

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

84074

**ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİNDE
UYGULANAN TESTLER VE UYGULAMASI**

İbrahim DUMAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YAYIN MERKEZİ

GEBZE

1999

Bu tez çalışması, G.Y.T.E Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih ve...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Adnan Ceylan
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr. Erol Eren

ÜYE : Doç. Dr. Oya Erdil

ONAY

G.Y.T.E Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.....tarih ve/.....sayılı kararı

ÖZET

Günümüzde örgütler; meslek değiştirme, terfi, istifa, emeklilik, ölüm, vb nedenlerle bir kısım üyesini zaman içerisinde kaybetmekte ve bunların yerine uygun nitelikte yeni üyeler bulmak için çaba sarfetmektedir. İşletmelerin çağa ayak uydurabilmesi maksadıyla seçilecek insan gücünün; üstün becerilere sahip, fırsat ve riskleri herkesten önce sezebilen, işletmelerinde gerekli değişiklikleri vakit geçirmeksizin gerçekleştirecek yöneticiler ve organizasyon içerisinde uyum içinde çalışacak beyaz ve mavi yakalı personelden oluşması gerekmektedir.

Personel seçim süreci teknikleri örgütlerde çalışma performansını etkileyen ve durumsal faktörler dikkate alınarak uygulanmalıdır. Genel olarak işe alma metodları olarak Başvuru Formu, Panel Mülakat, Psikometrik Test, El Yazısı, Referans, Değerlendirme Merkezi, Grup Seçme kullanılmaktadır. Yanlış personel seçimi sonucu işletmelere yüklenen maliyet ölçülebilir masrafların çok üstündedir.

Personel seçim sürecinde kullanılan testlerin temel amacı bireyleri işe ve iş yerine uydurmak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler açısından en iyisini bulmaktır. Testler psikometrik ölçüm araçlarıdır ve bireylerin şimdiki davranışlarını ölçerek gelecekteki davranışları ile ilgili önkestirimde bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu test kullanımında tespit edilen hatalı uygulamalar:

- Geçerliliği, güvenilirliği ve kimin geliştirdiği bilinmeyen testler
- Türkiye için adaptasyonu, standardizasyonu yapılmamış testler
- Beş testten oluşan test paketi(Herkese uygulanan)
- Her pozisyon için kişilik ve zeka testi uygulamak
- Tüm seçim sistemini bir test sonucuna bağlamak

Bu tezde amaç, örgütlerde personel seçim sürecinde kullanılan testleri incelemek, anılan test bataryası uygulamalarının işletme performansını artırıcı etkilerini ortaya koymak ve personel devir hızı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu amaçla 1999 verileri ile ilk 500'e giren özel şirketlerden elektronik sektörlerinde ilk üçe giren Arçelik A.Ş., Vestel A.Ş. ve Beko A.Ş.'de anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmış ve işletmeler personel seçimindeki testler açısından incelenmiştir.

ABSTRACT

Today, organizations lose their employees due to change of work, promotion, resignation, retirement, death and various reasons and strive to gain appropriate new members for empty posts. In order to adjust to the changes in the market, organizations must choose managers and white and blue-collar staff who have outstanding abilities, who can assess risks and opportunities and who can make necessary changes in the organization on time.

Organizations should choose their employees according to the factors that will affect performance. Usually, Application Forms, Interviews, Psychometric Tests, Handwriting Tests, References, Assessment Centers and Group Selection methods are used. The costs that the firms must bear because of wrong personnel selection are usually much greater than the costs of personnel selection methods.

The main focus of the tests which are used in staff selection is to enable new employees adopt to their new jobs and to find the most suitable work for the new staff. Tests are psychometric measurement tools and they try to predict future performance by means of measuring individuals today. Research shows that frequent errors that occur in test applications are :

- Tests with unclear origination
- Tests which have unknown reliability and validity
- Tests which are not standardized and adapted to Turkey's unique conditions
- A test battery consisting of five tests (which is applied to everybody)
- To use Intelligence and Personality Tests to every position
- To relate all selection process to a test result

The aim of this thesis is to analyze the tests, which are used in personnel selection process in the organizations, to find out the positive effects of test battery applications on the performances of organizations and to inspect personnel turnover rates. For these ends, three different firms (Arçelik A.Ş., Vestel A.Ş. and Beko A.Ş.) which are in the largest firms in electronics sector and which are also in the largest 500 firms of Turkey in 1999 were analyzed by means of survey method and personnel selection methods in these firms were investigated.

TEŞEKKÜR

“Örgütlerde Personel Seçiminde Uygulanan Testler ve Uygulaması” konulu tezimi hazırlarken çok değerli fikirleriyle beni yönlendiren, katkıları, teşviği ve yardımlarıyla çalışmamı bitirmeme yardımcı olan Fakültemizin Dekan Yardımcısı, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Adnan CEYLAN’a, Fakültemizin Dekanı ve G.Y.T.E. Psikoteknik Test Laboratuvarı kurucusu Prof. Dr. Sayın Erol EREN’e, M.Ü. İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Sayın Handan Kepir SİNANGİL’e ve Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim üyelerinin tümüne teşekkür ederim.

Tezimin uygulama kısmını gerçekleştirmemde bana yardımcı olan Arçelik A. Ş. Beko A. Ş. Ve Vestel A. Ş. insan kaynakları, pazarlama bölümü, üretim bölümü yöneticilerine, Vienna Test Sisteminin incelenmesine yardımcı olan Psikotek Danışmanlık Ltd. Şti. yöneticilerine teşekkür ederim.

Saygılarımla,

İbrahim DUMAN

AĞUSTOS 1999 / Tuzla -İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKUR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÇİZELGELER DİZİNİ	XVI
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİ	3
1.1. Personel Seçimi Nedir?	3
1.2. Personel Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar	4
1.3. Personel Seçiminin Klasik Süreci	6
1.4. Personel Seçim Sisteminin Kuruluşu	9
1.4.1. İş Analizi	10
1.4.2. Yetenek Analizi	12
1.4.2.1. Örgüt Araştırması	12
1.4.2.2. Yetenek ve İşlerin Gruplanması	13
1.4.3. Örgüt İçin İhtiyaç Duyulan Kişisel ve Bilgisel Özellikler	13
1.4.3.1. Kişisel Özelliklerin Belirlenmesi	15
1.4.3.2. Bilgisel Özelliklerin Belirlenmesi	15
1.4.4. Değerleme Profili	15
1.4.4.1. Yeteneklerin Saptanması	17
1.4.4.2. Değerleme Profili	18
1.5. Test Bataryasının Oluşturulması	18
1.5.1. Her Yetenek veya Özellik İçin En az Bir Test	19
1.5.2. Bir Özellik İçin Farklı Test Kullanımı	20
1.5.3. Psikoteknik Seçim Bataryası İçin Hazırlanacak Sayısal Değer	22
1.6. Testlerin Kullanım Biçimi, Test Bataryası ve Testlerin Sonuçlarının Yorumu	22
1.6.1. Tek Bir Testin Kullanımı	23
1.6.2. Birden Çok Testin Kullanımı ve Psikoteknik Test Bataryası	24
1.6.2.1. Birden Çok Testin Birlikte Kullanım Amacı	26

1.6.2.2. Psikoteknik Test Bataryası Kavramı ve Oluşumu	26
1.6.3. Psikoteknik Seçim Bataryasının Seçim Sistemi İle Bütünleştirilmesi ve Sistemin Etkinliği	27
1.6.4. Psikoteknik Test Bataryasının bir Seçim Sistemi İle Bütünleşmesi	27
1.6.4.1. Müracaat	29
1.6.4.2. Ön Eleme	29
1.6.4.3. Psikoteknik Uygulama	29
1.6.4.4. Mülakat ve Son Eleme	30
1.7. Psikoteknik Uygulamanın Etkinliğini Sağlayan Faktörler	31
1.7.1. Bataryanın ve Uygulamanın Homojenliği	32
1.7.2. Bataryanın Gizliliği	33
1.7.3. Bataryanın Gelişmelere Uydurulması	33
2. PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN BOYUTLARI	34
2.1. Test Nedir?	34
2.2. Testlerin Tanımı	35
2.3. Testlerin Genel Tarihçesi ve Gelişimi	36
2.3.1. Zihince Geri Olanları Ayırdetme Çabaları	36
2.3.2. Deneysel Psikoloji ve Psikofiziksel Ölçme	37
2.3.3. Francis Galton'un Katkısı	38
2.3.4. Cattell'in Zeka Testleri	39
2.3.5. Binet ve Bireysel Zeka Testlerinin Doğuşu	40
2.3.6. Genel Yetenek Testleri	42
2.3.7. Başarı Testleri	43
2.3.8. Kişiliğin Ölçülmesi	44
2.3.9. İlgilerin Ölçülmesi	45
2.3.10. Tutumların Ölçülmesi	46
2.4. Türkiye'de Testlerin Tarihçesi ve Gelişimi	47
2.4.1. Testlerin Kullanılmasında Kurumlaşma	50
2.4.2. Test ve Araştırma Bürosu	51
2.4.3. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)	53
2.5. Uygulanan Testlerin Niteliği	53
2.6. Testlerin İşlevleri	55
2.7. Psikolojik Testlere İlişkin Yaklaşımlar	57
2.7.1. Psikometrik Yaklaşım	57

