI Hırs, HPI Sosyallik). Cana yakın, dengeli ve hatta tutarlı baskı altında sakinidir (HPI İç uyum, HPI Uzlaşılabilirlik).

Bu muhteşem cana yakın ve kafa dengi kadın eski uluslararası mesleki sekreterler birliğinin eski başkanıdır.

3.5.4 İşe Alım Sürecinde Ölçülen Yetenek ve Kişilik ile İş Performansı İlişkisi

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

İşgören seçim işlemi ile adaylar arasından alınıp işletmenin bünyesine dahil edilecek kişinin kesin olarak tanınması zorunludur. Bu tanıma bireyi seçim işlemi sırasındaki özellikleri ile tanıma olduğu gibi, gelecekte ne yapılabileceği şeklinde de olacaktır. Ayrıca, kişinin yapacağı işe uyum gösterip gösteremeyeceği işgörenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı da araştırılmak istenmelidir.

İşgören seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk yön kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması, daha sonra bu işi

yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağını kararlaştırılması, son olarak da işgören adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınması gerekir.

Böyle bir çalışma için özel bir seçim sistemi kurulmalı, işgören adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işlemi belirlenmelidir.

Günümüzde seçim sırasında gerekli özen gösterilmediği zaman, işlerin iyi bir şekilde yapılmadığı, işgören-iş ve işgören-işletme arası işlerin düzenli yürümediği görülmektedir.

Bazı zamanlar bir işletmenin işgören yöneticilerinden “her şey şüphesiz güzel, sene sonunda yüksek prim veriyorum, ücretsiz sağlık hizmeti sağlıyorum, gerekli her türlü çalışmayı yapıyorum, yine işler gereği gibi yürümüyor.” şeklindeki şikayetleri görmek mümkündür. Bu düzensizliğin nedeni, işgörenlerin iyi değerlendirilmemesi olabileceği gibi çeşitli uyumsuzluklarda olabilir. O halde işletmenin sosyal bünyesini düzenlemek için işgörenlerin seçimine gerekli özeni göstermek gerekir. Bu amaçla özel seçim ve yerleştirme sistemleri kurulmalı ve sistemin geçerli olması halinde işgören adaylarının değerlemesi bu sistemle yapılmalıdır.

Yeni teknolojilerin insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevine de önemli etkileri vardır. Yeni teknolojiler özellikle mikro-elektronik, elektro-mekanik vb alanlarda yüksek öğrenim görmüş kişilerin yeniden mesleki temel eğitim görmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Bir önceki dönemin teknolojisinin eğitimini almış kişilerin başarılı olabilmesi ve yeni teknolojiler hakkında bilgi sahibi olabilmesi için etkin işgören eğitim ve gelişimi programlarına ihtiyaç artmaktadır.¹²⁷

Teknolojik gelişmeler aynı zamanda işletmelerin performans değerlemesi işlevini de etkilemektedir. Günümüzde performans değerlemesi merkezilikten uzaklaşmakta, puan ağırlıkları yöneticilik işlerinden yöneticilik görevini kapsamayan işlere göre değişmekte ayrıca işlerin tanımları ve örgüt içindeki yerleri de değişiklik arz etmektedir.

¹²⁷ William Cohen, **Hig-Tech Management, Amacom Publication**, New York, 1986, s.66.

Yeni teknolojilerin önemli bir etkisi de insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme işlevine olmaktadır. Teknolojik gelişmenin önemli etkilerinden bir tanesi olan; rutin işlerin giderek artan oranda yeni makineler tarafından üstlenilmesi ve üretim süreçlerinde işgörenlere kalan parçaların çoğunlukla rutin olmayan ve artan oranda daha fazla bilgiyi gerektiren işler olmaları, diğer taraftan işlerlik kazanan grup çalışması ile birleştiğinde, grup performansını rutin olmayan işlerin başarılması konusunda motive edici ücret sistemlerinin uygulanma sıklığının artmasına yol açmıştır.¹²⁸

¹²⁸ Cliff Lockier, “**Pay, Performance and Reward**” *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publications, Massachussets, 1992, s.241-242.

IV BİR İLAÇ FİRMASINDA FARKLI İKİ YÖNTEMLE İŞE ALINAN TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN SEKİZ AYLIK SATIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yetenek ve kişilik testleri işe alım sürecinde başta olmak üzere, terfi, performans değerlendirme, eğitim, kariyer planlama gibi kurumlar için büyük önem taşıyan planlamalarda yararlanılan yöntemlerdir.

İşe alma sürecinin temel amacı; işe ve işletmeye en uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip adayın seçilmesidir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar yetenek ve kişilik testlerinin işe alım sürecinin önemli bir basamağı olduğunu ortaya koymaktadır. İşe alım sürecinin aşamaları bir yapbozun parçalarına benzer. Yetenek ve kişilik testleri yapbozun en kritik parçalarıdır, adayın dış dünyayla ilişki kurma biçimini ortaya koyarken öteki parçalarında birbirleriyle ilişkilendirilmesi için ışık tutar. Testler işe alım sürecini yönlendirir ve aynı zamanda yetkinliklerinde açığa çıkmasını sağlar.

Araştırmamızın amacı uygun kişinin uygun işlerde çalışmasının iş performansını artırıcı etkisi olduğundan yola çıkarak genel yetenek ve kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde ve işgörenin başarısını öngörmedeki rolünü incelemektir. Araştırma, işe alım sürecinde başvuran adayların seçiminde kullanılan yetenek ve kişilik testlerinin kurumlara sağladığı yararı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'nin önde gelen ilaç firmasında 3-4 yıl önce sadece görüşme yöntemiyle seçilen tıbbi mümessillerle, yetenek ve kişilik testlerinin kullandığı yapılandırılmış işe alım süreciyle seçilen tıbbi mümessillerin 8 aylık satış verileri incelenerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma işletmelerde yapılandırılmış bir sürece dayanarak ve yetenek ve kişilik testleri kullanılarak gerçekleştirilen işe alımların etkililiği ve verimliliğini ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada ilaç firmasında yapılandırılmış bir işe alım süreci incelenmiştir. Buna bağlı olarak sadece görüşme yöntemiyle seçilen deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin satış sonuçlarıyla, yapılandırılmış bir yöntemle kişilik ve yetenek testleri de kullanılarak seçilen ve deneyimsiz tıbbi satış temsilcilerinin satış sonuçları karşılaştırılmıştır.

İlaç sektöründe yer alan kurumların yıl içerisinde yoğun olarak işe alım yaptıkları gözönünde bulundurulursa yapılandırılmış bir işe alım süreci özel bir ilaç şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilaç firmasının sadece görüşme yöntemiyle işe alınan ve deneyimli tıbbi satış temsilcileriyle, yapılandırılmış bir süreçle seçilen deneyimsiz tıbbi satış temsilcilerinin satış sonuçlarını kapsamaktadır.

Araştırma aynı ilde, aynı bölgede aynı ilaç satışını gerçekleştiren, aynı çalışma koşullarına sahip sadece görüşme yöntemiyle seçilen mümessillerle, yapılandırılmış bir sürece dayanarak seçilen mümessileri kapsamaktadır. Araştırma sonuçları analiz edilirken yüzdesel frekans dağılımları ile ortalama değerlerinden faydalanılmıştır. Sonuçların frekansları karşılaştırılmıştır. Araştırmada istatistik analizler için SPSS 10.0 paket programı ve Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

4.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla IMS raporlarından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma öncesinde uygulamanın gerçekleştirildiği ilaç firmasının Pazarlama Hizmet Grup Müdürüyle ön görüşme yapılmıştır. Görüşmede ilaç firması tarafından araştırma kapsamındaki çalışanların özellikleri konularında bilgi toplanmıştır.

Yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmada IMS verilerinin hangi bölümlerinden ve Türkiye genelindeki hangi bölgelerin IMS'lerine bakılması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu IMS raporu ekte verilmiştir. (EK-1) Araştırmaya katılacak Bölgeler ve Tıbbi Tanıtım Sorumluları gerçek satış rakamlarını ortaya koyabilecek bölgelerden seçilmiştir. İlaç satışında veriler IMS raporlarından elde edildiğinden ve bu verilerde depolardan ve eczanelerden alındığından reçetenin dağılım riskinin olduğu bölgeler özellikle Pazarlama Hizmet Grup Müdürü'nün önerisiyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

- H_0 : Tıbbi satış temsilcilerinin işe alınma yöntemine göre pazar payları arasında fark yoktur.
- H_0 : Yapılandırılmış bir sisteme dayanan seçme yöntemiyle işe alınan tıbbi satış temsilcilerinin pazar payı büyümeleri ile sadece görüşme yoluyla seçilen deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin pazar payı büyümeleri birbirine eşittir.

Yukarıdaki hipotezler tıbbî satış temsilcilerinin işe alınmasında kullanılan yöntemin nesnel olup olmamasının iş performansına etkide olup olmadığını ortaya koyma amacıyla hazırlanmıştır.

4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Araştırmada karşılaştırılan satış verileri tek bir ilaçla sınırlıdır.

Sadece görüşme yoluyla işe alınan ve yapılandırılmış bir sisteme dayanarak işe alınan mümessillerle sınırlıdır.

Bölgesel Pazar Payları (IMS) verileriyle sınırlıdır.

4.6 Araştırmada Yer Alan Tanımlar

Bölgesel Pazar Payı (IMS): İlaç sektöründe yer alan tüm firmalara ait aylık satış verilerinin tıbbi satış temsilcilerine göre değerlendirilmesi, karşılaştırılmasıdır.

Yapılandırılmış İşe Alım Süreci: İş ihtiyacı ile ilaç firmasına başvuran tüm adayların özgeçmişlerinin aynı kriterlere göre değerlendirilmesi, geçerli ve güvenilir psikometrik testlerle değerlendirilmesi ve aynı eğitimden geçmiş görüşmeciler tarafından davranışsal ikili görüşme tekniği ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi.

Sadece Görüşme Yoluyla İşe Alım Süreci: İş ihtiyacı ile ilaç firmasına başvuran tüm adayların farklı tekniklere sahip görüşmeciler tarafından değerlendirilmesi.

4.7 Araştırma Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli uygulanacaktır. İlişkisel tarama modeli geçmişte ve hâlen varolan durumu varolduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Korelasyon türü, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da / ve de derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir.¹²⁹

Uluslararası bir ilaç şirketinde uygulanan yeni işe alım yöntem ve tekniklerinin etkinliğini saptamak ve sadece görüşmeye dayalı işe alım yapan ve iş deneyimine sahip olan kişiler arasındaki performans ilişkisi aranacaktır.

4.8 Evren ve Örneklem

Bu araştırmada evren uluslar arası ilaç şirketinin işe alınan yapılandırılmış bir sistem ile işe alınan 17 işgöreni, ile sadece görüşme yönetimi ile işe alınan 16 ilaç satışında deneyime sahip 16 işgörenin, il/ bölge/yönetim açısından aynı çalışma koşulları içerisinde, daha önce satışa sunulmamış olan yeni bir ilacın bölgesel pazar payları temel alınarak karşılaştırılması yapılacaktır.

¹²⁹ Karaşar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınevi. 1998, s 79 -80.

Araştırma için önerilen bölgeler ve işgörenler ilaç firmasının Pazarlama Hizmet Grup Müdürü tarafından reçetenin kesin satışa dönüştüğü bölgeler seçilerek verilmiştir. Araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması için yapılan görüşmede diğer bölgelerde ve hastanelerden çıkacak reçetelerin dağılma riski nedeniyle, firma açısından verilerin anlamlı olmayacağı yönünde bir bilgilendirme yapıldı. Bu nedenle sayılar bu seviyede tutulmuş ve veriler değerlendirilirken Mann Whitney U istatistik tekniği kullanılmıştır

4.9 Veriler ve Toplanması

Bu araştırma iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yapılandırılmış işe alım sürecinin gerçekleştirilmesidir. Burada Baltaş-Eksen Yetenek Testi (BEYT) ve Hogan Kişilik Ölçümü (HPI) kullanılarak adaylar değerlendirilmiştir. BEYT kişilerin anlamlandırma, hız, dikkat hafıza, kavrama, sebep sonuç ilişkisi kurma, şifreleme, analitik muhakeme, problem çözme, yeni durumlara uyum ve görsel hafıza açısından genel yetenek derecelerini belirlemek ve diğer adaylarla karşılaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Toplam 50 sorudan oluşmakta ve 45 dakikada tamamlanması beklenmektedir (EK 2).

Kullanılan diğer ölçek olan Hogan Kişilik Ölçümü (HPI), beş faktör modeline dayandırılmış ve performans temel alınarak, kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi üzerine hazırlanmıştır.(EK 3) Yedi temel ve altı mesleki ölçekten oluşmaktadır. Toplam 206 ifadenin 20 dakikada cevaplandırılması beklenmektedir (EK 3).

Yapılandırılmış bir sisteme dayanarak değerlendirilen ve işe alınan işgörenler ile daha önce sadece görüşme yöntemi ile işe alınan ve iş deneyimine sahip işgörenlerin performansları Bölgesel Pazar Payları temel alınarak karşılaştırılmıştır (EK 1).

4.10 Uygulama

4.10.1 Başvuru

Posta, elektronik posta, faks ve web sitesi yoluyla toplanan özgeçmişler öncelikle illere göre gruplandırılmıştır. Daha sonra tıbbi satış temsilcilerinden beklenen temel özellikler göz önüne alınarak “çok uygun”, “uygun” ve “uygun olmayan” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

Çok uygun olarak değerlendirilenler :

- a. Dört yıllık üniversitelerin biyoloji / eczacılık / veterinerlik / tıbbi biyolojik bilimler / kimya bölümü mezunları
- b. Çalışacağı ilde ikamet edenler
- c. Bilgisayar kullanabilenler
- d. Bir yabancı dile hakim olanlar

Uygun olarak değerlendirilenler:

- a. Dört yıllık üniversitelerin diğer bölümlerinden mezun olanlar
- b. Çalışacağı ilde ikamet edenler
- c. Bir yabancı dile hakim olmayanlar

Uygun olmayan adaylar:

Temel özelliklerde belirtilen kriterlerin herhangi birine uymayan adaylar özgeçmiş taramalarında elenmiştir.

- a. Lise mezunu
- b. İki yıllık üniversite mezunu
- c. Büyük şehirler için Tarih/Dil/Beden Eğitimi/ Turizm bölümlerinden mezun olmak

- d. Askerliğini yapmamış

4.10.2 Değerlendirilmeye Davet Edilenler

İllere göre çok uygun ve uygun olarak belirlenen adaylar alfabetik sırada telefon ve elektronik posta adresleriyle listelenmiştir. Bu dokümanlar adayların değerlendirmeye davet edilmeleri için bölge müdürlüklerine bildirilmiştir.