2.7.2. Klinik Yaklaşım	58
2.8. Personel Seçiminde Psikoteknik Yaklaşım	58
2.8.1. Örgüte Uyum Süreci	59
2.8.2. Örgütsel Gelişim Süreci	60
2.8.3. İşgören Seçim Süreci	60
2.8.4. İş-İşgören Gelişmesini Dengeleme	62
2.8.5. Test Bataryası Puanları	63
2.8.5.1. Sıralama Yöntemi	63
2.8.5.2. Standart Değer Yöntemi	63
2.8.6. Bataryada Testler İçin Eşik Puanlar ve Puan Profili	64
2.8.7. Batarya Sayısal Değerinin Batarya İle Bütünleştirilmesi	64
2.9. Testler Ne Zaman Kullanılmalı?	65
3. TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI	66
3.1. Genel Bir Sınıflandırma	66
3.2. Ölçülen Nitelik ve Amacına Göre Testler	68
3.3. Maksimum Performans ve Davranış Testleri	68
3.4. Bireysel ve Grup Testleri	70
3.4.1. Bireysel Testler	70
3.4.2. Grup Testleri	72
3.4.3. Bireysel ve Grup Testlerinin Karşılaştırılması	73
3.5. Genel ve Özel Yetenek Testleri	75
3.6. Özel Yetenek ve Psikomotor Testler	77
3.7. Yaratıcılık Testleri	79
3.8. Güzel Sanat Yeteneğini Ölçen Testler	80
3.9. Kağıt-Kalem ve Performans Testleri	81
3.10. Dile Dayanan ve Dile Dayanmayan Testler	82
3.11. Sürat Testleri, Güç Testleri	82
3.12. Değerleme Profiline Göre Bataryada Yer Alacak Testler	83
3.12.1. İşgören Seçimine Yönelik Kişilik Testleri	84
3.12.2. Personel Seçimine Yönelik Zeka Testleri	86
3.12.3. Personel Seçimine Yönelik Bilgi Testleri	87
4. PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	88

4.1. Personel Seçim Bataryasının Özellikleri	88
4.1.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri	89
4.1.1.1. Karşılaştırma Yöntemi	90
4.1.1.2. Tahmin Geçerliliği Süreci	92
4.1.1.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi	93
4.1.2. Psikoteknik Test Bataryasının Güvenirliliği	94
4.1.3. Testin Güvenirliliğini Bulma Yöntemleri	96
4.1.3.1. Testin Tekrarı Yöntemi	97
4.1.3.2. Paralel Formlar Güvenirliliği	97
4.1.3.3. Testi Yarılama Yöntemi	97
4.1.4. Ölçme Aracının Güvenirliliği Nasıl Yükseltilir?	98
4.1.4.1. Madde Sayısını Arttırmak	98
4.1.4.2. Faktör ve Madde Analizi	99
4.2. Ekonomiklik	99
4.3. Test Hazırlama ve Test Uyarlama	100
4.4. Test Hazırlama ve Uyarlamada Dikkat Edilecek Yönler	103
4.4.1. Amacın Tesbiti	103
4.4.2. Testin Tek Bir Özelliği Ölçmesi Gerekir	103
4.4.3. Test Bölümleri Test İçinde Uygun Bir Şekilde Dağılmalıdır	104
4.4.4. Hazırlanan Testin Belirli Bir Denek Grubuna Uygulanması	105
4.4.4.1. Anlaşılabilirlik Analizi	106
4.4.4.2. Zaman Tesbiti	107
4.4.5. Test için Uygulama Klavuzu ve Tanıtıcı Broşür Hazırlama	108
4.5. Yetenek Profiline Göre Test Bataryasının Oluşturulması	108
4.6. Testlerin Avantajlı olan ve Olmayan Yönleri	109
4.7. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar	111
4.7.1. Türkiye'deki Uygulamalar	112
4.8. Test Puanlarını Etkileyen Bazı Faktörler	114
4.8.1. Test Sonuçlarının Yorumlanmasına İlişkin Yaklaşımlar	114
4.8.1.1. Klinik Yaklaşım	114
4.8.1.2. Psikometrik Profil Yaklaşım	115
4.8.1.3. Psikometrik Endeks Yaklaşımı	115
4.8.1.4. Psikometrik ve İmpresyonislik Yaklaşım	116

4.9. Test Sonuçlarını Yorumlama Türleri	117
4.9.1. Betimsel Yorumlama	117
4.9.2. Genetik Yorumlama	118
4.9.3. Yordayıcı Yorumlama	118
4.9.4. Değerlendirici Yorumlama	118
4.10. Personel Alımında Yeni Gelişmeler	118
5. ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLER VE UYGULAMASI	120
5.1. Araştırmanın Amacı	120
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri	120
5.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem	121
5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	121
5.5. Bulgular ve Değerlendirmesi	121
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	152
KAYNAKLAR	154
ÖZGEÇMİŞ	159
EKLER	160

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

MMPI	Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
ZB	Zeka Bölümü
DAT	Farklı Yetenekler Test Bataryası
HKE	Hacettepe Kişilik Envanteri
TAT	Kişilik Testi
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
Vd.	Ve diğerleri
İ.K.Y.	İnsan Kaynakları Yöneticisi



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1. Seçim Süreci Safhaları	7
3.1. Performans Ölçümünde Testlerin Kullanılması	69
4.1. Karşılaştırma Yöntemi ile Geçerlilik	92
4.2. Tahmin Geçerliliğinin Saptanması	93
4.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi	94
4.4. Seçim Tekniğinin Yararlılığında Kullanılan Faktörler	110
5.1. İnsan Kaynakları Araştırmaları (İ.K.Y)	122
5.2. İnsan Kaynakları Araştırmaları (Diğer Çalışanlar)	122
5.3. İ.K. Seçim Sistemi Organizasyonu (İ.K.Y.)	123
5.4. İ.K. Seçim Sistemi Organizasyonu (Diğer Çalışanlar)	123
5.5. İnsan Kaynakları Politikaları (İ.K.Y.)	124
5.6. İnsan Kaynakları Politikaları (Diğer Çalışanlar)	124
5.7. Stratejik Değerlendirmeler (İ.K.Y.)	125
5.8. Stratejik Değerlendirmeler (Diğer Çalışanlar)	125
5.9. Personel Seçimi İlkesi (İ.K.Y.)	126
5.10. Personel Seçimi İlkesi (Diğer Çalışanlar)	126
5.11. Test Kullanımı (İ.K.Y.)	127
5.12. Test Kullanımı (Diğer Çalışanlar)	127
5.13. İş Analizleri (İ.K.Y.)	128
5.14. İş Analizleri (Diğer Çalışanlar)	128
5.15. Personel Kalitesindeki Artış (İ.K.Y.)	129
5.16. Personel Kalitesindeki Artış (Diğer Çalışanlar)	129
5.17. Personel Seçimindeki İsabet (İ.K.Y.)	130
5.18. Personel Seçimindeki İsabet (Diğer Çalışanlar)	130
5.19. Personel Memnuniyeti (İ.K.Y.)	131
5.20. Personel Memnuniyeti (Diğer Çalışanlar)	131
5.21. Personel Alımında Kullanılan Yöntemler (İ.K.Y.)	132
5.22. Personel Alımında Kullanılan Yöntemler (Diğer Çalışanlar)	132
5.23. Testlere Yönelik Eğitimler (İ.K.Y.)	133

5.24. Testlere Yönelik Eğitimler (Diğer Çalışanlar)	133
5.25. Test Bataryalarının Maliyeti (İ.K.Y.)	134
5.26. Test Bataryalarının Maliyeti (Diğer Çalışanlar)	134
5.27. Personel Turn-over'ı (İ.K.Y.)	135
5.28. Personel Turn-over'ı (Diğer Çalışanlar)	135
5.29. Geçerlilik ve Güvenilirlikleri Saptanmamış Testler (İ.K.Y.)	136
5.30. Geçerlilik ve Güvenilirlikleri Saptanmamış Testler (Diğer Çalışanlar)	136
5.31. Türk Normu Oluşturulması (İ.K.Y.)	137
5.32. Türk Normu Oluşturulması (Diğer Çalışanlar)	137
5.33. Testler İçin Uygulama Kılavuzu ve Tanıtıcı Broşür (İ.K.Y.)	138
5.34. Testler İçin Uygulama Kılavuzu ve Tanıtıcı Broşür (Diğer Çalışanlar)	138
5.35. Test Nitelikleri (İ.K.Y.)	139
5.36. Test Nitelikleri (Diğer Çalışanlar)	139
5.37. Kişilik Testleri (İ.K.Y.)	140
5.38. Kişilik Testleri (Diğer Çalışanlar)	140
5.39. Kağıt-Kalem Testleri (İ.K.Y.)	141
5.40. Kağıt-Kalem Testleri (Diğer Çalışanlar)	141
5.41. Psikomotor Testler (İ.K.Y.)	142
5.42. Psikomotor Testler (Diğer Çalışanlar)	142
5.43. Uyuşturucu/ilaç Bağımlıları İçin Testler (İ.K.Y.)	143
5.44. Uyuşturucu/ilaç Bağımlıları İçin Testler (Diğer Çalışanlar)	143
5.45. Genel Yetenek Testleri (İ.K.Y.)	144
5.46. Genel Yetenek Testleri (Diğer Çalışanlar)	144
5.47. İşletmeye Yüklenen Maliyet (İ.K.Y.)	145
5.48. İşletmeye Yüklenen Maliyet (Diğer Çalışanlar)	145
5.49. Başka Seçim Kriterleri (İ.K.Y.)	146
5.50. Başka Seçim Kriterleri (Diğer Çalışanlar)	146
5.51. Personelin İşteki Etkinliği (İ.K.Y.)	147
5.52. Personelin İşteki Etkinliği (Diğer Çalışanlar)	147
5.53. Uygun Olmayan Personel Seçimi (İ.K.Y.)	148
5.54. Uygun Olmayan Personel Seçimi (Diğer Çalışanlar)	148
5.55. Verimlilik Artışı (İ.K.Y.)	149
5.56. Verimlilik Artışı (Diğer Çalışanlar)	149
5.57. Diğer Seçme Yöntemleri (İ.K.Y.)	150

5.58. Diğer Seçme Yöntemleri (Diğer Çalışanlar)	150
5.59. Yıllık Personel Değişim Oranı (İ.K.Y.)	151
5.60. Yıllık Personel Değişim Oranı (Diğer Çalışanlar)	151



ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge	Sayfa
1.1. Zihinsel ve Bedensel Yeteneklere Ait Testler	25
1.2. Testlerin Diğer Seçim Prosedürleri İle Karşılaştırılması	28
1.3. Araştırma Sonuçları	28
2.1. Firmaların Endüstride Personel Testlerini Kullanma Nedenleri	34
2.2. Test Kullanım Artışı	57
2.3. Test Türleri	65
3.1. Testlerin Kullanım Frekansı	68
3.2. Araştırma Sonuçları	70
4.1. Telif, Uyarılma ve Çeviri Testleri	89
4.2. En Çok Kullanılan On Test	90
4.3. Güvenirlilik Katsayısı Formülü	97

GİRİŞ

Başarılı örgütler tutarlı olarak üretken olabilecek kişileri seçerler ve böylece daha fazla satış, daha yüksek performans, daha iyi hizmet ve elemanların işte daha uzun süre kalmasını sağlamış olurlar. Personel seçim sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin/kimin arandığı konusunda bir kararın verilmesi gerekmektedir. Seçme ve yerleştirme sürecinde yanlış bir seçimin maliyeti, ölçülebilir maliyetin çok üstündedir. Ölçülebilir masraflar:

- . Seçim süreci için yapılan masraflar
- . Seçim sürecindeki harcanan zaman içinde kaybedilen işgücü
- . Seçim için yönetim kadrosunun harcadığı zaman
- . Eğitim için yöneticinin harcadığı zaman
- . Eğitim için yapılan yatırım
- . Kişiye ödenen ücret ve sosyal haklar
- . Performans kayıpları ve hatalardan kaynaklanan maliyetler (iş kazaları)

Bu çalışmada personel alımında uygulanan süreçten yola çıkılarak testler konusunun sınırları çizilmeye çalışılmış, personel alımında uygulanan testlerin neler olduğu ve test uygulama sürecinde etkili olan parametreler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma dört teorik bölüm ve teorik bölümlerde anlatılanları özetleyen bir uygulama bölümünden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ilk olarak “Personel seçimi nedir?” sorusundan hareketle konuya girilmiş ardından personel seçiminde dikkat edilecek hususlar belirtilmiştir. Daha sonra personel seçiminin klasik süreci incelenmiş bu süreç içerisinde seçim sisteminin kurulması, test bataryasının oluşturulması, testlerin kullanım biçimi ve psikoteknik seçim bataryasının seçim sistemi ile bütünleştirilmesi konusu üzerinde durulmuştur.

Personel seçiminde uygulanan testlerin tanımı, genel tarihçesi ve Türkiye’deki gelişimi, testlere ilişkin genel yaklaşımlar ikinci bölümde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde testlerin genel bir sınıflandırması yapılarak daha geniş olarak personel seçim sürecinde uygulanan test konusu ele alınmıştır. Sırasıyla incelenen testler; ölçülen nitelik ve amacına göre testler, maksimum performans ve davranış testleri, bireysel ve grup testleri, genel ve özel yetenek testleri, özel yetenek ve psikomotor testler, yaratıcılık, kâğıt-kalem, sürat-güç, güzel sanatlar, dile dayanan/dile dayanmayan testlerdir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde personel seçiminde uygulanan testler üzerine değerlendirmeler yapılmış, bu bağlamda psikoteknik test bataryalarının geçerlilik ve güvenirliliği konusundaki yöntemler incelenmiş ve daha sonra test hazırlama ve uyarlamada dikkat edilecek yönler üzerinde durulmuştur. Konunun ilerleyen safhasında testlerin avantajlı olan ve olmayan yönleri, test kullanımındaki temel hatalar, test sonuçlarını yorumlanmasına ilişkin yaklaşımlar ve türleri anlatılmıştır.

Beşinci bölüm çalışmanın son bölümüdür. Bu bölümde örgütlerde personel seçiminde uygulanan testlere yönelik bir uygulama yapılmıştır. Uygulama üç ayrı işletmede anket yöntemi kullanılarak yapılmış, sonucunda işletmelerdeki insan kaynakları ve diğer yöneticiler arasındaki testlerle ilgili uygulamalar kıyaslanarak değerlendirilmiştir.

Altıncı bölümde ise genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Ekler bölümünde uygulanan anketin bir örneğinin ve anket sonuçlarına ait sayısal veriler sunulmuştur.

1. ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİ

1.1. Personel Seçimi Nedir?

Bir örgütün etkinliğini sağlayan faktörlerin başında işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği, bu araç ve gereçleri kullanacak, bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek işgörenin işe ve işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelir (Erdoğan, 1990, s. 133)

Günümüzde işletmelerin bünyelerinde toplayacakları tüm araç ve gereçleri tanımak için geliştirilen 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 için de benzeri özeni göstermek gerekecektir.

Seçim, verilerin organizasyonel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir. (Milkovich and Gilueck, 1995, s.2)

Personel sağlama, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. (Beach, 1985, s.135)

Günümüzde iyi kuruluş yerini bulmak, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmiyor, en iyi, işe ve işyerine en uygun işgöreni de bulmak gerekiyor. İşe ve iş yerine en uygun işgörenin adaylar arasından bulunması söz konusu olunca bir personel seçimi ihtiyacı ortaya çıkmakta, bu amaçla da kişiler arası karşılaştırma veya kişi değerlendirme uygulamasına yöneticilerin baş vurması gerekiyor.

Başka bir deyişle “işe göre adam ilkesi” benimsenerek personel seçimi daha etkin bir şekilde yapılmaktadır. (Bingöl, 1996, s.105)

Başarılı örgütler tutarlı olarak üretken olabilecek kişileri seçer; böylece daha fazla satış, daha yüksek performans, daha iyi hizmet ve elemanların işte daha uzun süre kalmasını sağlamış olurlar. (Kepir Sinangil, 1998, s.3)

Her örgüt ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya eleman devri gibi nedenlerle üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Eğer yeni eleman alınmazsa örgüt tükenecek ve yaşamını kaybedecektir. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için örgüt çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme aday kütlesini ne ölçüde değerler ve kendisine gerekli işgöreni ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı geliştirecektir. Esasında işletmenin maddi yapısını oluşturmak ve düzenlemek için önemli denecek harcamalardan kaçınmayan yöneticilerin işgörenlerin uygun şekilde seçilmesi için bazı çalışma ve harcamalardan kaçınmamaları gerekir. Hatta bu yönde gerekli özeni göstermeye zorunludurlar.

1.2. Personel Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinimini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politika ve programları yaşamsal önem taşımaktadır. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s.111)

Personel 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. Günümüzde insan değişkeninin seçim ve işe yerleştirilmesinde bir üretim aracının seçiminde olduğu kadar bile dikkat edilmediği, insanın tanınması, etkinliğinin tahmin edilmesi için gerekli özenin gösterilmediği bilinmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısının temelinde, hatta organizasyonun başarısında tek şart doğru seçim yapmaktır. (De Cenzo and Robins, 1996, s.170)

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk yön kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması, daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağının 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.

Yanlış personel seçimlerinin maliyetlerine giderek daha çok dikkat edildiği için, personel seçimi önem kazanmakta ve iş değiştirmelerdeki azalma nedeniyle yapılan hataların organizasyondaki etkileri daha uzun müddet kalmaktadır. (Tornington and Hall, 1991, s.281)

Şirket açısından, yurt dışında çalışacak elemanların seçilmesi giderek global piyasada başarıyla rekabet edebilecek yöneticilerin seçilmesini kapsamaktadır. 21. Yüzyılda yurtdışı yöneticisinin taşınması gereken yetenekler; gündelik işleri yürütürken aynı zamanda uluslararası bir perspektife sahip olmak, karar verme becerileri, uluslararası alanda beceriklilik, uyumluluk ve duyarlılık yönetim gelişiminin odak noktaları ve 1990'ların ikinci yarısı ile önümüzdeki yüzyılda etkin uluslar arası veya uluslararası firmaların seçiminde en önemli kriterler olacaktır. (Briscoe, 1995, s. 59)

Whirlpool Corp.'un Başkan Yardımcısı Edd Nunn'a göre, 21. Yüzyılın üst düzey yöneticisinin çevrecilik, çok ülke, çok fonksiyonlu ve çok sektörlü bir deneyimi olmalıdır. Unilever PLC'nin Yönetim Kurulu Başkanı Michael Angus ise "Bizim işimizin üst noktalara yükselen kişilerin çoğu en az iki, hatta üç ülkede çalışmış olacak. Büyük iltimalle bir yabancı dil biliyor olacaklar ve kesinlikle farklı ürün alanlarında iş deneyimine sahip olacaklar." ifade etmektedir. (Briscoe, 1995, s.60)

Seçme ve yerleştirme sürecindeki yanlış uygulamalara örnekler:

- ✓ Eleman seçiminin yalnız bilgi birikimine göre yapılması
- ✓ Objektif sonuç verecek sistemlerin kullanılmaması
- ✓ Yönetim kadrolarına özellikle iş seçimin tercih edilmesi (kişilerin zaman içinde tanınmış olmasından)
- ✓ Yeni mezun veya deneyimsiz eleman seçiminde riskin azaldığının düşünülmesi (Kepir-Sinangil, 1998, s.7)