4.10.3 Değerlendirmeye Katılanlar

Bölge müdürlerinin değerlendirme için toplu psikometrik uygulamaya davet ettiği adaylar sırasıyla,

- a. İş Başvuru Formu,
 - b. Baltaş Eksen Yetenek Testi (BEYT),
 - c. Hogan Kişilik Ölçümü (HPI)'nü
- cevaplandırmışlardır.

4.10.4 BEYT Eşik Değeri

Öncelikle zihinsel faaliyetler boyutunda genel yeteneği değerlendiren BEYT 50 sorudan oluşmaktadır. Test adaylara uygulanmadan önce, genel yeteneğin her bir boyutunu ölçen 80 soruluk bir havuz oluşturulmuştur. Bu soru havuzu 30 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Bu uygulamanın sonunda frekans analiziyle, sorular kolaydan zora doğru sıralanmış, minimum ve maksimum (1-100) puanlar belirlenmiş, geçerliliği olmayan sorular test ölçeğinden çıkarılmıştır. Ayrıca bu uygulamayla testin ideal cevaplanma süresi ve ortalama puan belirlenmiştir.

Test uygulama süreci tamamlandıktan sonra, grubun Türkiye ortalaması (45), her ilin il ortalaması ve her ilin iş gören ihtiyacı belirlenmiştir. Sınav katılımın yüksek olduğu illerde, iş gören ihtiyacına da bakılarak il ortalamasının üstünde ve en yüksek puan alan adaylar bir sonraki şamaya geçmişlerdir. Ancak katılımın az olduğu illerde, il ortalaması ve iş gören ihtiyacına göre, il ortalamasının altına inilmiştir.

4.10.5 Hogan Kişilik Testi Değerlendirme

Grupları içinde en yüksek puan alarak seçilen adayların HPI uygunluk profilleri “çok uygun”, “uygun” ve “dikkat edilmesi gereken özelliklere sahip” olarak üç grupta değerlendirilmiş ve dosyalanmıştır.

Tıbbi satış temsilcilerinden beklenen yetkinlikler için gerekli olan kişilik özellikleri HPI (Hogan Kişilik Ölçümü) ölçekleri üzerinden Tablo 6 da belirtilmiştir . Ayrıca Tıbbi Mümessillerin HPI (Hogan Kişilik Ölçümü sonuçları Ek 5’de verilmiştir.

Tablo 6
HPI- Hogan Kişilik Testi Özellikleri

HPI Temel Ölçekleri	Yüzdelik aralıkları	Bu puan diliminde yer alan kişilerden beklenen kişilik özellikleri
İç Uyum	35-80	✓ Dengeli ve sakin olmak ✓ Baskı ve stresle başa çıkabilmek ✓ Gerçekçi bir benlik imajına sahip olmak ✓ Kendine güvenmek ✓ Neşeli ve iyimser olmak
Hırs	50-95	✓ Rekabeti sevmek ✓ Canlı ve başarı odaklı olmak ✓ Aceleci görünmek ✓ Gelişim ve kişisel kabulün artmasından hoşlanmak ✓ Genel olarak kariyerindeki ilerleme için otorite ve sorumluluk artırmak
Uzlaşılabilirlik	50-95	✓ Dostça ve sevilen olmak ✓ Popüler ve nazik olmak ✓ İşe odaklılık ve kişiye odaklılık arasında denge kurmak ✓ Başkalarının güvenini kazanmak
Yeniliğe Açıklık	35-80	✓ Normal düzeyde hayal gücü ve merak sahibi olmak ✓ Yeni fikirleri araştırmak ve ilgilenmek ancak pratik ve gerçeğe yatkın olmak ✓ Alternatif yollar üretebilmek ✓ Değişime açık olmak ✓ Gireceği yeni bir sistem içerisindeki kurallara ve rutine ayak uydurma becerisi yüksek olmak
Satış Potansiyeli	50-99	✓ Müşteriyle ilişkide yöneten taraf olabilmek ✓ Konuşmayı satışın hedefleri doğrultusunda yönetebilmek ✓ Sıcak ve samimi olmak

4.10.6 Görüşme Planı

İşe alınacak her bir tıbbi satış temsilcisi için iki aday eğitime alınmıştır. Görüşme programı eğitime gidecek her kişi için – şehirde katılım sayısı uygunsa- en az üç kişi olarak hazırlanmıştır. Her tıbbi satış temsilcisi pozisyonu için en az 6 kişi ile görüşülmüştür. İllerdeki katılım sayısına bağlı olarak bu sayı bazı illerde daha çok, bazı illerde daha az olarak belirlenmiştir.

4.10.7 Görüşme Yöntemi

Adaylar bölge müdürleri tarafından görüşmeye çağrılarak “Yapılandırılmış Davranışsal İkili Görüşme” yoluyla değerlendirilmiştir. Bölge müdürleri adayları “çok uygun”, “uygun” ve “uygun olmayan” olarak sınıflamışlardır.

4.10.8 Adayların Eğitime Çağırılması

Görüşme sırasında çok uygun ya da uygun bulunan adaylar eğitime alınmış ve medikal ve sunuş yönetiminde başarılı olanlar işe alınmıştır.

4.10.9 Karşılaştırma

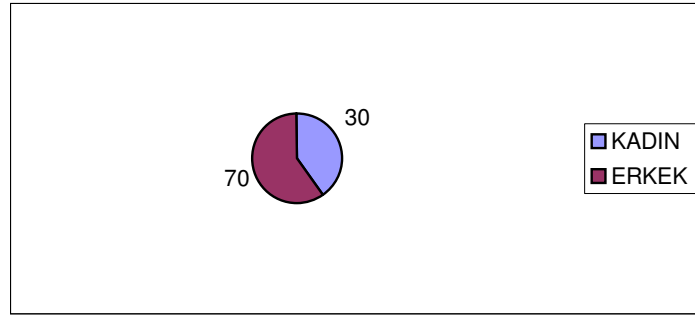
Yapılandırılmış bu yöntemle dayanarak bireysel olarak değerlendirilen ve işe alınan işgörenler ile daha önce sadece görüşme yöntemi ile işe alınan ve iş deneyimine sahip işgörenlerin performansları aynı çalışma koşulları içinde Bölgesel Pazar Payları [IMS (Inventory Market Share)] temel alınarak karşılaştırılmıştır.

4.11 Bulgular ve Değerlendirme

Toplanan veriler yüzde olarak ifade edilecektir. Her iki grubun (eski / yeni) performans ilişkilerinin çözümlemelerde Mann-Whitney U istatistik tekniği kullanılacaktır.

4.11.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde (Şekil 18) %70'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadın çalışanların oranı ise %30'dur.



Şekil 18. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları

4.11.2 IMS Verilerinin Değerlendirilmesi

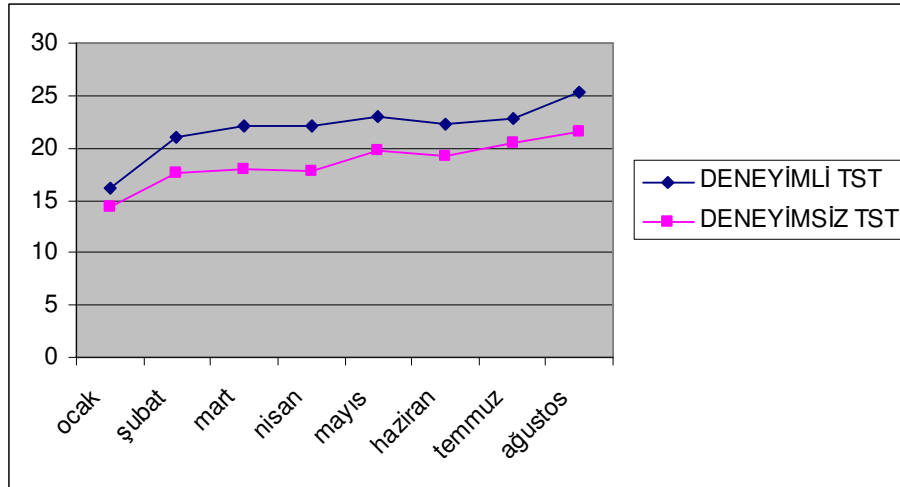
4.11.2.1 Konya Bölgesi

Tablo 7

Konya Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

KONYA BÖLGE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST	16,16	21,02	22,01	22,08	22,96	22,29	22,9	25,25
DENEYİMSİZ TST	14,31	17,65	17,88	17,81	19,83	19,27	20,55	21,61

Konya Bölge'nin aylar temelinde satış performansı incelendiğinde deneyimsiz TST'lerin Ocak ayından itibaren pazar paylarında belirgin bir artış olduğu görülmüştür. Deneyimsiz TST'lerin Pazar payı gelişimi, deneyimli TST'lerin pazar payı gelişimi ile paralel büyüdüğü görülmüştür (Tablo 7). Konya Bölgesi TST'lerinin ay temelinde satış yüzdeleri aşağıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 19).



Şekil 19. Konya Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

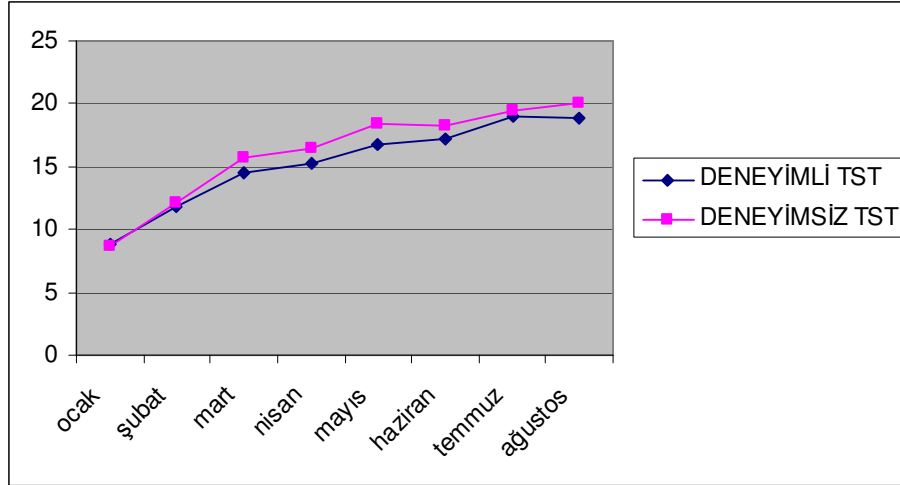
4.11.2.2 İzmir Bölgesi

Tablo 8

İzmir Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

İZMİR BÖLGE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST	8,80	11,80	14,47	15,20	16,84	17,27	19,05	18,92
DENEYİMSİZ TST	8,75	12,12	15,75	16,52	18,35	18,33	19,47	20,06

İzmir Bölge'nin aylar temelinde satış performansı incelendiğinde Ocak ayından itibaren pazar paylarında belirgin bir artış olduğu görülmüştür. Şubat ayından itibaren deneyimsiz TST'lerin, deneyimlilere kıyasla daha yüksek pazar payına sahip olduğu görülmüştür (Tablo 8). İzmir Bölgesi TST'lerinin ay temelinde satış yüzdeleri aşağıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 20).



Şekil 20. İzmir Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

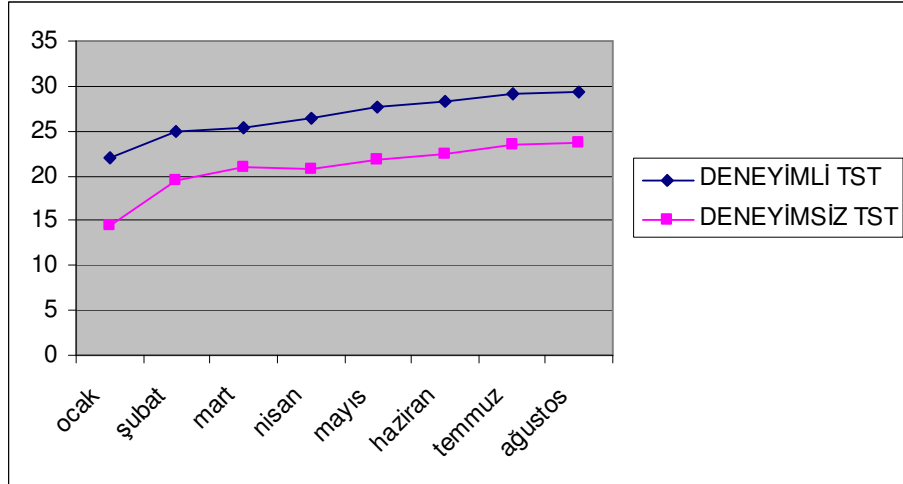
4.11.2.3 İstanbul Bölgesi

Tablo 9

İstanbul Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

İSTANBUL BÖLGE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST	21,98	24,85	25,42	26,32	27,76	28,32	29,17	29,24
DENEYİMSİZ TST	14,49	19,49	20,98	20,66	21,79	22,51	23,53	23,74

İstanbul Bölge'nin aylar temelinde satış performansı incelendiğinde Ocak ayından itibaren satışlarda belirgin bir artış olduğu görülmüştür. Deneyimsiz TST'lerin Pazar payı gelişimi, deneyimli TST'lerin pazar payı gelişimi ile paralel büyüdüğü görülmüştür (Tablo 9). İstanbul Bölgesi TST'lerinin ay temelinde pazar payı yüzdeleri aşağıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 21).



Şekil 21. İstanbul Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması

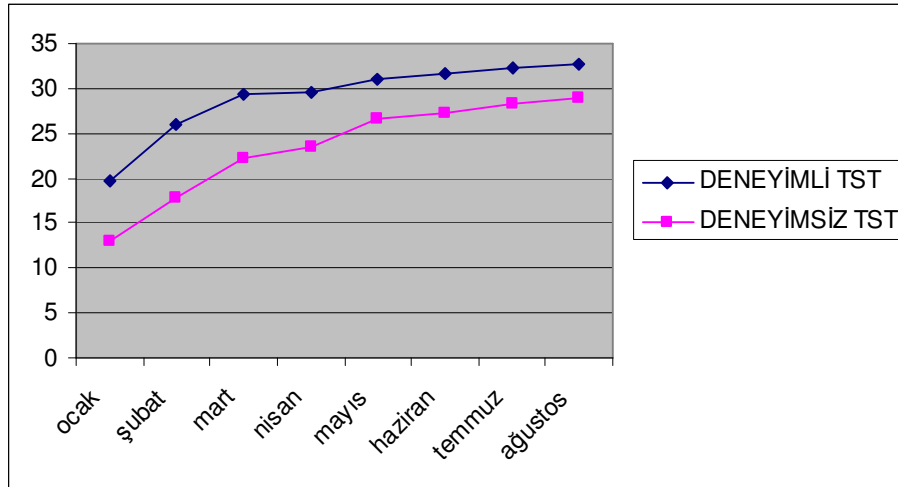
4.11.2.4 Kocaeli Bölgesi

Tablo 10

Kocaeli Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

KOCAELİ BÖLGE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST	19,80	26,05	29,33	29,64	30,93	31,58	32,35	32,75
DENEYİMSİZ TST	12,98	17,74	22,27	23,47	26,54	27,24	28,37	28,96

Kocaeli Bölge'nin aylar temelinde satış performansı incelendiğinde Ocak ayından itibaren satışlarda belirgin bir artış olduğu görülmüştür. Deneyimsiz TST'lerin Pazar payı gelişimi, deneyimli TST'lerin pazar payı gelişimi ile paralel büyüdüğü görülmüştür. Aylar ilerledikçe deneyimsiz TST'lerin pazar payı, deneyimli TST'lerin pazar payına yaklaştığı görülmektedir (Tablo 10). İstanbul Bölgesi TST'lerinin ay temelinde pazar payı yüzdeleri aşağıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 22).



Şekil 22. Kocaeli Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması

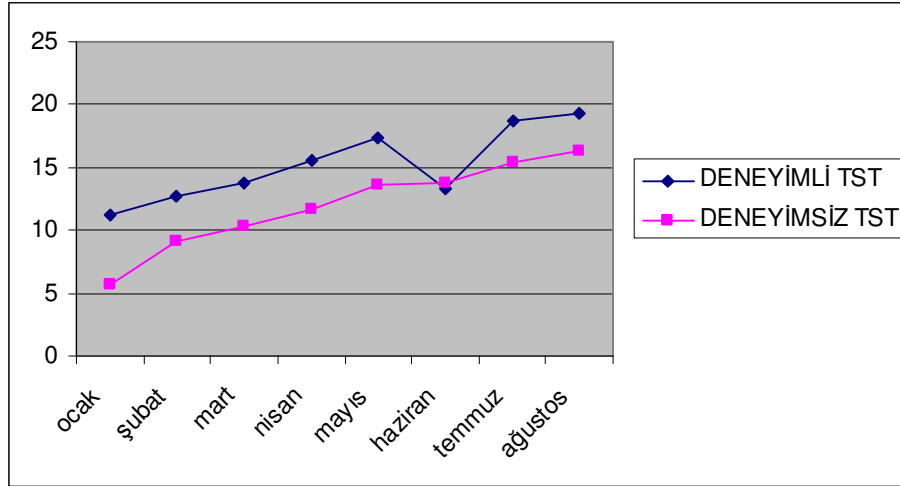
4.11.2.5 Doğu Karadeniz Bölgesi

Tablo 11

Doğu Karadeniz Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

DOĞU BÖLGE	KARADENİZ	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST		11,26	12,75	13,75	15,55	17,42	13,38	18,70	19,38
DENEYİMSİZ TST		5,68	9,15	10,34	11,62	13,69	13,81	15,49	16,27

Doğu Karadeniz Bölge'nin aylar temelinde satış performansı incelendiğinde Ocak ayından itibaren satışlarda belirgin bir artış olduğu görülmüştür. Deneyimsiz TST'lerin Pazar payı gelişimi, deneyimli TST'lerin pazar payı gelişimi ile paralel büyüdüğü görülmüştür (Tablo 11). Deneyimli TST'lerin sekiz ay içerisinde zaman zaman düşüş göstermiş olmasına rağmen deneyimsiz TST'lerin satışlarında sürekli artış olduğu gözlenmektedir. Doğu Karadeniz TST'lerinin ay temelinde satış yüzdeleri aşağıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 23).



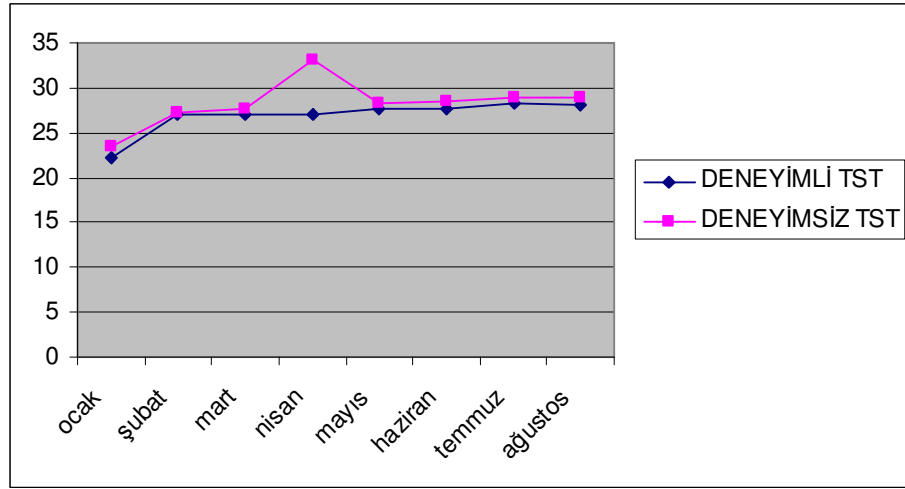
Şekil 23. Doğu Karadeniz Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması

4.11.2.6 Kadıköy Bölgesi

Tablo 12

Kadıköy Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde pazar payı karşılaştırılması

KADIKÖY BÖLGE	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
DENEYİMLİ TST	22,16	27,11	27,10	26,98	27,67	27,65	28,27	28,12
DENEYİMSİZ TST	23,38	27,26	27,61	33,10	28,22	28,40	28,84	28,85



Şekil 24. Kadıköy Bölge deneyimli ve deneyimsiz TST'lerin ay temelinde karşılaştırılması

Kadıköy Bölge'nin aylar temelinde pazar payı performansı incelendiğinde Ocak ayından itibaren pazar paylarında belirgin bir artış olduğu görülmüş, Ocak ayından itibaren deneyimsiz TST'lerin deneyimli TST'lere oranla daha yüksek pazar payı performansında bulundukları görülmüştür. (Tablo 12). Kadıköy TST'lerinin ay temelinde satış yüzdeleri yukarıda grafik olarak belirtilmiştir (Şekil 24).

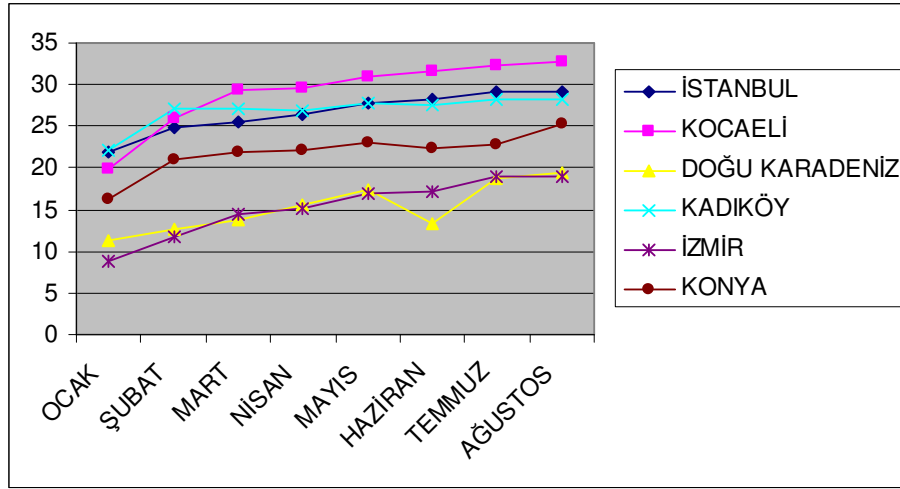
4.11.3 Bölge IMS Verilerinin Genel Değerlendirmesi

Deneyimli TST'lerin bölgelere göre aylık satış performanslarına bakıldığında Kocaeli Bölgesi en yüksek satış performansına sahip bölge olarak ortaya çıkarken, İzmir Bölgesi en düşük satış performansını göstermiştir (Şekil 25).

Tablo 12

Deneyimli TST'lerin bölgelere göre ay temelinde pazar payı gelişim performansları

BÖLGELER	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
İSTANBUL	21,98	24,85	25,42	26,32	27,76	28,32	29,17	29,24
KOCAELİ	19,8	26,05	29,33	29,64	30,93	31,58	32,35	32,75
DOĞU KARADENİZ	11,26	12,75	13,75	15,55	17,42	13,38	18,7	19,38
KADIKÖY	22,16	27,11	27,1	26,98	27,67	27,65	28,27	28,12
İZMİR	8,8	11,8	14,47	15,2	16,84	17,27	19,05	18,92
KONYA	16,16	21,02	22,01	22,08	22,96	22,29	22,9	25,25



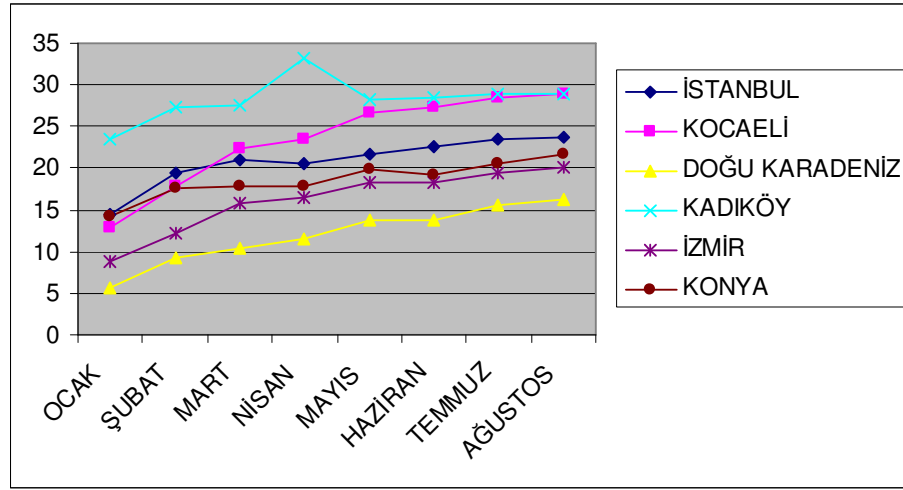
Şekil 25. Deneyimli TST'lerin bölgelere göre ay temelinde pazar payı gelişim performansları

Deneyimsiz TST'lerin bölgelere göre aylık satış performanslarına bakıldığında Kocaeli Bölgesi en yüksek satış performansına sahip bölge olarak ortaya çıkarken, Doğu Karadeniz Bölgesi deneyimsizlerde en düşük satış performansını göstermiştir (Şekil 26).

Tablo 13

Deneyimsiz TST'lerin bölgelere göre ay temelinde pazar payı gelişim performansları

BÖLGELER	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
İSTANBUL	14,49	19,49	20,98	20,66	21,79	22,51	23,53	23,74
KOCAELİ	12,98	17,74	22,27	23,47	26,54	27,24	28,37	28,96
DOĞU KARADENİZ	5,68	9,15	10,34	11,62	13,69	13,81	15,49	16,27
KADIKÖY	23,38	27,26	27,61	33,1	28,22	28,4	28,84	28,85
İZMİR	8,75	12,12	15,75	16,52	18,35	18,33	19,47	20,06
KONYA	14,31	17,65	17,88	17,81	19,83	19,27	20,55	21,61



Şekil 26. Deneyimsiz TST'lerin bölgelere göre ay temelinde pazar payı gelişim performansları

Yukarıdaki bulgular SPSS ortalama çıktılarında da verisel olarak tutarlı ve anlamlıdır. Buna göre işgörenlerin performansı düzenli artış grafiği çizse de, deneyimli ve salt görüşme ile işe alınmış grubun ortalamaları ile deneyimsiz fakat daha nesnel yöntemlerle işe alınmış grubun ortalamaları arasında; ikincisinin performansı daha hızlı artma eğilimi içindeyse de, kaydadeğer bir farklılaşmaya rastlanmamaktadır.

Tablo 15**İşgörenlerin gruplara ve zamana göre performans seyri**

grup		ACT1	MS1	farkact1	farkms1	farkact2	farkms2	farkact3	farkms3	farkact4	farkms4
1.00	Mean	107.9412	14.2147	135.2353	3.8988	358.0588	1.8988	281.1176	.7806	328.3529	1.7818
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	84.53954	6.93872	77.38825	1.8872	187.77962	2.05002	136.62397	1.60682	145.78363	1.09366
2.00	Mean	143.8125	18.0188	170.8750	4.1225	422.2500	1.7431	312.2500	.6894	397.7500	2.3263
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	90.15558	13.08089	69.82347	2.45213	148.49983	1.60405	115.07070	1.10211	187.54893	4.43066

Tablo 15 ve 16’da TBP Actonel satışları ve Pazar payları için ortalamalar verilmiştir. TBP1 Ocak rakamları FarfktBP1 Ocak ile Şubat arasındaki fark, FarkTBP2 Mart ile Şubat ayları arasındaki satış farklarını vermektedir.

Tablo 16**İşgörenlerin gruplara ve zamana göre performans seyri**

Grup		farkact5	farkms5	farkact6	Farkms6	farkact7	farkms7
1	Mean	322,705882	0,095882353	378,823529	0,96823529	311,647059	-0,03411765
	N	17	17	17	17	17	17
	Std. Deviation	169,473731	0,714405862	209,10441	0,76154641	185,009102	2,106697827
2	Mean	318,3125	-0,990625	398,4375	0,79875	328,3125	0,38125
	N	16	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	233,606426	4,655834288	153,356217	1,02004493	127,282216	0,89735073

4.11.4 Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye genelindeki altı bölgeye, bölge ayrımı yapılmaksızın bakıldığında, geçerliği sınanan ilk hipotez: -

H₀: Tıbbi satış temsilcilerinin işe alınma yöntemine göre pazar payları arasında fark yoktur.

$p > 0.05$ olduğundan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre pazar payları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır

- **H₀:** Yapılandırılmış bir sisteme dayanan seçme yöntemiyle işe alınan tıbbi satış temsilcilerinin pazar payı büyümeleri ile sadece görüşme yoluyla seçilen deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin pazar payı büyümeleri birbirine eşittir.

Sekiz aylık pazar payı performanslarına bakıldığında, deneyimsiz tıbbî satış temsilcilerinin pazarpayı büyümeleri, deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin Pazar payı büyümeleri ile paralellik göstermektedir ve sürekli gelişim içerisinde.