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

1.3. Personel Seçiminin Klasik Süreci

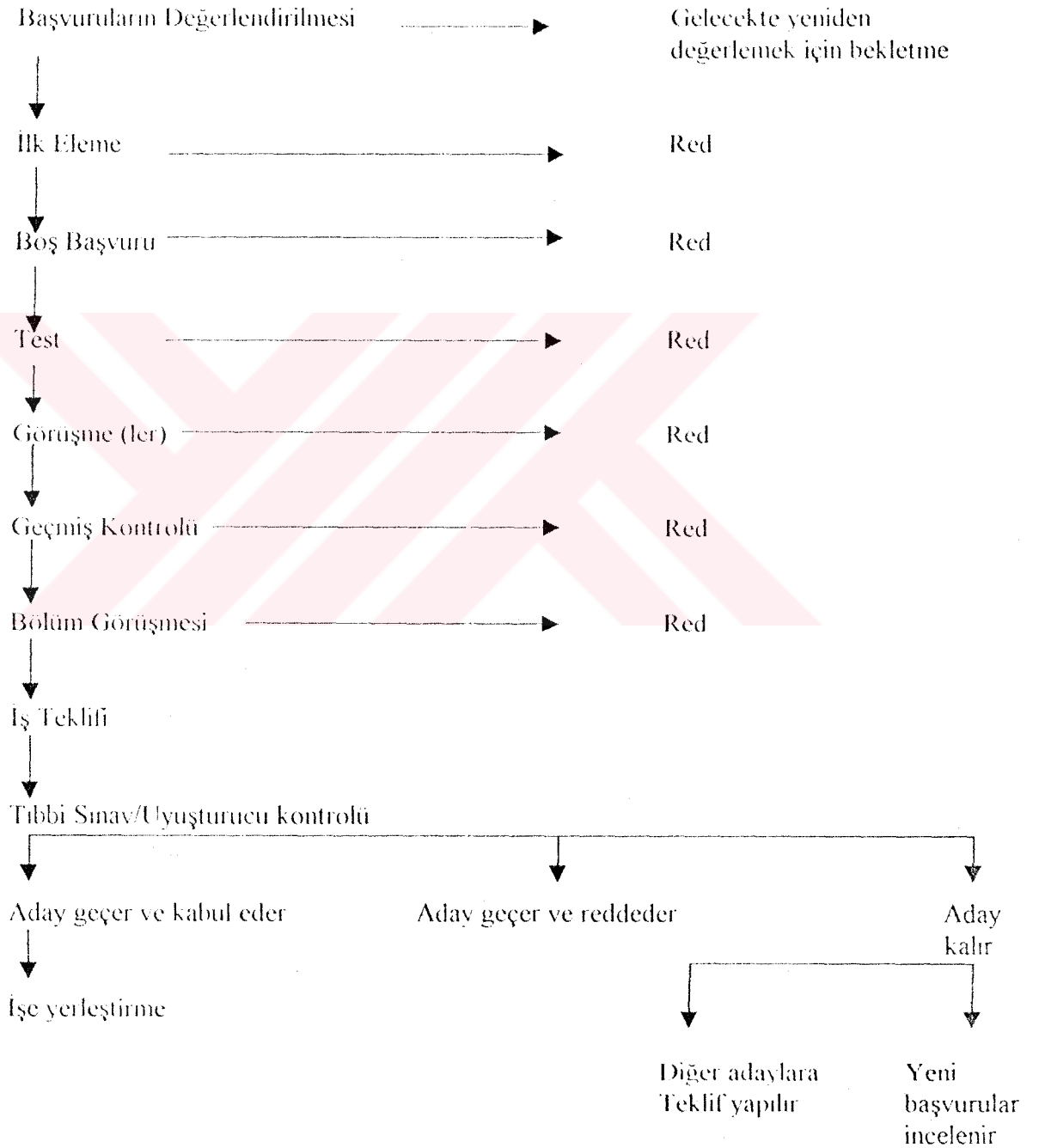
Örgütlerde personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda, aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir. (Bingöl, 1996, s.108)

İşletmelerin eleman alımında izledikleri yollar çok çeşitlidir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre işgören almaktadır. Yeni eleman alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen kuruluşların uyguladığı standarda yakın bir süreç vardır. Şekil 1.1 deki süreç böyle bir uygulamayı şematize etmektedir. (Erdoğan, 1990, s.136)

Bu sürecin her aşamasında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalarda olumlu değerlendirmelere varılırsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Her aşamada bu işlem tekrarlanır. (Bingöl, 1996, Sayfa 109)

Bu uygulama süreci geneldir. Bazı işletmeler böyle bir süreci tamamlamak durumunda iken bazıları bu sistemin belirli dilimlerini değerlendirme dışında bırakacaklardır. İşgörenlerin seçimi ve işe yerleştirilmesinde böylesine bir sistemin kullanılması halinde seçim işleminin tutarlı veya etkili olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Seçimin etkinliğini belirleyen faktör, bu sistemin her bir diliminin etkinliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaya bağlıdır.

Seçim sürecinin değişik safhaları, gerek işverenin gerekse çalışanın verecekleri kararlar üzerinde etkili olur. Ancak bu, geleneksel görüş değildir. Çünkü, işe alma kararları, uzun zamandan beri yönetimin bir ayrıcalığı gibi görülmüştür ve hala bu şekilde algılanmaktadır. (Tornington and Hall, 1991, s.283)



Şekil 1.1 Seçim Süreci Safhaları (Tornington and Hall, 1991, s.283)

Her bir dilimin etkinliği adayları dilimlerin istediği ölçölere ve objektif kıstaslara göre değerlemekle sağlanır; dilimler arası ilişkinin anlamlılığı da her bir dilimin diğerini tamamlaması sağlanarak gerçekteşirilir. Şekil 1.1'deki seçim sisteminin ilk basamağı adaylarla ilk görüşmenin yapılması, bazı personel politikalarına uygunluğu açısından adayların değerlenmesi işlemidir. Bu bölümde adaylar arasından istenen genel şartlara uymayanlar elenecektir. Örneğin, bir işletme belirli bir iş için eleman alırken adayların lise mezunu olmalarını ve en az iki yıl iş tecrübesi istemişse, bu şartlara uymayan adayların elenmesi gerekecektir. Bu elemekten sonra seçim sınavına geçilecektir. Seçim sınavı esasında adayların işe uygunluğunu kesin olarak değerleyecek seçim dilimidir. Burada işgören adaylarının bilgileri, yetenek ve özellikleri yönünden değerlenmesi, işe uygun olanların belirlenmesi gerekir. Bu evreden geçen adaylar esas itibarıyla işe alınacak olan adaylardır. Daha sonra seçim sınavında başarılı olan adaylarla ilgili olarak mesleki araştırmaya yapılacak, gerekli özelliklere sahip olan adaylar seçim servisi tarafından seçilecektir. Psikoteknik yöntemle seçim sınavının gerçekteşirilmesi halinde işe çok uygun, tutarlı ve özellikle gelişmelere göre kontrol edilen bilimsel bir seçim sistemi kurulur. Psikoteknik yöntemle seçim sınavının yapılması halinde adayların işe ilişkin özellikleri değerlendiği gibi bazı kişilik belirtileri ve özellikleri de değerlenir, seçilen işgörenlerin daha iyi tanınması olanağı ortaya çıkar. Bu durumda etkili bir seçim sistemi içinde psikoteknik değerleme yer alacak, sistemin diğer dilimleri de psikoteknik değerlemeyi bütünleyecek şekilde düzenlenecektir. (Erdoğan, 1990, s.138)

Personel alımında uygulanacak doğru seçimle ilgili örnek olarak, The Ritz Carlton Hotel Company'nin başkanı Horst Schulze, sekiz sene kadar önce şirketin otellerinin her biri için hedefin sürekli en yüksek kalitede müşteri hizmeti sağlamak olduğuına karar verdi. Bu hedefe ulaşmak için, organizasyon doğru işleri doğru olarak yapacak doğru insanları işe alacak kaliteli bir seçim prosesi üzerine odaklanmaya başladı. The Ritz Carlton Hotel Company'nin kalite çabaları sonucunda şirketteki iş değiştirme oranı 1991'deki %55'ten 1997'de %35'e düşti; bugün de %30 seviyesinde bulunmaktadır. 1991'de, müşterilerin %25'i hizmette aksaklık olduğunu belirtmişti. Firma, bu oranı 1997'de %4.9'a düşürdü. Müşteri tatminindeki her %1'lik artış, oda başına %2.5'lik bir gelir artışı olarak ölçülebilir. 1991'den beri karlılık %19'dan %40 seviyesine yükselmiştir. (Wreed, 1999, s.6)

1.4. Personel Seçim Sisteminin Kurulması

Örgütler, belirledikleri stratejiler uygulamaya koymadan önce aşağıdaki sorulara cevap aramak ve onlar için en etkili politikaları geliştirmek zorundadırlar. (Eren, 1997, s.317)

- Personel seçiminde ve işe yerleştirmede hangi yol ve yöntemleri benimsemeliyiz?
- Başvuru formları hangi bilgileri içermeli, personelin niteliklerine ve çalıştıracakları iş konularına göre ne tür testler uygulanmalıdır?
- Bilinen mülakat yöntemlerinden hangileri daha uygun olacaktır?

Personel seçiminde psikolojik testlerden yararlanılmak isteniyorsa bu amaçla psikoteknik seçim sisteminin kurulması gerekir. Böylelikle belirli işler için uygun olacak testler saptanabilir. İşler için gerekli olan bilgi ve yetenek özellikleri her iş için ayrı ayrı saptanır. Bununla ilgili özelliklerin uygun testlerle saptanması için her bir işin yapılış süreci ve gerekli yetenek bakımından belirlenmesi gerekir. (Şenatalar, 1978, s.134)

Psikoteknik değerlendirme bataryalarının yer aldığı bir personel seçim sistemi esas itibarıyla klasik seçim sisteminin benzeridir. Ancak, bu sistem içindeki değerlendirme veya seçim sınavı psikoteknik test bataryası ile yapılacak, ayrıca, kişilerin hangi işleri yapmasının yararlı olacağına da yine psikoteknik test bataryası içindeki testlerin sonuçlarına göre karar verilecektir. Böyle bir sistemin bir başka özelliği de sistem içinde yer alan değerlendirme etaplarının psikoteknik test bataryaları sonuçlarını takviye edici yönde olması, başka bir deyişle test bataryası ile analiz edilemeyen özellik ve yetenekleri analiz edecek şekilde düzenlenmesidir.