Yukarıdaki sonuçların sağlaması Mann-Whitney test sonuçları dikkate alındığında tutarlı ve anlamlı gözükmemektedir. Buna göre deneyimli ve görüşmeyle alınmış gruplar ile, deneyimsiz fakat daha yapılandırılmış yöntemlerle işe alınmış gruplar arasında kayda değer bir farka rastlanmaması işe alımı gerçekleştiren ilaç firması için önemli bir değer taşımaktadır. İşe yeni aldıkları ve hiçbir çalışma deneyimi bulunmayan işgörenlerin ilk 8 ay içerisinde böyle bir sonuç elde ediyor olmaları kurumun satış hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Çünkü deneyimsiz bir TST'nin istenen düzeye ulaşması için verilen en iyi süre 1-1.5 yıl iken bu araştırmada TST'ler ilk 8 ayda bu düzeye gelmişlerdir. Eğitim ve tecrübe ile satışların artması beklenmektedir.

Tablo 17
Mann-Whitney Test Sonuçları

	ACT1	MS1	Farkact1	farkms1	Farkact2	farkms2	farkact3	farkms3	farkact4	farkms4
Mann-Whitney U	85.500	113.000	88.500	121.500	100.000	128.000	119.500	127.500	105.000	113.000
Wilcoxon W	238.500	266.000	241.500	274.500	253.000	264.000	272.500	280.500	258.000	249.000
Z	-1.819	-.829	-1.711	-.522	-1.297	-.288	-.594	-.306	-1.117	-.829
Asymp. Sig. (2-tailed)	.069	.407	.087	.601	.195	.773	.552	.759	.264	.407
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.068(a)	.423(a)	.087(a)	.606(a)	.204(a)	.790(a)	.557(a)	.763(a)	.276(a)	.423(a)

Tablo 17 ve Tablo 18'e baktığımızda $p > 0.05$ 'den büyük olduğundan grup 1 (deneyimsiz tıbbi satış temsilcileri) ve grup 2 (deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin satış ve Pazar payları istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ortaya koymamaktadır

Tablo 18
NPar Tests Mann-Whitney Test Sonuçları

	farkact5	farkms5	farkact6	farkms6	farkact7	farkms7
Mann-Whitney U	117.000	134.500	112.000	116.000	113.000	134.000
Wilcoxon W	270.000	287.500	265.000	252.000	266.000	287.000
Z	-.684	-.054	-.865	-.720	-.829	-.072
Asymp. Sig. (2-tailed)	.494	.957	.387	.471	.407	.943
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.510(a)	.958(a)	.402(a)	.488(a)	.423(a)	.958(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: grup

V. SONUÇ

Bu çalışmanın uygulama bölümünde sınanan hipoteze göre deneyimsiz tıbbi satış temsilcileri ile deneyimli tıbbi satış temsilcilerinin pazar payları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Satış rakamları birbirine yakın çıkmıştır. Bu işe alımı gerçekleştiren ilaç firması açısından anlamlı ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyecek şekilde yorumlanmıştır. Çünkü yeni işe başlayan ve hiçbir çalışma deneyimi bulunmayan tıbbi satış temsilcisinin 3-4 yıllık tecrübeye sahip deneyimli tıbbi satış temsilcileri ile eşit düzeyde satış yapabiliyor olmaları ve pazar paylarını paralel olarak geliştiriyor olmaları işe alım maliyetlerini düşüren bir unsur olarak tanımlanmışlardır

Uzmanlar tek bir pozisyonun doldurulması için gerçekleşen işe alım maliyetinin, o pozisyondaki çalışana ödenen yıllık ücretin %30'u olduğunu hesaplıyorlar. Buna bir de hatalı bir işe alım yapıldığını, beklenen performansın alınmadığını, hatta iş sonuçlarına eksi etki yaptığını, pozisyonun kısa sürede boşaldığını ve bir süre boş kaldığını, yeniden işe alım yapılmasını gerektiğini düşündüğümüzde gerçekten de işe alım için isabetli bir seçim yapabilmek en üst düzeyde dikkat ve özen gerektiriyor.

Tüm bu sürece baktığımızda işletmeler için büyük önem taşıyan işe alma sürecinde tüm aşamalara dikkat edilip yetenek ve kişilik testlerinin de içinde yer aldığı yapılandırılmış bir süreç uygulandığında bir işgörende bulunan ve başarı da önemli bir rol oynayan tecrübenin getirdiği başarı büyük ölçüde yakalanabiliyor.

Ayrıca uygun işe uygun insanı seçmiş olmak işletme için çok daha az bir yüke neden olmaktadır. Çünkü seçilen eleman o işe uygundur ve tecrübe kazandıkça da performansında artış görülecektir.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayanarak şu önerilerin yararlı olacağına inanılmaktadır:

- Toplam 16 deneyimli, 17 deneyimsiz temsilcinin ele alındığı çalışma farklı ve olanaklıysa daha geniş örneklemlemlerle yinelenmelidir.
- Tıbbi satış temsilcilerinin yıllık satış miktarlarına bakılıp yeniden bir karşılaştırma yapılabilir.
- Örneklem grubu genişletilip bölgesel farklar araştırılmalıdır
- Deneyimli ve deneyimsiz tıbbi satış temsilcilerinin bir sonraki dönem satış hedefleri belirlenirken bu sonuçlar dikkate alınmalıdır.
- Bazi aylarda görülen satışlardaki düşüşlerin nedenleri araştırılmalıdır.
- Çalışmadaki performans grafikleri incelendiğinde aylar ilerledikçe, yapılandırılmış bir yöntemle işe alınan (deneyimsiz) işgörenlerin, deneyimli işgörelere göre daha düzenli bir biçimde performans artışı kaydettikleri görülebilir. Dolayısı ile, çalışma için seçilen süre aralığının genişletilmesi; ya da / ve de aynı çalışmanın belirli bir süre sonrasında aynı kişiler üzerinde yeniden uygulanıp sonuçların karşılaştırılması; sağlanacak bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğini olumlu etkileyecektir.
- Bu çalışmadaki veri, bilgi ve bulguların getirdiğı çıkarımların geçerlik kazanarak insan kaynakları disiplini dahilinde kullanılabilmesi için bu alanda daha fazla çalışmaya gereksinim olduğu açıktır.
- Türkiye’de yetenek ve kişilik testlerinin dahil edildiğı süreçlerin uygulandığı yapılandırılmış süreçler son yıllarda artan bir biçimde kullanılmaktadır. Farklı sektörlerde benzer değerlendirmeler yapılmalıdır.

EKLER

EK 1 IMS RAPORU ÖRNEĞİ

OCAK - AĞUSTOS

ACTONEL

Yeni TST					Eski TST				
	23,50			Unit					Unit
	TBP	ACTONEL	MS	Market Index		TBP	ACTONEL	MS	Market Index
<u>İstanbul</u>					<u>İstanbul</u>				
Kadir Kadioğlu	3.542	706	19,93	0,85	Hülya Kazancıkol	5.358	2.995	55,90	2,38
Özgür Işık	4.726	1.257	26,60	1,13	Nihat Özdemir	17.289	3.796	21,96	0,93
					İbrahim Menekşe	7.284	1.898	26,06	1,11
					Gürkan Işçimen	7.477	2.252	30,12	1,28
<u>Antalya</u>					<u>Antalya</u>				
İbrahim Dokuz	17.100	3.161	18,49	0,79					
<u>Bursa</u>					<u>Bursa</u>				
Mehmet İnceayan	31.920	4.600	14,41	0,61					
<u>Diyarbakır</u>					<u>Diyarbakır</u>				
					Selim Ulük	6.161	2.020	32,79	1,40
<u>Samsun</u>					<u>Samsun</u>				
Fidan Güler	8.903	2.200	24,71	1,05					
<u>Kocaeli</u>					<u>Kocaeli</u>				
Polat Baytürk	9.863	2.938	29,79	1,27	Reşat Erkan	8.240	2.849	34,58	1,47
Feryal Özdoğan	9.696	2.727	28,13	1,20	Fusun Güray	4.935	1.466	29,71	1,26
<u>Doğu Karadeniz</u>					<u>Doğu Karadeniz</u>				
Emrah Kabasakal	7.884	1.283	16,27	0,69	Mehmet Altaş	6.947	2.258	32,50	1,38
					Tevfik Katipoğlu	17.754	2.530	14,25	0,61
<u>Kadıköy</u>					<u>Kadıköy</u>				
Ersin Şeker	6.502	1.558	23,96	1,02	Uygar Elgün	9.427	2.881	30,56	1,30
Didem Alicik	9.667	2.535	26,22	1,12	Aylin Kaynak	9.222	2.364	25,63	1,09
Tuğba Teközge	10.504	3.200	30,46	1,30					
Armağan Özzengin	5.570	2.012	36,12	1,54					
<u>İzmir</u>					<u>İzmir</u>				
Emre Ersoy	5.878	1.138	19,36	0,82	Mine Kahya	13.604	2.997	22,03	0,94
Remzi Efe Aybar	4.107	865	21,06	0,90	Ufuk Dorsan	16.800	3.010	17,92	0,76
					Mehmet Başkent	7.187	1.131	15,74	0,57
					Betül Özkara	5.019	925	18,43	0,78
<u>Adana</u>					<u>Adana</u>				
Okan Zorlukol	4.377	1.230	28,10	1,20					
Mehmet Akkaya	11.213	1.801	16,06	0,68					
<u>Konya</u>					<u>Konya</u>				
Mustafa Özcan	10.623	2.296	21,61	0,92	Remzi Ergün	6.995	1.766	25,25	1,07
TOTAL	162.075	35.507	21.908	0,93	TOTAL	149.699	37.138	24,81	1,06

© Aventis Marketing Services

BALTAŞ-EKSEN YETENEK TESTİ

KİTAPÇIĞIN ÜZERİNE

RİNİZİ ÖZEL
HİÇBİR İŞARET KOYMAYIN
İŞARETLEYİN.

CEVAPLA

.CEVAP KAĞIDINA

" Baltaş-Eksen Yetenek Testi" genel yetenek Özellikleri olan;

Anlamlandırma,
Hız ve dikkat,
Hafıza,
Kavrama,
Sebep-sonuç ilişkileri,
Şifreleme,
Analitik muhakeme,
Problem çözme,
Göz-el koordinasyonu becerilerini ölçmek üzere kullanılmaktadır.

Bu testte aşağıdakilere benzeyen sora ve şekilleri göreceksiniz. Her sorunun dört cevap seçeneğinden oluşmuş cevaplar bulunmaktadır. Bu cevaplardan birini seçerek, cevap kağıdında ilgili yeri işaretleyin.

1. ÖRNEK SORU

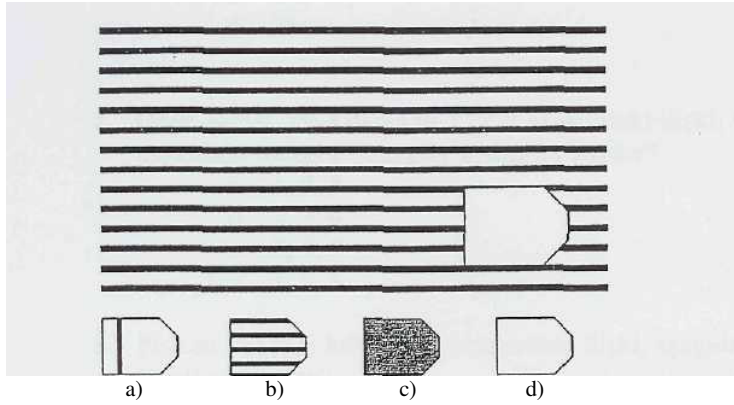
Eğer DIDÜDİD a 49499494 ise DIIDIIDD= aşağıdaki seçeneklerden hangisidir?

- a) 94494499
b) 49499494 " ■
c) 94944949
d) 49949944

Yukarıda verilen ömekte D harfi "4" ile, I harfi ise "9" ile simgelenmiştir. Buna göre DHDHDD harf dizisi d) seçeneğinde bulunan 49949944 ile simgelenmektedir. Doğru cevap d)'dir.

2. ÖRNEK SORU

Boş bırakılan yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



Yukarıdaki dikdörtgende düz çizgiler, sağdan sola enlemesine olarak dikdörtgeni kesmektedir. Boş bırakılan yerde çizgilerin devam etmesi için b) seçeneğindeki şeklin kullanılması gerekmektedir. Doğru cevap b)'dir.

Bu test için 25 dakikanız var. Mükün olduğu kadar hızlı cevaplayın. Bir cevaptan emin değilseniz en yakın

tahmini yapın.

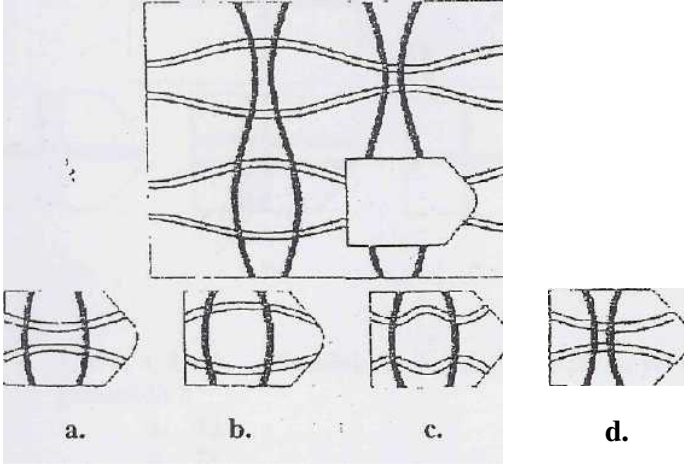
ÇEVİRMENİZ SÖYLENİNCEYE KADAR SAYFAYI ÇEVİRMEYİN.

BİR SONRAKİ
SAYFAYA GEÇİN © 2C01, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme, Organizasyon

1. Eğer $FEFEFEFE = 21211212$ ise $FEEFEFF =$ aşağıdaki seçeneklerden hangisidir?

- a. 21121221
- b. 21211212
- c. 21122112
- d. 21121122

2. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



3. 2, 3, 5, 8, 12, 17..... Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 22
- b. 23
- c. 24
- d. 25

4. Ocak, Şubat, Mart dizisi ile 1, 2, 3 arasındaki ilişki; Çarşamba, Perşembe, Cuma ile aşağıdaki hangi seçenekler arasında vardır?

- a. 1,2,3
- b. 2,3,4
- c. 3,4,5
- d. 1,3,5

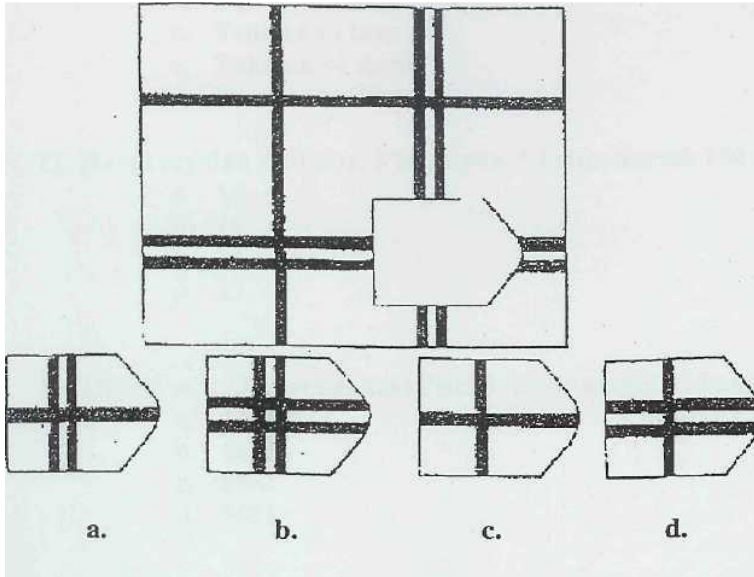
5. Şişman ve rejim kelimeleri arasındaki ilişki, aşağıdaki hangi seçenekler arasında bulunmaktadır?

- a. Obur ve yemek
- b. Ressam ve palet
- c. Öğrenci ve ödev
- d. Çıplak ve giysi

BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN

© 2001, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme, Organizasyon

6. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



7. 1,1,2,4, 8, 64,-Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 32
- b. 78
- c. 96
- d. 128

8. $15 \div 0 = 5 \div 5$ Yandaki eşitliğin sağlanabilmesi için noktalı yerlere hangi aritmetik işaretleri gelmelidir?

- a. (* ve +)
- b. (* ve *)
- c. (* ve -)

d. (/ve -)

9. 8, 24, 12, 36, 18, Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 54
- b. 9
- c. 16
- d. 48

10. Eğer ZAAZZAZ = 4994494 ise ZAZAAZAZ= aşağıdaki seçeneklerden hangisidir?

- a. 49494949
- b. 49499949
- c. 49499494
- d. 49494994

BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN

2001, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme, Organizasyon

11. Kahve ve cezve arasındaki ilişki aşağıdaki hangi seçenekte bulunmaktadır?

- a. Defter ve kalem
- b. Tencere ve tava
- c. Tokmak ve davul
- d. Mum ve şamdan

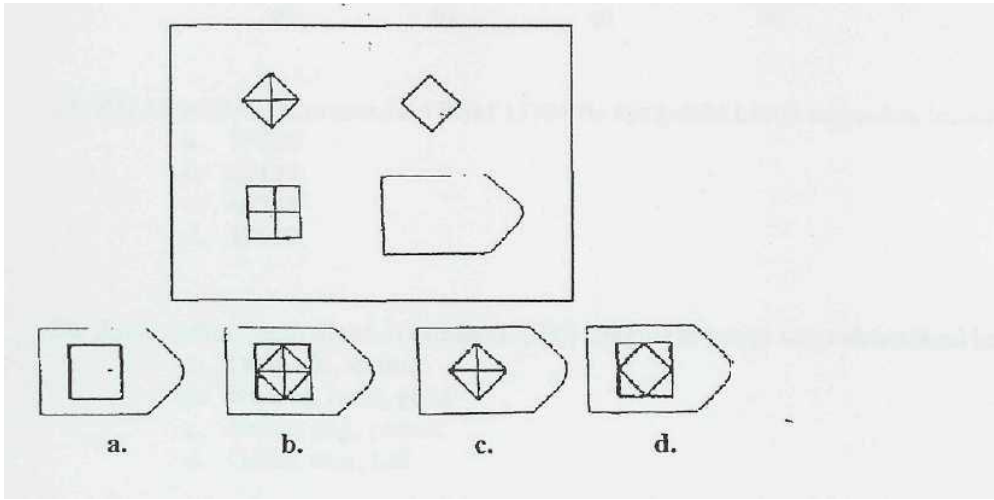
12. Hangi sayıdan 7 çıkarır, 3'le çarpar, 5 katını alırsak 150 sayısını buluruz?

- a. 10
- b. 15
- c. 14
- d. 17

13. ORAK ve KARO arasındaki ilişki 8526 ile aşağıdaki hangi seçenekte bulunmaktadır?

- a. 2856
- b. 6258
- c. 5862
- d. 5682

14. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



15. "Üzüm üzüme baka baka kararır" deyimine en yakın deyim aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Elmayı soy da ye, armudu say da ye
- b. Çiğ süt emmişten korkulur
- c. Gülme komşuna gelir başına
- d. Atı atın yanına bağlama ya huyundan ya tüyünden

16. $8 \div 5 = 36 \div 4$ Yandaki eşitliğin sağlanabilmesi için noktalı yerlere hangi aritmetik işaretleri gelmelidir?

- a. (- ve :)
- b. (* ve :)
- c. (* ve +)
- d. (- ve *)

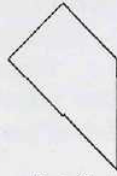
BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN

© 2001, Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme, Organizasyon

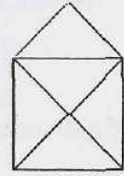
17. TALUBNİS harflerini yeniden düzenlerseniz, aşağıdaki seçeneklerden hangisi ortaya çıkmaktadır?

- a. Şehir adı
- b. Ülke adı
- c. Hayvan adı
- d. Nehir adı

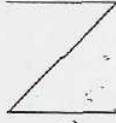
18. A şeklini B şeklindeki gibi tamamlamak için aşağıdaki hangi seçenek kullanılmalıdır?



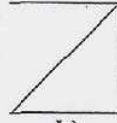
Şekil A



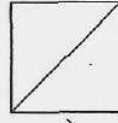
Şekil B



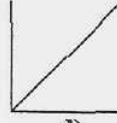
a)



b)



c)



d)

KİTAP ve PATİK arasındaki ilişki 13796 ile aşağıdaki hangi seçenekte bulunmaktadır?

- a. 79316
- b. 67139
- c. 69731
- d. 13697

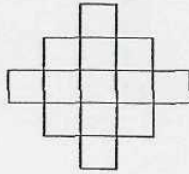
Asma, üzüm, şarap dizisi arasındaki ilişki, aşağıdaki hangi seçenekte tekrarlanmaktadır?

- a. İnek, süt, mama
- b. Kumaş, terzi, giysi
- c. Sebze, yağ, yemek
- d. Odun, ateş, kül

Günde altı dakika geri kalan bir saat 30 günde kaç saat geri kalır?

- a. 180 dakika
- b. 90 dakika
- c. 3 saat
- d. 1 saat

Aşağıdaki şekilde kaç kare görebiliyorsunuz?



- a. 13
- b. 14
- c. 18
- d. 15

23. Aşağıda bir şifre açılımı verilmektedir. Bu şifreye göre aşağıdaki seçeneklerden hangisi anlamlı bir kelimeyi ifade etmektedir?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
*	*	☆	→	✓	⊕	⊖	⊗	⊘	⊙	⊚	⊛	⊜	⊝	⊞	⊟	⊠	⊡	⊢	⊣	⊤	⊥	⊦	⊧	⊨	⊩

- a. * * → ⊕
- b.) ✓ ⊗ X \
- c. * ✓ ⊗ →
- d. ⊕ \ ⊗ \ ✓

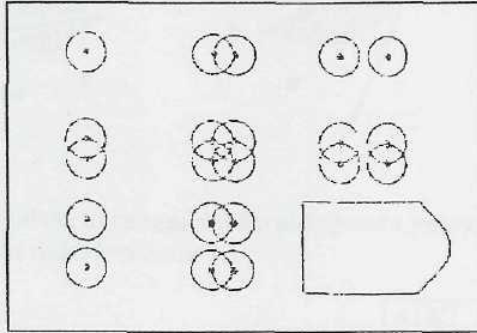
24. Mine, Ayten'den uzun ve Ash ise Mine'den kısadır.

- a. Ash Ayten'den uzundur
- b. Ash Ayten'den kısadır
- c. Ash en az Ayten kadar uzundur
- d. Ash'nın ya da Ayten'in daha uzun olduğunu söyleyemeyiz

25. 32, 36, 9, 12, 4, 6, Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 2
- b. 3
- c. 4
- d. 5

26. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



- a.
- b.
- c.
- d.

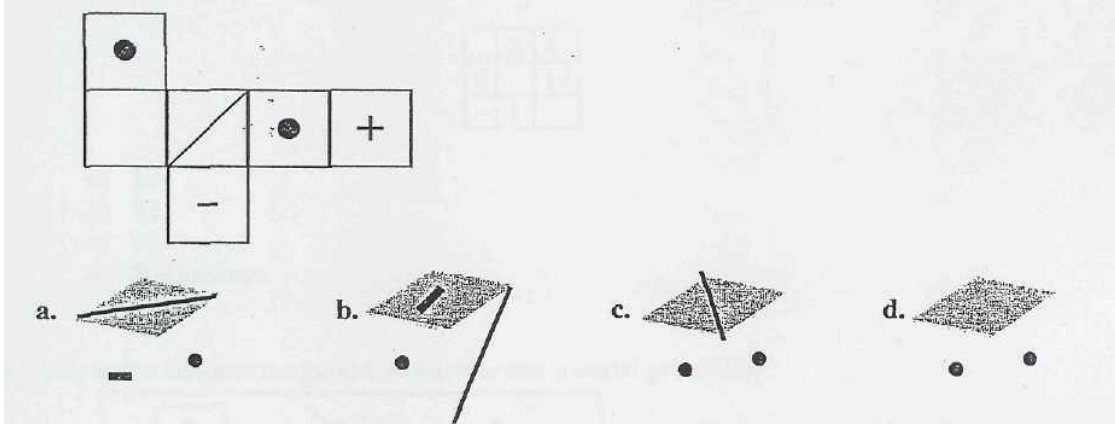
27. A, D, Ğ, J, Yandaki harf dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. K
- b. N
- c. L
- d. M

28. Ali ile Veli'nin toplam 112 bilyesi var. Ali, Veli'ye 6 bilye verirse, bilyeleri eşit oluyor. Ali'nin kaç bilyesi var.
- 50
 - 52
 - 62
 - 56

29. Eğer bazı savaşılar çılgınsa ve bütün çılgınlar akıl hastanesindeyse, o zaman bazı savaşıların akıl hastanesinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu varsayım;
- Doğru
 - Yanlış
 - Ne doğru ne yanlış
 - Bilmiyorum

30. Hangi seçenekteki küp aşağıdaki açılımdan elde edilemez?



31. Aşağıdaki kare tam doldurulduğunda yatay, dikey ve çapraz toplamalar eşit oluyor. X ve Y'nin değerleri nedir?

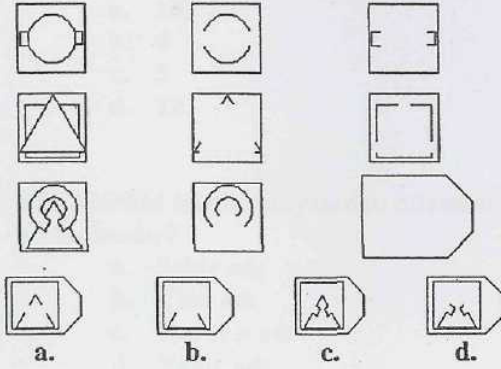
4	X	
	5	7
	Y	6

- X=9, Y=1
- X=7, Y=3
- X=6, Y=4
- X=8, Y=2

32. Ahmet 4 yaşındadır, ağabeyi Kemal'in yaşı Ahmet'in yaşının üç katıdır. Kemal kaç yaşına geldiğinde, Ahmet'in yaşının iki katı olacaktır?
- 14
 - 16
 - 18
 - 20

BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN

33. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

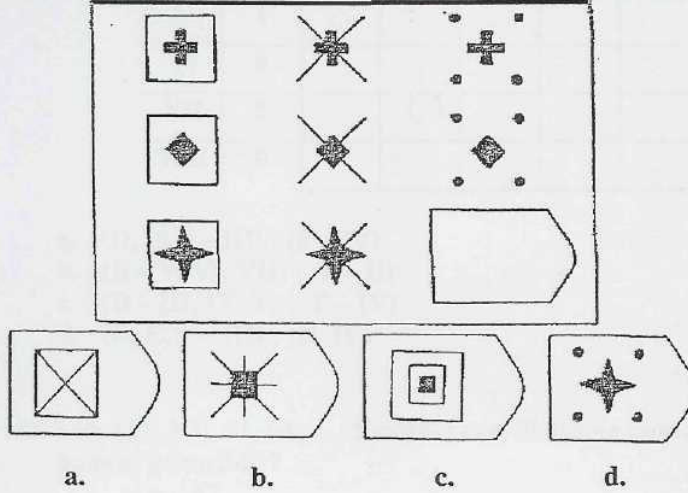


34. Aşağıdaki kare yatay, düşey ve çapraz toplamlar hep 30 olacak şekilde doldurulduğunda X'in değeri ne olur?

	X	4
6		14
	2	

- a) 10
- b) 12
- c) 18
- d) Bulunamaz

35. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



36. Bir grup çocuk bahçeye kedileriyle birlikte gelir. Bahçede toplam 22 baş ve 72 ayak olmuştur. Bahçede kaç çocuk ve kaç kedi vardır?

- a. 6 çocuk ve 16 kedi
- b. 7 çocuk ve 15 kedi
- c. 8 çocuk ve 14 kedi
- d. 9 çocuk ve 13 kedi

37. 65536,256, 16,... . Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 183
- b. 4
- c. 5
- d. 12

38. ZEŞANPEM harflerini yeniden düzenlerseniz, aşağıdaki seçeneklerden hangisi ortaya çıkmaktadır?

- a. Şehir adı
- b. Ülke adı
- c. Hayvan adı
- d. Nehir adı

39. Aşağıdaki tabloya bir dikdörtgen ve bir yuvarlak yerleştirmeniz beklenmektedir. Yerleştireceğiniz şekillerin birbirine değmemesi gerekmektedir. Tablo içinde kullanabileceğiniz kare sayısı belirtilmiştir. Birbirine değmeden yerleştirilen şekillerin koordinatları aşağıdaki seçeneklerden hangisidir?

		A	B	c	D	E	F	G	H
		0	2	0	3	0	2	0	0
I	0								
II	0								
m	1								
IV	3		O						
V	1								
VI	0								
VII	2		O				O		
VIII	0								

- a. (D,E,F-m);(F-IV)
- b. (B-V,V
- c. (D-III,r
- d. (D, E, F-m); (D, IV)

40. 144, 121, 100, 81, 64,... Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 57
- b. 42
- c. 49
- d. 36

41. 1,2, 3, 5, 8,13,21,34,.... Yandaki sayı dizisinde noktalı yere aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?