Başarılı örgütler tutarlı olarak üretken olabilecek kişileri seçer, böylece daha fazla satış, daha yüksek performans, daha iyi hizmet ve elemanların işte daha uzun süre kalmasını sağlamış olurlar. (Kepir-Sinagil, 1998, s.2)

Haklarında ön görüşme ve gerekli soruşturma, incelemeler bitirildikten sonra adaylar teste tabi tutulmaktadır. Çağdaş sanayide testlerin kullanma amacı sadece

personel seçimiyle ilgili olmayıp aşağıdaki hususlarla da ilgilidir. (Tiffin and McCormick, 1967, s. 79)

1. Çalışanları mesleğe yöneltme
2. Personelin iş değiştirmelerini yapma
3. Çalışanları terfi ettirme
4. Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirme
5. Eğitim için gerekli gereksinimleri (ihtiyaçları) belirleme
6. Personel için tavsiyelerde bulunma

Uygulamada oldukça önemli görevler yapan testleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Testleri önce, kişisel testler ve grup testleri olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Daha sonra aletli testler, kağıt-kalem testleri diye ikinci bir grupta yapılabilir. En önemli sınıflama çeşitlerinden biri de yetenek testleri, ustalık testleri, zeka testleri, motor testler, fiziksel ve duyuşsal testler, kişilik testleri, ilgi testleri şeklinde olan ayrımıdır. (Eren, 1984, s. 151)

Personel seçimi uygulamalarında elde edilen bulgular şu soruya yolaçmaktadır: Neden büyük ve küçük firmalar arasında uygulamada farklılıklar doğmaktadır? Büyük organizasyonların insan kaynakları uzmanlarını işe alacak daha büyük kaynakları vardır; insan kaynaklarının yönetimi konusundaki son gelişmelerden daha hızlı haberdar olabilirler, işe alma standartları mevzuatından geçme olasılıkları daha fazladır ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geliştirilmesini firma içindeki önemlerinin artması yönünde bir fırsat olarak gören insan kaynakları uzmanlarının görüşlerinden etkilenebilirler. (Ng and Maki, 1993) (Dobie and Rakowski et al., 1998, s. 5)

1.4.1. İş Analizi

İş Analizi, işin tanımlanması ve işin çalışanlarda ne gibi özellikleri gerektirdiğinin belirlenmesinden oluşur. (Dunnet, 1966, s.68)

Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapabilmek için önce işgören adaylarında aranacak özelliklerin saptanması gerekir. Bu amaçla yapılacak çalışmaların

ilk adımı iş ve işyerinin tanınması, işlerin işyerlerinde gerektirdiği bilgisel özelliklerinin, yeteneklerin ve diğer analiz edilebilir yönlerinin bulunması gerekir.

İşgören açısından iş tanımlaması özdeğerleme (self-appraisal) ve öz gelişmeyi (self-development) harekete geçirir ve yönlendirir. Üst açısından ise, bu işgörenin icraat seviyesini yükseltmekte kullanılabilir. (Eren, 1996, s. 178)

İş tanımları, yapıldıktan sonra dosyada kalan bir çerçeve olmayıp periyodik aralıklarla yeniden gözden geçirilmesi gereken ve eklemeler, kesme-çıkartmalar yapılmasına olanak sağlayan profillerdir. (Aamodt, 1996; Herrio, 1989; Smith ve George, 1992; Spector, 1996). İş tanımlarının en son bölümüne “yukarıda belirtilen işler dışında verilecek diğer işlerin yürütülmesi” gibi bir ifade eklendiğinde işvereni düşündüren sorunlar da önlenmiş olacaktır. (Tevrüz, Kepir-Sinangil, 1997, s. 123)

Organizasyonel kriterler, bir organizasyonun çalışanları için önemli gördüğü ve adayın organizasyondaki başarı potansiyeli hakkındaki yargıları etkileyen özelliklerdir. Organizasyonel kriterlerin genelliği ile iş kriterlerinin özelliği arasında bölümSEL kriterler yer alır. Örneğin Personel Bölümü'nün tüm çalışanlarında bulunması gerektiğine inandığı kişiler arası ilişki yetenekleri gibi İş tanımlarında kapsanan bireysel iş kriterleri, iş analizi sürecinden çıkarılmıştır. Bunlar, seçim sürecinde en çok kullanılan kriterlerdir. Araştırmamız sırasında, işe alma ve seçimin, iş tanımlarının ve kişi özelliklerinin hazırlanmasında en önemli ikinci neden olduğunu saptanmıştır. (Tornington and Hall, 1991, s. 285)

New York eyaleti, iş kanunu uygulamaları olarak aşağıdaki konularda düzenlemeler yapmaktadır: (Bender, 1999, s. 49)

- Kontrat ilişkileri-New York'taki iş kontratlarını ve iş ilişkilerinin analizini geliştirir.
- İş ilişkileri olayları-iş başvuruları ve iş görüşmelerini, işe alma öncesi testlerini, özgeçmiş kontrollerini, “işe alırken doğruluk” temasını ve diğer ilgili konuları kapsar.
- Ayrımcılık-New York eyalet ve federal mahkeme kararlarını, federal ayrımcılık yasalarını ve eyalet ve yerel bazda insan hakları yasalarını inceler.

- Yasal Düzenlemeler-ticaretler ve çalışma saatleri, özlük hakları, işyeri güvenliği ve işsizlik sigortası konularında bilgi verir.

İş ve mevki tanımları personel bölümü tarafından personel alımında, seçme ve yerleştirmede her iş için gerekli olan bilgi, eğitim, tecrübe, ustalık ve yetenekler hakkında bilgi almak maksadıyla kullanılabilir. (Eren, 1996, s. 172)

1.4.2. Yetenek Analizi

İş analizleri yapıldıktan sonra bu veriler üzerinde işin en iyi şekilde yapılması için gerekli yetenek ve özellikler saptanır. (Kepir-Sinangil, 1997, s.123)

Psikoteknik yöntemle personel seçim sistemi kurmak, bu amaçla da psikoteknik test bataryaları hazırlamak için, bu yöntemi uygulayacak işletmedeki işlerin incelenmesi ve her işin yapılması için gerekli özelliklerin belirlenmesi gerekir. Böylece işleri yapmak için gerekli olan yetenekler saptanacaktır. (Erdoğan, 1990, s.144)

1.4.2.1. Örgüt Araştırması

İşletmelerde personel seçimi amacıyla uygulanacak testlerin içerikleri saptanırken belirli ilkelere uyulması gerekir. Bu amaçla psikoteknik seçim sistemi geliştirilmiştir (Şenatalar, 1978, s.134)

Personel seçim sisteminin psikoteknik yöntemle yapılması halinde yapılacak iş incelemesi ile belirli bir örgütte yer alan işgörenlerin ne yaptıkları araştırılır. Böylece işler için eleman seçileceğinde ne yapacakları araştırılmış olunur. Yapılacak olan iş incelemesi ile gerekli olan başarının ne olduğu, bir başarıya ulaşmak için ne tür davranışların gösterilmesi gerektiği saptanacaktır. Söz konusu davranışlar arasında iş araçlarını kullanmadan, diğer işgörenlerle konuşmaya, rapor yazmaya kadar olan tüm çabalar dahil edilir. Böyle bir çalışmayı yapmak için özel iş incelemesi formları geliştirmek, bu formlarda işin analiz edilebilecek tüm yönleri ile, iş-işgören ilişkisinin değerlendirilebilir özelliklerini toplamak gerekir. Hazırlanan iş inceleme formları ile belirli işleri yapan işgörenlerin sistemli bir biçimde gözlem yoluyla elde edilen bilgiler

görüşme yöntemiyle doğrulanmaya çalışılacaktır. Özellikle işgören-iş uyumu açısından testlerin ölçülülüğünün yüksek olduğu tartışılmayacak kadar açıktır. Şüphesiz ölçümün geçerliliği hazırlanan psikoteknik test sisteminin (ölçüm bataryasının) sağlıklı ve gerçekçi hazırlanmasına bağlıdır.

1.4.2.2. Yetenek ve İşlerin Gruplanması

İşlerin incelenmesi ve her iş için yeteneklerin ayıklanıp listelenmesi sonucu bazı işlerin gerekli yetenekler yönünden benzer olduğu görülebilir. Görünüş olarak ayrı ancak, gerekli yetenekler ve bu yeteneklerin yönü açısından benzer olan işler varsa sözkonusu işleri birleştirmekte, bir iş grubu altında toplamakta yarar olacaktır. Bu toplama sırasında yeteneklerin bazılarının ağırlığı farklı ise ağırlığı fazla olan işin ağırlık puanının alınması doğru olacaktır. Böyle bir gruplama ile çok sayıda iş grubunun ortaya çıkması buna bağlı olarak da hazırlanacak psikoteknik test bataryasının sayı olarak çoğalması önlenecektir.

1.4.3. Örgüt İçin İhtiyaç Duyulan Kişisel ve Bilgisel Özellikler

Testlerin ya da test bataryalarının o işte aranan özellikleri içerecek biçimde hazırlanmaları gerekir. Örneğin, eleman alınacak işte el emeği, el becerisi yoğun ise, adaya uygulanacak testler ile yargılama, düşünme yeteneğinin yoğun olduğu işler için adaya uygulanacak testler arasında farklılık olacaktır. (Bingöl, 1996, s.124)

Bireysel Profiller (Kepir-Sinangil, 1998, s.5)

- ❖ Yetenek Testleri
- ❖ Kişilik Envanterleri
- ❖ İlgi Envanterleri
- ❖ Mülakatlar
- ❖ Başarı Kayıtları
- ❖ Performans Değerlendirme

Her işletme personel politikası doğrultusunda ve işletmenin yapısal özelliklerine göre alacağı işgörenler için bazı temel kurallar koyar. Bu kurallar arasında işgörenler için en alt eğitim basamağı, kişilerin sosyal yönleri, kişilerin sosyal

yönleri, kişiliklerine ilişkin bazı özellikler bulunabilir. İşletmenin işgörenlerinde arayacağı bu tür özelliklerin de yetenek gruplaması yapılmış olan işlere göre dağılımını düzenlemek, sonunda her iş grubu için bir yetenek ve özellik profili çıkarmak gerekli olacaktır.