- a. 47
- b. 53
- c. 55
- d. 62

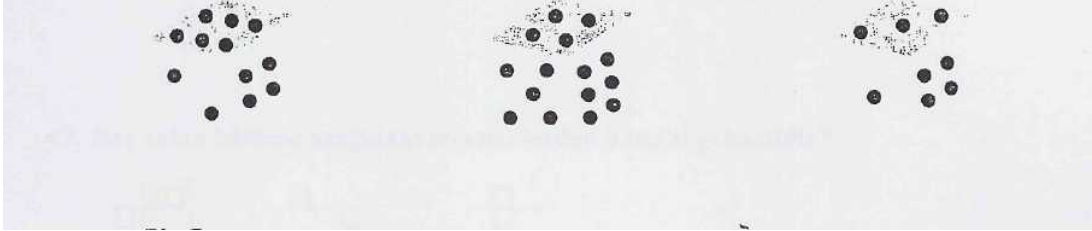
42. Aşağıda verilen kavramların ikisiyle de aynı biçimde ilişkili olan seçeneği bulun
Tavuk-Kartaî

- a. Dişi
- b. Cıvıv
- c. Yumurta
- d. Etobur

43. Şeker-Kristalize kelimeleri arasındaki ilişki Lav ile aşağıdaki seçeneklerden hangisinde vardır?

- a. Akışkan
- b. Volkan
- c. Kaya
- d. Püskürmek

44. Aşağıda değişik yüzlerini gördüğünüz küpün 6'h yüzünün karşısına hangi sayı gelmelidir?



- a. 5
- b. 1
- c. 2
- d. 4

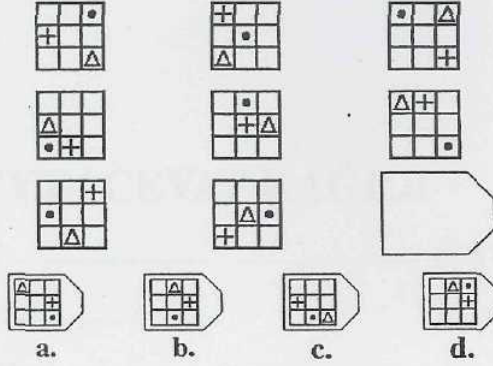
45. Ali'nin yaşı Veli'nin yaşının iki katıdır. Ama iki yıl önce Ali'nin yaşı Veli'nin üç katıydı. Veli şimdi kaç yaşında?

- a. 6**
- b. 2**
- c. 8**
- d. 4**

Baltaş-Eksen Seçme, Değerlendirme, Organizasyon

BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN © 2001,

46. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



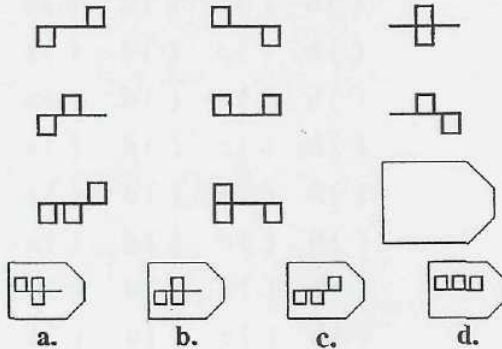
47. Ahmet, Mehmet ve Ayşe 10, 11 ve 12 yaşındalar. Yarışmaya karar verdiler. Bitiş noktasına ilk gelen ikinciden 1 yaş küçüktü. Üçüncü olan oğlan 12 yaşındaydı ve adı Mehmet değildi, Ahmet ile Ayşe arasında iki yaş vardı. Acaba Ayşe kaç yaşında ve kaçınıcı oldu?

- a. 10 yaşında ve 1.
- b. 11 yaşında ve 2.
- c. 12 yaşında ve 3.
- d. 11 yaşında ve 1.

48. Bir kutuda 5 beyaz, 5 kırmızı bilye var. Gözümüz kapalı olarak kutudan en az kaç bilye almalıyız ki aynı renk 2 bilyemiz olsun?

- a. 6
- b. 5
- c. 4
- d. 3

49. Boş kalan bölüme aşağıdaki seçeneklerden hangisi gelmelidir?



50. Bir kuş sürüsü, yuvalarına birer birer girdiklerinde 2 kuş açıkta kalıyor, kuşlar yuvalarına ikişer ikişer girdiklerinde 2 yuva boş kalıyor. Yuva ve kuş sayısı kaç tanedir?

- a. 4 kuş ve 2 yuva
- b. 8 kuş ve 6 yuva
- c. 6 kuş ve 4 yuva
- d. 12 kuş ve 10 yuva

TEŞEKKÜR EDERİZ

BİR SONRAKİ SAYFAYA GEÇİN

BEYT / CEVAP KAĞIDI

Ad: Soyad:

Yaş: Medeni Hal:

Eğitim:

Cinsiyet: K () E ()

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. a () b () c () d () | 26. a () b () c () d () |
| 2. a () b () c () d () | 27. a () b () c () d () |
| 3. a () b () c () d () | 28. a () b () c () d () |
| 4. a () b () c () d () | 29. a () b () c () d () |
| 5. a () b () c () d () | 30. a () b () c () d () |
| 6. a () b () c () d () | 31. a () b () c () d () |
| 7. a () b () c () d () | 32. a () b () c () d () |
| 8. a () b () c () d () | 33. a () b () c () d () |
| 9. a () b () c () d () | 34. a () b () c () d () |
| 10. a () b () c () d () | 35. a () b () c () d () |
| 11. a () b () c () d () | 36. a () b () c () d () |
| 12. a () b () c () d () | 37. a () b () c () d () |
| 13. a () b () c () d () | 38. a () b () c () d () |
| 14. a () b () c () d () | 39. a () b () c () d () |
| 15. a () b () c () d () | 40. a () b () c () d () |
| 16. a () b () c () d () | 41. a () b () c () d () |
| 17. a () b () c () d () | 42. a () b () c () d () |
| 18. a () b () c () d () | 43. a () b () c () d () |
| 19. a () b () c () d () | 44. a () b () c () d () |
| 20. a () b () c () d () | 45. a () b () c () d () |
| 21. a () b () c () d () | 46. a () b () c () d () |
| 22. a () b () c () d () | 47. a () b () c () d () |
| 23. a () b () c () d () | 48. a () b () c () d () |
| 24. a () b () c () d () | 49. a () b () c () d () |

Hogan Kişilik Ölçümü

Prof. Dr. Robert Hogan

Türkiye Baskısı



Copyright © 1984, 1990, 1993 by Robert Hogan, Ph.D,

Tüm hakları saklıdır. Baltaş-Eksen tarafından yayıncı Hogan Assessment Systems ine, P.O. Box 521176, Tulsa, Oklahoma 74152, USA lisansı altında tercüme edilmiş ve dağıtılmıştır. Bu yayının tamamı veya herhangi bir bölümü yayıncının yazılı izni olmadan elektronik ya da mekanik herhangi bir şekilde ya da araçla, fotokopi dahil, nakledilemez, çoğaltılamaz, herhangi bir bljgİ saklama sistemine kaydedilemez.

Türkiye'de Baltaş-Eksen tarafından yayımlanmıştır, 2000.

Talimat

Elinizdeki ölçüm çeşitli ifadeler içermektedir. Her birini okuyun ve bu ifade hakkında ne hissettiğinize karar vererek cevabınızı cevap kağıdı üzerine İşaretleyin.

Lütfen yalnızca yumuşak uçlu bir kurşun kalem kullanın.

'D' (Doğru) ifadenin size uygun olduğunu, 'Y' (Yanlış) ise ifadenin size uygun olmadığını belirtir.

Lütfen her ifadeyi cevaplamaya çalışın ve kitapçıktaki numaranın cevap kağıdındaki numarayla aynı olduğundan emin olun. Hızlı çalışmaya gayret edin ve ifadeler üzerinde fazla zaman harcamayın.

Lütfen kitapçık üzerine herhangi bir işaretleme yapmayın.

1. Başarım, başkalarının beni nasıl algıladığına bağlıdır.
2. İsteklerimin olmaması beni asla gücendirmez.
3. Kalabalık etkinliklerin (konserler, maçlar) çok heyecan verici olduğunu düşünürüm.
4. Fıkra ve hikaye anlatmaktan hoşlanırım.
5. İnsanları neşelendirmekte ustayımdır.
6. Öğrenciyken geri kalmamak için çok çalışırdım.
7. Çocukken sürekli okurdum.
8. Bazen kendimi başarısız hissederim.
9. Mutluluk şöhretten daha önemlidir.
10. Rahat ve geçimli bir insanım.
11. Ne olmak istediğimden emin değilim.
12. Yaptığım bir çok şeyi yapmasam iyi olur.
13. İnsanların duygularını incitmek beni üzer.
14. Başkalarının hislerine karşı duyarlıyım.
15. İnsanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktan hoşlanırım.
16. Canım sıkırken, kimse beni memnun edemez.
17. Telefon numaralarını kolaylıkla hatırlarım.
18. Bazen kendimi yıkılmış gibi hissederim.
19. Klasik müzik severim.
20. Fırsatını bulursam bazen gösteriş yaparım.
21. Yaptığım her şeyin mükemmel olması için çabalarım.
22. İnsanların hakkımdaki düşüncelerini çoğu zaman merak ederim.
23. Kendimle ilgili pek çok şeyi değiştirmek isterdim.
24. Başkalarını eleştirme eğilimindeyim.
25. Uzun süre kin beslerim.

- 26. Kendimi iyi hissetmediğim zaman huysuz ve sinirli olurum.
- 27. Kimseden asla nefret etmedim.
- 28. Başkalarının görüşlerini her zaman anlamaya çalışırım.
- 29. Grubumda liderlerden biriyim.
- 30. Yaptığım işlerde başarılı olmayı beklerim.

- 31. Genellikle çabuk parlarım.
- 32. Denize tüple dalmayı öğrenmek isterim.
- 33. Çok kolay heyecanlanırım.
- 34. Yaptığım bazı şeylerden suçluluk duyuyorum.
- 35. İnsanlarla her zaman tartışırım.

- 36. Zorluklarla mücadeleden hoşlanırım.
- 37. Kendime çok güvenen biriyim.
- 38. Okuldayken öğretmenlerime çok sıkıntı vermişimdir.
- 39. Hayattan ne istediğimi keşke bilseydim.
- 40. Okuldayken matematiği sevmezdim.

- 41. Yaptıklarımı başkalarının beğenmesi umurumda değildir.
- 42. Görünüşüme pek dikkat etmem.
- 43. Her zaman yorgunum.
- 44. Birinin beni seyrettiğini düşündüğümde gerginleşirim.
- 45. Paraşütle atlamaktan zevk alabilirim.

- 46. Partiye gitmektense, evde oturup kitap okumayı tercih ederim.
- 47. Bilmece çözmekten hoşlanırım.
- 48. Gerektiğinde başkalarını eleştirmekten çekinmem.
- 49. Büyük bir kalabalığın içinde olmak heyecan vericidir.
- 50. Topluluk önünde konuşmaktan çekinmem.

51. İnsanlarla dolu bir odaya girmekten rahatsız olurum.
52. Bazen evden kaçmak istemişimdir.
53. İnsanların hakkımda ne düşündüklerini umursamam.
54. Öğrenciyken sınıfın önünde konuşmak bana zor gelirdi.
55. Savunduğum şeyleri her zaman kendim de yaparım.
56. İşimi yapabileceğim en iyi şekilde yaparım.
57. İşler yolunda gitmezse, genellikle nedenini bilmek isterim.
58. Bazen başkasının yerinde olmayı isterim.
59. Pek çok zor durumdan sıyrılmayı bilirim.
60. Çoğunlukla görünüşüme dikkat etmem.
61. Parlak fikirleri olan biri olarak tanınırım.
62. Çoğu zaman endişeliyimdir.
63. Okuldayken çoğu zaman isyankar bir öğrenciydim.
64. Bir şeyi ilk deneyen kişi olmaktan korkmam.
65. İnsanlar bana iyi davrandığında, ne istediklerini merak ederim.
66. Yarın ne yapacağımı hiç bilemem.
67. Şiir okumaktan hoşlanırım.
68. Fıkra ve komik hikayeler anlatmakta ustayımdır.
69. Nadiren gergin ya da kaygılı olurum.
70. Gelecek bana ümitsiz görünüyor.
71. Herkesin bazı iyi tarafları vardır.
72. Sık sık hazımsızlık çekerim.
73. Pek çok kişi utangaç olduğumu söyler.
74. Ufak tefek şeylerin canımı sıkmasına izin vermem.
75. Dağcılık yapmayı isterdim.

76. İnsanlara çoğunlukla olduğundan farklı görünmek gerekir.
77. Hiçbir şeyi iyi yapamam.
78. Bana bir iş verildiğinde ne olursa olsun o işi bitiririm.
79. Arada bir gösteriş yapmaktan hoşlanırım.
80. Yeni ve alışılmamış yiyecekler denemeyi severim.
81. Başıma hiç iyi bir şey gelmez.
82. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.
83. Topluluk içinde hiçbir zaman dikkati kendi üstüme çekmem.
84. Öğrenciyken öğretilen bilgileri kolay ezberlerdim.
85. Sık sık davranışlarımın nedenlerini düşünürüm.
86. Seyahat gerektiren bir iş isterdim.
87. Yılda en az on kitap okurum.
88. İnsanlarla konuşmayı severim.
89. Çocukken oku! bana kolay gelirdi.
90. Kare bulmaca çözmekten hoşlanırım.
91. Başarım görünüşüme bağlıdır.
92. Ne olursa olsun, anne ve babamın beni daima sevdiğini hissettim.
93. Okulda yavaş öğrenen biriydim.
94. Hayatımda ne yapacağım konusunda kararsızım.
95. Zor problemlerle karşılaştığımda vazgeçebilirim.
96. İnsanlarla iyi geçinmek için, bazen onlarla ilgileniyormuş gibi yaparım.
97. Aklıma esen şeyleri yapmayı severim.
98. Bazı şeyleri sırf insanlar beni fark etsin diye yaparım.
99. Sözcük dağarcığım geniştir.
100. Kendime yüksek standartlar koyarım.
101. Partileri ve sosyal etkinlikleri severim.

- 102.Kazanmadığım oyundan zevk almam.
- 103.Yaşamımda çeşitlilikten hoşlanırım.
- 104.Hemen her zaman ya çok sıcak basar ya da çok üşürüm.
- 105.Çoğu İnsan görüldüğü kadar dürüst değildir.
- 106.Televizyon seyretmektense okumayı tercih ederim.
- 107.Okulda genellikle sınıfın iyilerindendim.
- 108.Bazen geçinmesi zor bir insan olurum.
- 109.Başkalarına yardım etmek için kılımı kıpırdatmam.
- 110.Kıvrak zekalı bir insanım.
- 111.Liderlik etmektense izlemeyi tercih ederim.
- 112.Çok endişeliyimdir.
- 113.Şimdiki halime nasıl geldiğime çoğu zaman şaşarım.
- 114.Anne ve babama kızdığım zamanlar olmuştur.
- 115.Sık sık ruhsal bunalıma girerim.
- 116.Çoğu zaman partinin neşe kaynağıyım.
- 117.Kiminle konuşsam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.
- 118.İnsanlar benim toplum kurallarına uymadığımı düşünür.
- 119.İlgi odağı olmayı severim.
- 120.Sırf nasıl işlediğini görmek için, bazı şeyleri sökmüşümdür.
- 121.Başkalarının hakkımda düşündükleri benim için önemli değildir.
- 122.Her şeyi önceden planlamak hayatın tadını kaçırır.
- 123.Yarış arabası sürücüsü olmak isterdim.
- 124.Sık sık başım ağrır.
- 125.Çocukken bile her şeyin nasıl çalıştığını merak ederdim.
- 126.Yaşamım bana çoğu zaman anlamsızmış gibi geliyor.

- 127.İşleri hep alışılmış yollardan yapmaktan bıkarım.
- 128.BİR şey yapılmaya değiyorsa, iyi yapılmalıdır.
- 129.Araştırma yapmaktan hoşlanacağımı zannediyorum.
- 130.İnsanlar yakalanmayacaklarından emin olsalar, çalmaktan çekinmezler.
- 131.Yeni tanıştığım insanlarla beraberken, doğal davranmakta zorlanırım.
- 132.Pek yaratıcı değilim.
- 133.Keyfim yerinde değilse bunu belli ederim.
- 134.Okuldayken matematik bana kolay gelirdi.
- 135.Emir vermektense almayı tercih ederim.
- 136.Dalgıç olmak isterdim.
- 137.Yunan mitolojisini ilginç bulurum.
- 138.Hemen hemen herkesle iyi geçinebilirim.
- 139.Kendime güvenim az.
- 140.Çoğu zaman başarılı olmayı beklerim.
- 141.Hayatın yanımdan geçip gittiğini hissediyorum.
- 142.Pek çok arkadaşım var.
- 143.Kriz anında soğukkanlılığımı korurum.
- 144.Bağışlayıcı bir insanım.
- 145.Başkalarının hatalarından sık sık rahatsız olurum.
- 146.Hırslı bir insanım.
- 147.Çok iyi tanımadıkça insanlara güvenmem.
- 148.Büyük şehir kalabalığının telaşını severim.
- 149.Hızlı bir okuyucuyum.
- 150.Operadan nefret ederim.

- 151.Çabucak hikayeler uydurabilirim.
- 152.Düzenli ve sıkı çalışan biriyim.
- 153.Sık sık içimden geldiği gibi davranırım.
- 154.Bilime ilgi duyarım.
- 155.Büyük sayıları hızla çarpabilirim.
- 156.Yarının ne getireceğini bilmemek hoşuma gider.
- 157.Oyun, hikaye ve tekerleme uydurmakta başarılıyım.
- 158.Başkalarına pek kızmam.
- 159.Yakından tanıyınca çoğu insan iyidir.
hikayeleri severim.
- 161.Diğer insanlarla uyumlu çalışırım.
- 162.Görünüşüme dikkat ederim.
- 163.Bilerek hiç yalan söylemedim.
- 164.İyilik yapmam istendiğinde hiç rahatsız olmam.
- 165.İnsanlarla birlikte olmaktan hoşlanırım.
- 166.Artık hiçbir şey bana önemli gelmiyor.
- 167.Kendimi iyi hissetmediğim zamanlarda bile çok çalışırım.
- 168.Sorunlarım hakkında pek endişelenmem.
- 169.Çoğu zaman kendimi anlamaya çalışırım.
- 170.Geçmişimle ilgili pek çok şeyi değiştirmek isterdim.
- 171.Mutlu bir insanım.
- 172.Emir vermeyi ve bir şeyleri harekete geçirmeyi severim.
- 173.Mikroskop kullanabilirim.
- 174.Yıldızların neden ısıldadığını bilirim.
- 175.Bazen olduğundan daha çok şey biliyormuş gibi davranırım.
- 176.Sık sık davranışlarımın nedenlerini analiz ederim.

- 177.Riske girmezsen hayatın tadı olmaz.
- 178.Genellikle sakinimdir.
- 179.Sosyal bir insanım.
- 180.Kimsenin yapmadığı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.
- 181.Bazen hiç sebep yokken kendimi huzursuz hissederim.
- 182.Kimseden nefret etmem.
- 183.İyi bir hafızam var.
- 184.Çocukken her zaman sorunlarımı anne ve babama açabilirdim.
- 185.Yeni insanlarla tanışmaktan hoşlanırım.
- 186.Temelde işbirliğine yatkın bir insanımdır.
- 187.Mucit olmak isterdim.
- 188.Gençken evi terk etmek istediğim zamanlar olmuştu.
- 189.Bilinmeyenin verdiği heyecandan hoşlanırım.
- 190.Bazen kurallara karşı gelmekten hoşlanırım.
- 191.Elimde olsaydı her gece bir partiye giderdim.
- 192.Rekabetçi bir insan değilim.
- 193.insanları sıktığımın genellikle farkına varırım.
- 194.Başarılarım bana pek.bİr şey ifade etmiyor.
- 195.Parti vermekten hoşlanırım.
- 196.İnsanların üzgün olduğunu daima fark ederim.
- 197.Büyük ve gürültülü kalabalıklardan hoşlanmam.
- 198.İnsanlar üzerinde otorite sahibi olmaktan hoşlanacağımı düşünüyorum.
- 199.Grup içerisinde işlerin sorumluluğunu almayı severim.
- 200.Partilerden ayrılan son kişi genellikle ben olurum.
- 201.Sağlığım mükemmeldir.
- 202.Geçinilmesi kolay bir insanım.

203.Nükteci olarak tanınırım.

204.İşimde oldukça dikkatliyimdir.

205.İnsanlar birbirlerine, gerçekte olduğundan daha çok önem veriyormuş gibi görünürler.

206.İnsanlardan çok verilerle uğraşmayı severim.

HPI CEVAP FORMU

İsim Soyadı:Görev:
Kurum: Yaş: Cinsiyet: K / E

Eğer ifadeyi onaylıyorsanız Doğru "D"yi, onaylamıyorsanız, Yanlış "Y"yi işaretleyiniz.

- | | | | |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. D () Y () | 56. D () Y () | 111. D () Y () | 166. D () Y () |
| 2. D () Y () | 57. D () Y () | 112. D () Y () | 167. D () Y () |
| 3. D () Y () | 58. D () Y () | 113. D () Y () | 168. D () Y () |
| 4. D () Y () | 59. D () Y () | 114. D () Y () | 169. D () Y () |
| 5. D () Y () | 60. D () Y () | 115. D () Y () | 170. D () Y () |
| 6. D () Y () | 61. D () Y () | 116. D () Y () | 171. D () Y () |
| 7. D () Y () | 62. D () Y () | 117. D () Y () | 172. D () Y () |
| 8. D () Y () | 63. D () Y () | 118. D () Y () | 173. D () Y () |
| 9. D () Y () | 64. D () Y () | 119. D () Y () | 174. D () Y () |
| 10. D () Y () | 65. D () Y () | 120. D () Y () | 175. D () Y () |
| 11. D () Y () | 66. D () Y () | 121. D () Y () | 176. D () Y () |
| 12. D () Y () | 67. D () Y () | 122. D () Y () | 177. D () Y () |
| 13. D () Y () | 68. D () Y () | 123. D () Y () | 178. D () Y () |
| 14. D () Y () | 69. D () Y () | 124. D () Y () | 179. D () Y () |
| 15. D () Y () | 70. D () Y () | 125. D () Y () | 180. D () Y () |
| 16. D () Y () | 71. D () Y () | 126. D () Y () | 181. D () Y () |
| 17. D () Y () | 72. D () Y () | 127. D () Y () | 182. D () Y () |
| 18. D () Y () | 73. D () Y () | 128. D () Y () | 183. D () Y () |
| 19. D () Y () | 74. D () Y () | 129. D () Y () | 184. D () Y () |
| 20. D () Y () | 75. D () Y () | 130. D () Y () | 185. D () Y () |
| 21. D () Y () | 76. D () Y () | 131. D () Y () | 186. D () Y () |
| 22. D () Y () | 77. D () Y () | 132. D () Y () | 187. D () Y () |
| 23. D () Y () | 78. D () Y () | 133. D () Y () | 188. D () Y () |
| 24. D () Y () | 79. D () Y () | 134. D () Y () | 189. D () Y () |
| 25. D () Y () | 80. D () Y () | 135. D () Y () | 190. D () Y () |
| 26. D () Y () | 81. D () Y () | 136. D () Y () | 191. D () Y () |
| 27. D () Y () | 82. D () Y () | 137. D () Y () | 192. D () Y () |
| 28. D () Y () | 83. D () Y () | 138. D () Y () | 193. D () Y () |
| 29. D () Y () | 84. D () Y () | 139. D () Y () | 194. D () Y () |
| 30. D () Y () | 85. D () Y () | 140. D () Y () | 195. D () Y () |
| 31. D () Y () | 86. D () Y () | 141. D () Y () | 196. D () Y () |
| 32. D () Y () | 87. D () Y () | 142. D () Y () | 197. D () Y () |
| 33. D () Y () | 88. D () Y () | 143. D () Y () | 198. D () Y () |
| 34. D () Y () | 89. D () Y () | 144. D () Y () | 199. D () Y () |
| 35. D () Y () | 90. D () Y () | 145. D () Y () | 200. D () Y () |
| 36. D () Y () | 91. D () Y () | 146. D () Y () | 201. D () Y () |
| 37. D () Y () | 92. D () Y () | 147. D () Y () | 202. D () Y () |
| 38. D () Y () | 93. D () Y () | 148. D () Y () | 203. D () Y () |
| 39. D () Y () | 94. D () Y () | 149. D () Y () | 204. D () Y () |
| 40. D () Y () | 95. D () Y () | 150. D () Y () | 205. D () Y () |
| 41. D () Y () | 96. D () Y () | 151. D () Y () | 206. D () Y () |
| 42. D () Y () | 97. D () Y () | 152. D () Y () | |
| 43. D () Y () | 98. D () Y () | 153. D () Y () | |
| 44. D () Y () | 99. D () Y () | 154. D () Y () | |
| 45. D () Y () | 100. D () Y () | 155. D () Y () | |
| 46. D () Y () | 101. D () Y () | 156. D () Y () | |
| 47. D () Y () | 102. D () Y () | 157. D () Y () | |
| 48. D () Y () | 103. D () Y () | 158. D () Y () | |
| 49. D () Y () | 104. D () Y () | 159. D () Y () | |
| 50. D () Y () | 105. D () Y () | 160. D () Y () | |
| 51. D () Y () | 106. D () Y () | 161. D () Y () | |
| 52. D () Y () | 107. D () Y () | 162. D () Y () | |
| 53. D () Y () | 108. D () Y () | 163. D () Y () | |
| 54. D () Y () | 109. D () Y () | 164. D () Y () | |
| 55. D () Y () | 110. D () Y () | 165. D () Y () | |

EK 4 HOGAN KİŞİLİK ÖLÇÜMÜ

TÜRKÇE FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE STANDARDİZASYONU

Zuhal Baltaş, Prof. Dr.¹⁸, Acar Baltaş, Prof. Dr.¹⁹, Ayşesim Diri, M.S.²⁰

Ülkemizde, **iş başvurularında kişilik testlerinin kullanımı** giderek yaygınlaşmaktadır. Adaylarla karşılıklı görüşmeler yapmak artık yetersiz kalmaktadır. İşe alım yapmak isteyen kurum ve kuruluşlar, işe uygun eleman seçiminde hata payını azaltan objektif ölçütlerden yararlanmak için profesyonel danışmanlık hizmeti almayı tercih etmektedirler.

Bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla yapılan araştırma sonucu Hogan Kişilik Ölçeği (HPI) seçilmiştir. Bu kapsamlı testin Türkçe'ye kazandırılması için atılması gereken adımlar saptanmış ve **tercüme, adaptasyon, güvenilirlik, geçerlilik ve norm** çalışmalarına başlanmıştır.

HPI'nın İngilizce'den Türkçe'ye, ve Türkçe'den İngilizce'ye tercüme çalışmaları, konusuna hakim 5'er kişilik psikolog gruplarınca yapılmış, **madde kontrolleri** ve **kültürel eşdeğerlilik** çalışmaları ile tercümenin en etkin ve uygun hali saptanmaya çalışılmıştır. Ek olarak, maddeler, profesyonel tercüman ve filologlarca incelenerek söyleniş biçimleri son haline getirilmiştir.

Hazırlanan Türkçe form ve orijinal İngilizce form 40 kişilik üniversite öğrencisi grubuna 3 hafta ara ile uygulanarak alt ölçek puanları arasında korelasyon katsayıları hesaplanmış, tüm ölçeklerde **anlamli korelasyon** bulunmuştur.

Türkçe form 180 kişilik üniversite öğrencisi grubuna bir ay ara ile iki kez uygulanmış, **test- tekrar test korelasyonları** tüm ölçeklerde anlamlı bulunmuştur.

HPI alt ölçeklerinin puanlarının **geçerlilik** çalışması, ACL (Sıfat Listesi) kullanılarak yapılmış, 200 kişilik bir çalışan grubuna her iki test uygulanmış, her iki testte de ölçülen paralel kişilik özelliklerinin puanları arasında anlamlı korelasyon bulunmuştur.

HPI'nın Türk normlarının oluşturulması için çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir çok firmanın orta kademe yöneticileri ve çalışanlarından seçilen 8500 kişilik bir örneklem grubu ile çalışılmıştır. HPI sonucunda puanları oluşan **7 kişilik özelliği ve 6 mesleki özellik** ile ilgili **Türk kadın ve erkek normları oluşturulmuştur**. Alt ölçekler, daha küçük 45 ölçeğin kombinasyonlarından meydana gelmektedir.

HPI, verilerin girildiği ve analiz edilerek değişik formlarda raporların alınabildiği bir **yazılım programı** vasıtası ile kullanılabilir. Bu yazılım programının ve alınan rapor metinlerinin Türkçe'ye tercümeleri de titizlikle tamamlanmış, ve Hogan Kişilik Ölçümü Türkiye'de **güvenle kullanılabilecek standard bir araç** olmuştur.