Genel Müdür (CEO) Alımı İçin Uygulanan Seçim Kriterleri

Stratejik faktörler

- S1 Değişim/Statükonun korunması
- S2 Strateji değiştirme/Konsolidasyon
- S3 Gelişimin değişim aşaması
- S4 Büyüt/topla stratejisi

Güç Faktörü

- G1 Yönetim Kurulu'nun içeriden/dışarıdan oluşturulması
- G2 Şirket sahibi aile bireylerinin yönetimde ağırlığı
- G3 Etkin iç/dış Yönetim Kurulu üyeleri
- G4 Etkin kurumsal yatırımcılar
- G5 Bağımsız/müttefik Yönetim Kurulu

Organizasyonel ve Demografik Faktörler

- O1 Performans
- O2 Büyüklük
- O3 Devamlılık planı
- O4 Genel Müdür'ün işte kalma süresi
- O5 Değişken/durağan sektör

Yetenek Faktörü

- Y1 Dış çevreyle pazarlık
- Y2 Koordinasyon
- Y3 İletişim
- Y4 Değişimin yönetimi
- Y5 İç/dış örgütlenme
- Y6 Fonksiyonel yetenekler
- Y7 Sektöre özgü yetenekler

(Raclin, 1997, s.23)

1.4.3.1. Kişisel Özelliklerin Belirlenmesi

Her işin yapılması için işgörenlerde belirli bireysel özelliklerin aranması gerekir. Bazı işler bireysel çalışmayı gerektirirken, bazıları toplu çalışma ile tamamlanır, bazıları düzenli bir çalışma isterken bazılarında böyle bir gereklilik yoktur. Kişileri de benzer şekilde gruplamak mümkündür, düzenli kişiler olduğu gibi, düzensizler, sosyal ilişkilere açık olan bireyler kadar, çevresine kapalı olanlar da vardır. Bu nedenle analizi yapılan işin ne tür kişilik özelliği istediği, veya işyerinin yapısına göre kişilerin hangi özellikleri taşımalarının gerekli olduğu saptanmalıdır. (Erdoğan, 1990, s.148)

1.4.3.2. Bilgisel Özelliklerin Belirlenmesi

Psikoteknik seçim sistemini kurmak amacıyla iş incelemesi yapan kişinin, iş için gerekli olan eğitim düzeyinin ne olduğunu ve çalışanın neleri bilmesinin yararlı olacağını da saptaması gerekir. (Şenatalar, 1978, s.135)

İşgörenlerin işlerinde başarılı olmaları için bazı temel bilgilere sahip olmaları istenebilir. İşletmenin personel politikası ve işin etkinliğinin sağlanmasının bir gereği olarak işgörenlerde aranacak bilgisel özelliklerin ve genel bilgi düzeyinin saptanması gerekecektir. Hangi konuda ve ne ölçüde bilginin gerektiği saptandıktan sonra aranan bilgisel özelliklerin dökümü de yine her bir iş için düzenlenen yetenek döküm formlarına kaydedilmeli, işletmedeki işlere göre istenen bilgisel özelliklere açıklık kazandırılmalıdır.

Bazı bilgilerin analizi için doğrudan bilgi testlerinin kullanılmasına gerek kalmamakta, bununla ilgili zihinsel yetenekler değerlendirilerek kişilerin bilgi düzeyleri hakkında tutarlı tahminler yapılabilir. Bu durumda olan işler için analizi yapılmak istenen bilgidен çok zihinsel yeteneğin belirlenmesi doğru olacaktır.

1.4.4. Değerleme Profili

Her işin gerektirdiği zihinsel, bedensel yetenekler ve kişisel özellikler tesbit edildikten sonra işlere göre veya yapılan yetenek gruplamalarına göre "yetenek profili" veya "değerleme profili" çıkarmak gerekir. Değerleme profili işe göre gerekli olan

özelliklerin gruplanmış ve değerlendirilmiş dökümü olarak düşünülmelidir. Değerleme profili içerisinde her işin gerektirdiği yetenek ve özellikler gruplanır, ayrıca her yetenek veya özelliğin gerekli ağırlığı belirlenmeye çalışılır. Gerekli ağırlık derken, yetenek çözümlemesine göre verilecek yetenek - bilgi - özellik ağırlık puanından söz edilmektedir. Bu puanlamayı uzman kişiler, işin özelliğine göre 1 - 5 arasında da veya 1-10 arasında değişen puanlar olarak verirler. Bir işin belirli bir yetenektan ne ölçüde istediğine göre de belirtilen puan eşikleri arasında puanlama yapılır (Erdogan, 1990, s 150)

Değerleme Seçim Testleri Kontrol Listesi : (French, 1990, s 270)

1. Testleri ve işleri karşılaştırın. Testler özellikle işin gerektirdiği niteliklere göre mi düzenlenmiştir?
2. Testleri kim hazırlamıştır-profesyonel bir test kuruluştur mu, yoksa organizasyonun içinden bir kişi mi?
3. Eğer organizasyonda hazırlanmışsa, testlerin işle ilgili kriterlere göre geçerliliği bir profesyonel tarafından sınanmış mıdır?
4. Eğer testi hazırlayan kişi şirketin içindense, nitelikleri nelerdir?
5. Testler, ilk başta hangi amaçlarla hazırlanmıştır? Güncelleştirilmiş midir? Ne tür değişiklikler yapılmıştır?
6. Testleri kim yönetir? Personel yöneticisi mi? Dışarıdan gelen bir danışman mı?
7. Bu yöneticinin nitelikleri nelerdir? Bu kişi kime bağlı olarak çalışmaktadır?
8. Testlerin geçerliliğinin sınıdğı popölasyon tüm azınlıkların temsil edildiğı örnek bir grup mu?
9. Geçerliliğın yeniden sınıdğı sürekli devam eden bir program var mı?
10. Geçerlilik skorları yeniden değerlendirilerek güncelleştirilmiş midir? Ne zaman?
11. Testte başarısız olan herhangi bir kişi, işe alınmış mıdır? Böyle bir olay varsa nedeni ve ne zaman olduğı konusunda bilgi var mıdır?
12. Sınavda başarısız olan kişiler yeniden sınava girebilmekte midirler? Neden ve nasıl?
13. Şu an firmada çalışan kişiler de testlere tabi tutulmuşlar mıdır? Başarısız olmaları durumunda standart uygulama ne olmaktadır?

14. Tüm başvurular aynı smaya mı alınmaktadır? Eğer değilse neden?
15. Tüm testler aynı şekilde mi yapılmaktadır? Aynı şekilde mi notlandırılmaktadır?
16. Organizasyonun testlerin sonuçlarını gizleme konusundaki uygulaması nasıldır?

1.4.4.1. Yeteneklerin Saptanması

Çalışanın işindeki başarısı, yapacağı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle söz konusu işlerle ilgili gerekli yetenekler saptanır. İşe alınacak kişilerde saptanan yeteneklerin olup olmadığı araştırılır. Psikoteknik seçim sisteminde gerekli olan iş analizi, işin gerektirdiği bedensel ve düşünsel özellikleri, işin bilgisel yönünü belirlemeğe yönelik bir inceleme niteliğindedir. Böyle bir iş analizi yoluyla söz konusu işi yapacak kişinin, işi yaparken harcayacağı bedensel ve düşünsel çaba saptanmaya çalışılmaktadır. (Şenatalar, 1978, s.134)

Yetenek çözümlemesi ve saptanan yeteneklerin elenmesi için yapılan çalışmalardan sonra işlerin gerektirdiği yetenekler ortaya çıkacaktır. Bu yeteneklerin, bilgisel veya kişisel özelliklerin yanı sıra bireyin iş de başarılı olması için aranacak başka özellikler olabilir. Ayrıca genel yeteneklerin yanı sıra bireyin ne tür hareket koordinasyonlarına sahip olmasının yararlı olacağı, gerekli olan mekanik veya sosyal uyum yeteneklerinin neler olduğu özel olarak değerlendirilmeli ve yetenek listesine eklenmelidir.

İşlerin yapılması sırasında işgörenlerin gösterecekleri dikkatin önemi büyüktür. Bazı işler için yaygın dikkat gerekirken bazıları toplu dikkati gerektirecektir. Bu nedenle kişilerin sadece görme özellikleri değil belirli olaylara karşı dikkatlerinin yapısı da saptanacaktır. Yetenek çözümlemesi sonuçlarını değerlendirirken gerekli olan dikkat biçimini de belirlemek gerekir. Ayrıca işin ne ölçüde hafıza ile ilgili olduğu, ne tür hafızanın gerekeceği (teknik hafıza, sayısal hafıza gibi) de olanaklar ölçüsünde belirlenmelidir (Erdogan, 1990, s.150)

1.4.4.2. Değerleme Profili

İşin veya iş gruplarının gerektirdiği tüm özellikler saptandıktan ve gerekli özelliklerin hangi sınırlar içinde değerlendirileceğinin kararlaştırılmasından sonra, personel seçiminde kullanılmak üzere değerlendirme profilinin hazırlanması gerekmektedir.

Psikoteknik yöntemle personel seçimi, esasında farklılık psikolojisinin bulgularına dayanır. Farklılık yaş, eğitim, kalıtsal özellikler açısından olabilir. Ancak personel seçimindeki temel farklılık işin gerektirdiği yeteneklere ve özelliklere sahip olma veya olmama şeklinde düşünülmelidir. Değerleme profili içerisinde yer alan özellikler esas itibarıyla psikoteknik yöntemlerle değerlendirilecek özellikler durumundadır. Bununla beraber, psikoteknik yöntemle değerlendirilemeyen bile kurulacak özel bir seçim sistemi ile değerlendirilecek özelliklerin de değerlendirme bataryası içinde yer aldığı durumlar vardır.

Değerleme profilini üç dilimden oluşan bir yetenek ve özellik dökümü olarak düşünmek doğrudur. Birinci bölümde işin gerektirdiği yetenek ve özellikler yer alacaktır. İkinci bölümde bu yeteneklerin psikoteknik yöntemle ölçülebilir yönleri değerlendirme birimleri olarak görülecek, üçüncü bölümde ise her bir özelliğin verilen puan eşikleri içinde ağırlıkları gösterilecektir. Özel olarak hazırlanan değerlendirme profillerinin kareli kağıtların çizilmesi ve her profilin üzerine işin hangi iş olduğunun eğer gruplanmış işler için hazırlanan bir profil ise gruplanan işlerin yazılması ve profilin hazırlandığı tarihin belirtilmesi doğru olacaktır. (Erdoğan, 1990, s.151)

1.5. Test Bataryasının Oluşturulması

Belirli bir iş için hazırlanan testler topluluğuna psikoteknik test bataryası denmektedir. Personel seçimini bu yöntemle yapmak isteyen veya bu yöntemden yararlanmak isteyen işletme, her iş için böyle bir psikoteknik test bataryası hazırlamak durumundadır. Her batarya için özel bir seçim değerinin oluşturulmasından sonra personel seçim sisteminin nesnel ölçülere dayandırılması mümkün olabilir. (Şenatalar, 1978, s.135)

Bir test, tek bir bölümden oluşabilir. Öyle ki, toplam skor elde edildiği zaman tek tek sorulardan alınan puanlar göz ardı edilebilir. Başka testlerde ise çeşitli kısımlardan alınan puanlar, yorumlanması için ileriye taşınır. Pek çok bölümden alınan puanların yan yana ve karşılaştırılabilir bir ölçüt içinde gösterildiği şekillere "profil" denir (kısımlar, çoğu kez alt-test olarak belirtilir. Bazen de kısımlara test, testin tümüne ise "test bataryası" denir. Terminolojideki bu ayrım çok önemli değildir) (Cronbach, 1990, s.32)

Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapabilmek için adayların değerlendirilmesi, hangi adayın işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere tam olarak sahip olduğunun bulunması gerekir. İşlerin incelenerek gerekli olan yetenek ve bilgisel özelliklerin bulunması bu amaca yönelik çalışmanın ilk adımı idi. Asıl yapılması gereken çalışma işgörenleri değerleyebilmek için psikoteknik seçim bataryalarının oluşturulmasıdır. Bu amaçla değerlendirme profilindeki her yetenek ve özelliğin psikoteknik testlerle ölçümü yapılacak olanlarının belirlenmesi ve bu amaca yönelik testlerin hazırlanması, hazır olanaklar arasından derlenmesi gerekir.

Psikoteknik testler esasında bireylerin yapacakları işi sembolize eder biçimde geliştirilmiş testlerdir. Kişi işini yaparken ne tür yeteneklerini kullanıyorsa, ne gibi davranışlar gösteriyorsa teste tabi olurken de aynı sonuçları vermelidir. Bazı testler bir iş için gerekli olan özellikleri genel olarak sembolize edecek durumdadır. Ancak bazı işler vardır ki yapılması için birden çok özellik ve yetenek gerekecektir. Bu durumda olan işlerin gerektirdiği yetenek ve bilgisel özellikler, özel yetenekler belirlenecek ve bu yetenek ve özellikleri değerlemek için test bataryası oluşturulacaktır. Bu durumda test bataryası bir testle ölçülemeyen özellik ve yeteneklerin birden çok testle ölçülebilmesi için oluşturulan bir psikoteknik testler topluluğudur. Değerleme profilinde bulunan özellikleri analiz edebilecek testlerin test bataryasında yer alması gerekecektir.

1.5.1. Her Yetenek veya Özellik İçin En az Bir Test

Psikoteknik test bataryası içinde yetenek profilinde belirtilen her yetenek veya özellik için en az bir testin bulunması gerekir. İyi bir seçim bataryası yetenek profilinin tüm özelliklerini değerleyebilecek durumda olan bataryadır. Yetenek ve özellikleri

değerlemek için oluşturulacak batarya içindeki testler ya hazır olarak bulunup çalışmaya göre uyarlanacaktır veya uzman kişilerce hazırlanacaktır.

Batarya içinde yer alan testlerin ağırlıkları ile değerlendirme profilinin ağırlıkları arasında ilişki bulunmalıdır. Değerleme profilinde ağırlık puanı yüksek olan yetenek ve özellikleri değerlemek için bataryaya dahil edilen testlerin ya soru sayısı fazla olmalı veya her soru için bir ağırlık puanı verilmelidir. (Erdoğan, 1990, s.159)

Seçim bataryası içinde yer alan bir testle birden fazla özelliğin ölçümü mümkün olabilir. Böyle durumlarda birleşik testleri kullanmakta, ayrı ayrı testleri batarya dışında bırakmakta yarar olacaktır. Batarya içindeki testlerin sayı olarak az olması görünüş olarak homojen olması, hem değerlendirme çalışmasını kolaylaştıracak, hem de adayların teste karşı tepkilerini azaltacaktır. Ayrıca, geçerliliği ve güvenilirliği tesbit edilmemiş testlerin psikoteknik test bataryasında yer almaması doğru olacaktır.

1.5.2. Bir Özellik İçin Farklı Test Kullanımı

Bir tek seçim yönteminin kullanılması çok istisnai bir durumdur. Genellikle iki veya daha çok yöntemin birleşimi kullanılır. Bunların seçimi de bir çok faktöre bağlıdır. (Torrington and Hall, 1991, s.286)

- ◆ Doldurulacak pozisyonun seçim kriterleri
- ◆ Yöntemlerin kabul edilebilirliği ve uygunluğu
- ◆ Seçim sürecine dahil olan elemanların yetenekleri
- ◆ Yönetimsel kolaylık
- ◆ Zaman faktörü
- ◆ Doğruluk
- ◆ Maliyet

Bazı hallerde adayların bir özellikleri veya yeteneklerini değerlemek için birden fazla test kullanılır. Örneğin adayların mekanik ilgi ve mekanik kavrama yeteneklerini analiz etmek için üç testin kullanılması söz konusu olabilir. Bir özelliğin değerlemesinde birden fazla testin kullanılmasının iki amacı olabilir. Birincisi söz konusu olan özellik yetenek profili içerisinde en önemli olan özelliktir, işin başarılı bir

biçimde yapılması ile ilgilidir ve bu yönden bir hata yapılmak istenmeyebilir, ikincisi ise bu özelliğin değişik yönleri değerlendirilmek istenebilir.

Eğer bir özellik yetenek profili içinde çok önemli olduğu için birden fazla test aynı özelliği değerlendirmek amacı ile psikoteknik test bataryası içinde yer alıyorsa, böyle durumlarda testler arası şekil benzerliği az olmalı, ancak test sonuçları arasındaki ilişki mümkün olduğu kadar yüksek olmalıdır. (Korelasyon katsayısı bire yakın olmalı). Bu ilişki tamlığı sağlanamazsa, testlerin birisinin veya ikisinin hatalı olması veya testlerden birisinin adaylar tarafından yanlış anlaşılmış olması gerekir. Böyle bir sonucun çıkması halinde gerekli düzeltme yapılmalıdır.

Bir adayın işe tam olarak uygunluğunun değerlendirilmesi isteniyorsa, görüşmeleri ve psikometrik testleri de içeren başka seçim yöntemlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İş simülasyonları, böyle bir seçim programında kullanılan yöntemlerden yalnızca birisidir. Bunlar, tüm değerlendirme merkezlerinin kabul edilen ve en önemli parçasını oluştururlar. Bu yöntemde ağırlık yöneticilik yeteneklerindedir ancak el becerileri, büro işleri ve teknik alanlarda da uygulama alanı bulmaktadır. (Fowler, 1998, s.52)

Bir özelliğin değişik yönlerinin ölçümü için aynı özellik ile ilgili farklı testler batarya içinde toplanmışsa, bu durumda test sonuçları arasındaki ilişki zayıf olmalıdır. (test sonuçları arasındaki ilişkinin düşük olması demek her iki testin de aynı özelliğin farklı yönünü ölçmemesi demektir). Eğer test sonuçları arasındaki ilişki yüksek olursa bu durumda batarya içinde yer alan bu testlerle aynı özelliğin aynı yönden değerlendirilmiş olması gerekecektir. Böyle durumda ise gereksiz yere batarya testlerinin sayısı artırılmış olur.

Testlerin başka bir faydası ise, ortaya çıkarılamayan bazı özellik ve yeteneklerin keşfinde önemli bir etken olmasıdır. Testlerin sayesinde seçimi yapan kişinin önyargıları giderilir. (Hatipoğlu, 1976, s.218) (Çiğ, 1993, s.34)

1.5.3. Test Bataryası İçin Hazırlanacak Sayısal Değer

Psikoteknik test bataryasının personel seçiminde bir değerlendirme değişkeni olabilmesi için hazırlanan bataryanın bir değerlendirme eşik puanının olması gerekir. Başka bir deyişle seçim bataryası için bir sınır puanı olmalı ve adayların işe uygunluğu bu sınır puana göre tespit edilmelidir. Bilindiği gibi herhangi bir yetenek veya zeka testine tabi olan kişinin bu testten belirli dilimleri doğru bir biçimde yapması ve test uygulamasından belirli bir puanı alması normaldir. Bir teste tabi olan kişinin bu testten sıfır puan alması olanağı son derece düşüktür. Bu durumda psikoteknik test bataryasından kaç puan alan aday işe uygun olan adaydır, kaç puan alan aday işe alınmalı veya elenmelidir. Bu sınırın bilinmesi gerekir. Esasında psikoteknik test bataryası batarya için geliştirilmiş özel değerlendirme puanı ile anlamı olacaktır.

1.6. Testlerin Kullanım Biçimi, Test Bataryası ve Test Sonuçlarının Yorumu

Hangi türden olursa olsun psikoteknik testler belirli bireysel özelliklerin değerlendirilmesi veya analiz edilmesi için geliştirilmiştir. Başka bir deyişle her bir test belirli bir özelliği ölçer. Bir B-53 testi ile genel zeka ve olaylar arası ilişki bulma yeteneği ölçülürken, bir sinisoid testi ile bireylerin el parmaklarını kullanma yetenekleri değerlendirilir. Bu durumda akla bir testle bireyin bir özelliğinin ölçümünün yapılabileceği gelir. Bu düşünce kuramsal olarak doğrudur. Ancak, uygulamada her zaman bir testle değerlendirme yapılmaz, hatta çok sayıda testle kişisel özellik ve yeteneklerin değerlendirilmesine çalışılır.

İş dağıtımı için elemanların değerlendirilmesinde testlerin kullanımı konusunda üç ana yöntem bulunmaktadır. (Thorndike, 1949, s.214)

- Testlerin, belirli bir işe almak için veya eğitime katılmak için uygun elemanları elemek amacıyla kullanılması (seçim).
- Testlerin bir ya da daha çok işe elemanları yerleştirmek veya eğitimler için seçmek üzere çoklu bir eleme aracı olarak kullanılması (çoklu seçme).
- Testlerin, hangi elemanın nereye yerleştirileceğini belirlemek amacıyla kullanılması (Derecelendirme).