¹⁸ İ.Ü., Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı A.B.D.

¹⁹ İ.Ü., Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık Merkezi

²⁰ Baltaş Bilgiye Ölçme ve Değerlendirme Bölümü

EK 5 HOGAN KİŞİLİK ÖLÇÜMÜ SONUÇLARI

	İÇ UYUM	HIRS	UZLAŞILABİLİRLİK	YENİLİĞE SATIŞ	POT.
Kadir Kadioğlu	65	90	84	70	90
Özgür Işık	70	95	86	70	99
İbrahim Dokuz	76	85	84	72	95
Mehmet İnceayan	80	88	88	69	96
Fidan Güler	76	87	89	75	93
Polat Baytürk	68	89	95	80	99
Feryal Özdoğan	64	94	92	72	91
Emrah Kabasakal	75	93	95	69	90
Ersin Şeker	79	93	94	68	89
Didem Alicik	78	82	96	67	88
Tuğba Teközge	69	79	84	75	89
Armağan Özzengin	66	90	71	75	79
Emre Ersoy	71	89	77	76	96
Remzi Efe Aybar	72	84	83	80	93
Okan Zorlukol	71	86	87	72	88
Mehmet Akkaya	76	89	93	67	96
Mustafa Özcan	77	90	91	70	95

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aamodt, Michael; **Applied Industrial / Organizational Psychology**, Pasific Grove
Brooks Cole Pub. Com; Usa, 1996.

Açıklalın, Aytaç **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Ankara
Pegem Yayınları No: 7, 1996.

Alpagun, Oktay, Hulusi Demir, Mete Oktay, Nurel Ünal; **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayım No: 538, 1997.

Artan, Sinan; **Personel Yönetimi**, İstanbul, Gül Basım Yayın A.Ş.,1989.

Barrick Mr, Mount Mk. The **Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis**. Personnel Psychology, 44, 1-26, 1996.

Barutçugil, İsmet **"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Kariyer Yayıncılık, Mart-2004.

Başaran, İbrahim Ethem **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi** Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi. 1985.

Beardwell, I. Ve L. Holden, **Human Resource Management: A Contemporary Perspective**, Pitman Publishing, U.K. 1994.

Beer Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quin Mills Ve Richard E. Walton, **"Managing Human Assets"**, Ny: The Free Press, 1984.

Berzek, Mehmet Ali Nail **Human Resource Managament** İstanbul 1993.

Publication Of Marmara University Training And Aid Foundation Marmara University. Managenal Sciences Research And Application Center, Mega Basım Yayım. 2001.

Bingöl, Dursun; **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1997.

Brewster, C. European Hrm – Reflection Of, Or Challenge To The American Concept. **Human Resource Management İn Europe**,. Kırbrıde P. (Editör). London: Routledge., 1994.

Burger, Jerry M , **Kişilik**, Sarıoğlu, Erguvan Deniz İnan (çev.), İstanbul, Kaktüs Yayınları, 2006

Buckley, Ronald M. & Ferris, Gerald R., **Human Resources Management, 3rd Ed.**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.

Byars, Lloyd L., Leslie W.Rue, Mc Graw Hill; **Human Resource**, Management Sixth Edition, 1999.

Can, H. A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı; **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.

Ceylan, Ramazan, **Personel Yönetimi** Eskişehir Tamer Ofset., 1992.

Chronbach, J.Lee, **Esentials Of Psychological Testing**, Harper Collins Publishers, 5. Baskı New York, 1990.

Clifton, D. O. Ve Harter J.K. **Investing İn Strengths**. A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton & C. R. E. Quinn (Editörler). Positive Organizational Scholarship:

Foundations Of A New Discipline. San Francisco: Berrett & Koehler Publishers. Inc. 2003.

Cohen, William; **High-Tech Management**, Amacom Publication, New York, 1986.

Cook, M. **Personel Selection** John Wiley & Sons Ltd. London, 1998.

Dany, F. , Torchy, V., **Recruitment And Selection İn Europe: Policies Practies And Methods**. In. C. Brewster & A. Hegewisch Policy And Practice In Europe Human Resource Managament: The Price Waterhouse Cranfield Survey. London: Routledge, 1994.

De Cenzo, Stephen P. Robbins John Wiley & Son **Human Reource Managament**. Inc. 1996.

Dereli, Toker; **İşletmelerde Personel Tedarik Ve Seçimi**, Wess Yayınları İstanbul, 1990.

Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul 1991.

Eren, Erol; **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.

Ergin Canan, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002

Ertürk, Mümin; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayım, 1998.

Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

Fombrun, C., Tichy N. M. Ve Devana M. A. **Strategic Human Reosource Management**. New York: John Wiley And Sons. 1984.

Gürbüz, Gülrüh Özışık, **Personel Araştırmaları Ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul 2002.

Hatipoğlu, Zeyyat; **Personel Yönetimi** (Bursa Rota Ofset) 1994.

Iain, Matland; **Personel Yönetimi** / Çeviren: Duygu Uğur Epsilon Yayıncılık İstanbul 1996.

Jackson, C. **Understanding Pyschological Testing, British Psychological Society, Leicester.** 1996.

Karasar, Niyazi **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** 9. Basım Nobel Yayın Dağıtım Ankara 1996.

Kaynak T. Z.Adal, C.Uyargil; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, İstanbul, 1998.

Legge K. Hrm: Rhetoric, **Reality And Hidden Agendas. Human Resource Management: A Critical Text.** Storey J. (Editör) New York: Routledge, 1995.

Lockier, Cliff **“Pay, Performance And Reward” The Handbook Of Human Resource Management**”, Blackwell Publications, Massachussets, 1992.

Mathis, Robert L. Ve John H. **Jackson, Human Resource Management, 9th Ed.,** South-Western College Publishing, Usa., 2000.

Michael, R. Carrell, Frank G. Kuzmits, Norbert F **Personel Human Resource Managament..** Gibert 1992.

Mucuk, İsmet; **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1997.

- Özgüven, Ethem İbrahim, **Psikolojik Testler**, Ankara, Yeni Doğu Matbaası 1994
- Özveren, Mina **İşe Alma Ve Eğitimin Fayda Ve Maliyet Analizi**. Bilim Teknik Yayınevi Ocak 1990.
- Peters, T. Ve Waterman R. **In Search Of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**. Harper And Row: New York. 1982.
- Peters, T. Ve Austin N. A Passion For Excellence: **The Leadership Difference**. Glasgow. Collins. 1985.
- Pfeffer, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** (Çeviri:Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Pfeffer, J. Ve G. R. Salancık, **The External Control Of Organizations**. New York: Harper & Row. 1978.
- Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, **Türk Psikologlar Derneği Yayını**, ODTÜ Ankara, 2002.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat Prof. Dr. Tuncer Tokol. **“İşletme”** Bursa Ezgi Yayınları. 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997.
- Selamoğlu, Ahmet. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları** , İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi. 2001.
- Taylor, M.; Warren, J., And Bradley, V. **The Community Support Skill Standards: Tools For Managing Change And Achieving Outcomes**. Cambridge. 1996.
- Telman, Nursel ve Türetgen İlknur, **Eleman Seçimi**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004

Uyargil, C., Kaynak T., Adal Z.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, 1998.

Wagner, Richard K., **Intelligence, Training, And Employment**, American Psychologist, U.S.A., 1997.

Wayne, F. Cascio **Applied Psychology İn Human Resource Management**. Prentice Hall, International, Inc 1998.

Werther, W.B-K. Davis; **Human Resources And Personuel Management**, 1994.

SÜRELİ VE DİĞER YAYINLAR

Akbulut, Rabia. Hürriyet İnsan Kaynakları “İş Devret Yüğü Azalt” 30 Ocak 2000

Alkan, Yeşim, İş Alma Süreci Ve Kişilik Testleri. www.baltas-baltas.com Mart 2006.

Annu.Rev..Psychol 1997 48:. Annual Reviews Inc. All Rights Reserved 1997.

Atakuman, Yasemin, İş Performansını Belirleyen Kişilik Özellikleri www.baltas-baltas.com /Kaynakdergiyazi, Mart 2006.

Aydın, Alim “İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlık Sisteminin Süreçler Topluluğu Modeli”M.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1996.

Bakker, Shawn, Psychometrics Tests For Personnel Selection, Wwv.Psychometrics.Com, September 2000.

Baltaş, Acar “Farkı Yaratan Yetenektir” Kaynak Dergisi , Temmuz- Eylül 2000.

Baltaş, Zuhal, Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı, Baltas Yayınları, İstanbul, 2003.

Barrett, Gerald V. – Depint, Robert L., A Reconsideration Of Testing For Competence Rather Than For Intelligence, American Psychologist, C.46, S. 1012-1024, 1991.

Baykara, T, H. Çaylı, H Çelik., M. Tokat, T. Ünalın, “Türkiye’De İlaçta Veri Koruması Ve Uygulamasının Mali Etkileri”, Ankara,

[Http://Www.Aifd.Org.Tr/Detay.Asp-Id=75&Db=Sektorun_Sorunlari.Htm,](http://www.aifd.org.tr/detay.asp?id=75&db=sektorun_sorunlari.htm)

Temmuz 2003.

Ersoy, Mehmet, “**İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlık Sisteminin Süreçler Topluluğu Modeli**” Mü Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayınlanmamış Doktora Tezi) ,İstanbul, 1996.

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.

Ezeroğlu, Murat, **HPI Hogan Kişilik Ölçümü** www.baltas-baltas.com , Mart, 2006.

Hogan, Rt, Hogan J, Roberts Bw, **Personality Measurement And Employment Decisions: Questions And Answers**. American Psychology 51:469–77. 1996.

Human Resources Dergisi **İnsan Kaynakları Uygulamalarında Seçme Ve Yerleştirme Süreçlerinin Önemi Ve Süreci Etkileyen Temel Kriterler** (Mart-Nisan 2000).

Huntera, John E. Ve Schmidt Frank L. **Intelligence And Job Performance: Economic And Social Implications**, Psychology, Public Policy, And Law, (2), 3-4 , Ss. 447-472. 1996.

Hürriyet İnsan Kaynakları Pazar **Gerçek Personel İçin Sanal İlan**. (Ana Sayfa), 6 Aralık 1998.

Hürriyet İnsan Kaynakları **“İşi Devret Yükü Azalt”** Ocak 2000.

Hürriyet İnsan Kaynakları **“Online İnsan Kaynakları”** Mart 2000.

Kaynak Dergisi **Doğru İşe Doğru İnsan**. Temmuz Eylül 2002.

Ergül, Şebnem; **Personel Yönetimi** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları No:9, Mayıs 1996.

Gellatly, Ian R., Goffin Richard D., Paunonen Sampo V., Jackson Douglas N., Meyer John P. “**Criterion Validation Of Two Approaches To Performance Appraisal: The Behavioral Observation Scale And The Relative Percentile Method**” Journal Of Business And Psychology, 11 (1), 23 – 33. 1996.

Guest, D. E., “**Human Resources Management And Industrial Relations**” Journal Of Management Studies, 24 (5). Ss. 503 – 521. 1987.

Guest D. “**Personel Management: The End Of Orthodoxy?**”. British Journal Of Industrial Relations. Ss. 149 – 175. 29.02.1991.

Hendry, C. Ve Pettigrew A. **Human Resource Management: An Agenda For The 1990s**. International Journal Of Strategic Human Resoruce Management. 1.. 1990.

Kepir, Handan; **Endüstride Personel Seçimi Ve Verimlilik**, Verimlilik Dergisi, 12, 3, 95-104 (Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları), 1983.

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

Kılıç, Mine Hürriyet İnsan Kaynakları. “**Online İnsan Kaynakları**”. 26 Mart 2000.

Kurtkraiger, Kristeen Kramer, Al Loya. **False Issues In Recruiting**. University Of Colorado At Denver, April 1999.

Onal, Güngör; **İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü No: 04, İstanbul, 1995, Enstitü Yayın No: 04, Üniversite Yayın No: 560, Nisan 1995.

Ones, Deniz S. Viswesran, Chockalingam, **Bandwidth-Fidelity Dilemmaa İn Personality Masurment For Selection**, Journal Of Organizational Behavior, C.17, U.S.A., S.609-626. 1996 .

Ones, Deniz S.-Viswesran, Chockalingam - Resis Angelika D, **Role Of Social Desirability İn Personality Testing For Personnel Selection**, Journal Of Applied Psychology, C. 81, U.S.A. Ss. 660-679. 1996.

Otluoğlu, Fahrettin Hürriyet İnsan Kaynakları “**Eğer Personel Devir Hızınız Yüksek İse**” 4 Ekim 1998.

Overall, S. **Appointments: Employers Put Psychometrics To The Performance Test: Psychometric Profiles Are Becoming More Popular**, Daily Telegraph, 5th Feb. 1998.

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

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

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, 20, Ss. 389-405. 1999.

Radford, John Ve Kove, Susan “**Lessons From Silicon Valley**”, Personal Journal, , S.41. Şubat 1991.

- Somer, Oya, Korkmaz Mediha, **Kişilik Özellikleri Ve Mesleki Davranışlar Arasındaki İlişkiler**, XII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kongre Kitabı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Odtü Ankara, 2002.
- Sümer, Canan, **Bir Eleman Seçim Tekniği Olarak Görüşme**, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Cilt:3 Sayı:7 Ankara, 1997.
- Sümer Canan, Subay **Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi Ve Yapı Geçerliği Çalışması**, Türk Psikologlar Dergisi, C. 15(45), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2000.
- 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.
- Taylor, P., Millis, A., O' Driccoll, M., **Personel Selection Method Used By New Zeland Organizations And Personel Consulting Firms. New Zeland Of Psychology**. 22, 19-31, 1993.
- 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 İn The European Community**. Journal Of Applied Psychology, 88(6), 1068-1081. 2003.
- Schuler, R., Dowling, P. Ve De Cieri, H. **'An Integrative Framework Of International Human Resource Management'**, Journal Of Management, 19:. 1993.
- Tett, R. Ve Burnett, D. A **Personality Trait-Based Interactionist Model Of Job Performance**. Journal Of Applied Psychology, 88, 500–517. 2003.
- Wright, T. A. Ve Cropanzano R. **The Role Of Organizational Behavior İn Occupational Health**. Journal Of Occupational Health Psychology, 5 (1), Ss. 17 – 29. 2000.

Bertua Cristina, Neil Anderson ve Jesus F. Salgado **The Predictive Validity Of Cognitive ability Tests : A UK meta-analysis** , The British Psychological Society ,2005, 78, 387-409 www.bpsjournals.co.uk