Seçim sürecinde yanlış uygulamalardan doğan ölçülebilir masraflar:

- Seçim süreci için yapılan masraflar
- Seçim sürecindeki harcanan zaman içinde kaybedilen işgücü
- Seçim için yönetim kadrosunun harcadığı zaman
- Eğitim için yöneticinin harcadığı zaman
- Eğitim için yapılan yatırım
- Kişiye ödenen ücret ve sosyal haklar
- Performans kayıpları ve hatalardan kaynaklanan maliyetler (Örneğin, iş kazaları) (Kepir-Sinangil, 1998, s.9)

Kişilerin bir tek testin sonuçlarına göre (örneğin: öğrencilerin takviye, normal ve hızlandırılmış sınıflardan birisine yerleştirilmesi) değerlendirilmesine yerleştirme denir. Buna karşılık, kişilerin birden çok sınavın sonuçlarına göre (örneğin: askeri okul mezunlarının görevlerine dağıtılırken Silahlı Kuvvetler Mesleki Beceri Bataryası'na tabi tutulması) değerlendirilmesine ise derecelendirme denmektedir. (Aiken, 1979, s.67)

İşe alma sürecinde testlerin kullanılması, lehinde ve aleyhinde kuvvetli duygularla yüklü bir konudur. (Tornington and Hall, 1991, s.291)

1.6.1. Tek Bir Testin Kullanımı

Bir testin doğru şekilde kullanılması için yalnız deneyimli psikologlar tarafından yönetilmesi gerekmektedir. (French, 1974, s.281)

Psikoteknik uygulamadan beklenen sonuca göre tek bir testle yapılan değerlemeler çok olmasa bile vardır. Bireyin sadece derinlik görme yeteneği ölçülmek isteniyorsa bu yeteneği ölçen bir testle denegin derinlik algısı ölçülür. Aynı şekilde tek bir testle genel zekanın değerlendirilmesi veya uyarıya karşı gösterdiği reaksiyon zamanının tespiti yapılabilir.

Belirli konulardaki özel bilgiler de tek bir testin uygulanması ile değerlendirilmek istenir. Örneğin kişilerin genel matematik bilgileri matematik bilgi düzeyini tespit

etmek için geliştirilmiş bir test yardımı ile tespit edilebilir. Genel kültürün özel bir dilimi de yine amaca yönelik olarak hazırlanmış tek bir test ile değerlendirilebilir.

Bazı yetenek testleri aletli test haline dönüştürülmüş durumdadır. Bu testlerde belirli yetenek ve özellikler bir test zinciri şeklinde birleştirilip tek bir testin bünyesinde toplanmıştır. Bu tür testlerle de yapılan değerlendirme tek testle yapılan değerlendirme şeklinde düşünülebilir. Örneğin bir Tourneur testi ile deneklerin el ve kollarını kullanabilme yeteneğini, elleri arasındaki koordinasyonu ve el kol-göz koordinasyonu değerlendirmek mümkündür.

Özel olarak geliştirilmiş aletli veya kağıt-kalem testi şeklindeki kişilik testleri de esas itibarıyla tek test durumundadır. Böyle bir testle deneklerin kişilikleri hakkında sonuç elde edilmeye çalışılır.

Tek bir testle testin ölçtüğü bireysel özelliklerin değerlendirilmesi yapılabilir. Ancak uygulamada tek bir özelliğin bile değerlendirmesinin olanaklar ölçüsünde çok testle yapılması ve sonucun kontrol edilerek yapılan çalışmanın tutarlı hale getirilmesine çalışılmaktadır.

1.6.2. Birden Çok Testin Kullanımı ve Psikoteknik Test Bataryası

İşletme yönetiminde bireyin tek bir özelliği ile ilgilenildiği durumlar yok denecek kadar azdır. Hangi kademede olursa olsun işgörenlerin seçimi yapılırken zihinsel ve bedensel yeteneklere ait testlere tabi tutulurlar. Bu testler Çizelge 1.1’ dendir.

İşgörenler belirli bir kişilik belirtilerine sahip olmaları halinde işleri ve işyerleri ile daha kolay uyum sağlayacaklardır. Organizasyonun alt kademelerinde daha ziyade bedensel özellikler yönünden işgörenlerin değerlendirilmesi istenirken, üst kademelere çıkıldıkça zihinsel özelliklerin değerlendirilmesinin önemi artacaktır. İşletme yönetiminde bireylerin birçok yönden ve tutarlı bir biçimde değerlendirilmesi istendiğinden kişisel özellik ve yeteneklerin tek bir test ile ortaya çıkarılması söz konusu olmamakta, istenen yetenekleri değerlendirebilecek testler bir araya getirilerek özel iş grupları için değerlendirme test bataryaları oluşturulmaktadır.

Toplam Yanıtlayıcılar

Hariç Tutulmayanlar

Pratik	Üretim Operasyon		Ofis veya Katiplik		Alt Düzeyde Hariç Tutulanlar	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yanıtlayıcı Sayısı	335	100	523	100	523	100
Programdaki Yanıtlayıcılar	72	21	188	36	192	37
<i>Programdaki yanıtlayıcılar için :</i>	72	100	188	100	192	100
<i>Kullanılan Test türleri</i>						
Zeka (zihinsel yetenek)		22		14		23
Mekanik Yetenek		44		10		11
Katiplik Yeteneği		11		54		18
Özel Yetenek Ölçümü		31		42		23
Kişilik		11		7		17
Poligraf veya ses stres analizi		--		3		2
<i>Testlerin nasıl geliştirildiği</i>						
Ticari bir test yayıncısı tarafından		33		40		26
Şirket içinden		22		19		8
Dış bir danışman tarafından		14		11		17
Ticari veya profesyonel bir kuruluş tarafından		8		17		9
<i>Testlerin işle ilgili ve geçerli olduğunu Göstermek için çalışmalar yapılmaktadır</i>		47		48		35
<i>Testlerin ne zaman yapıldığı</i>						
İşe alma öncesinde		53		75		44
Terfi veya iş değiştirme sırasında		32		31		23
Çalışanlara danışma sırasında		6		4		5
İşe almadan hemen sonra		3		2		2

Çizelge 1.1 Zihinsel ve Bedensel Yeteneklere ait Testler(Beach, 1985, s 150)

1.6.2.1. Birden Çok Testin Birlikte Kullanım Amacı

İşletmelerde kişi değerlendirme veya kişiler arası karşılaştırma yaparken bireylerin yapacakları iş açısından analizleri söz konusudur. Hiçbir test belirli bir iş için gerekli olan yetenekleri ve alışkanlıkları yalnız başına ölçmede yeterli değildir. Çok basit işlerden en karmaşık olanına kadar aynı durum vardır. Eğer belirli bir işin veya işyerinin gerektirdiği kalite ve yeteneklerle aynı anda ilgilenmek söz konusu ise, değerlemenin çok test ile yapılması zorunlu olacaktır. Bir işin yapılması için, belirli bir ortama uyma için birden fazla yetenek ve özelliğin kullanımı gerekeceğine göre bu özelliklerin analiz edilmesi için aynı anda belirli esaslar dahilinde birden fazla testle uygulama yapmak gerekir. Kısacası, işletme yönetiminde bireylerin değişik yönleri ile ilgilenmek zorunluluğu olduğuna göre, psikoteknik uygulamalarda da birden fazla testin kullanılması, çok sayıda test ile gerekli özelliklerin aynı anda tesbit edilmesi daha faydalı olacaktır. Bu nedenle işletmecilikte psikoteknik değerlendirme tek bir testten çok, özel olarak hazırlanan psikoteknik test bataryaları ile yapılır.

1.6.2.2. Psikoteknik Test Bataryası Kavramı ve Oluşumu

Endüstri psikologlarının uğraşları başında bireylerin seçecekleri işi belirlemeleri, başarılı olabilecekleri görevleri tespit etmeleri veya belirli bir işi yapabilecek elemanın seçimi işini gerçekleştirmeleri gelir. Bu amacı gerçekleştirmek için psikologların yapacakları çalışma, işi incelemek, işin gerektirdiği farklı özel yeteneklerin ve zihinsel özelliklerin neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Bu tür bir inceleme ile gerekli özellikler tespit edildikten sonra bireylerin psikoteknik yöntemle değerlendirilebilmesi için işin özellikleri açısından kişileri değerlemeye olanak veren testleri bir araya getirip özel bir psikoteknik değerlendirme bataryası oluşturmak gerekir.

Bu durumda psikoteknik değerlendirmede bireylerin hangi yönlerden değerlendirileceği tespit edilecek ve yapılan inceleme sonucu bu özelliklerin belirtileri açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra bu özellikleri değerlemeye yarayan testler bir araya getirilerek özel bir test grubu oluşturulacaktır. Bu test kümesi içinde ölçülecek özelliklerle ilgili en az bir test bulunacaktır. Gereği halinde bazı yeteneklerin analizi için birden fazla testin kullanılması söz konusu olabilecektir.

İşte ölçülebilecek özelliklerle ilgili olarak sistemli bir biçimde bir araya getirilen bilgisel, zihinsel ve bedensel özellikleri değerleyen testlerle gereğinde kişilik değerlendirme testlerini de içeren bu testler topluluğuna “ Psikoteknik Test Bataryası” denir. Bu durumda belirli bireysel özelliklerin değerlendirilmesi isteniyorsa veya bireyin belirli bir iş grubuna, işe uyumu araştırılıyorsa, her iş için, değerlendirme amacına uygun olarak ayrı test bataryası düzenlemek gerekecektir.

O halde bir test bataryasının oluşturulması için önce hangi amaçla kullanılacağı saptanacak, sonra amaç doğrultusunda incelenmek istenen bireysel özellik ve yetenekler tespit edilecek, daha sonra bu özellikleri analiz etmeye yarayan testler bir araya getirilerek psikoteknik değerlendirme bataryaları oluşturulacaktır. Bir bataryanın etkinliği batarya testlerinin ve bataryanın bazı özellikler taşımasına bağlıdır.

1.6.3. Psikoteknik Seçim Bataryası İle Seçim Sisteminin Etkinliği

Psikoteknik test bataryaları bir seçim sistemi içerisinde değerlendirme veya kişisel Özellikleri belirleme sınavının yerini alacaktır. Başka bir deyişle psikoteknik test bataryaları ile adayların bilgilerini, zihinsel veya bedensel yeteneklerini, bazı kişisel özelliklerini değerlemek olanağı elde edilecek, ayrıca kişilerin gelecekteki bazı davranışları için de tahminde bulunmaya yarayan bulguların elde edilmesini sağlayacaktır. Ancak bir personel seçim sistemini sadece psikoteknik uygulama olarak görmek doğru olmayacaktır. Özellikle iş önem kazandıkça, kişinin genel görünümü, konuşma yeteneği, görünür davranışları da iş veya işyeri açısından önemli olmaya başladıkça, psikoteknik sistemin özel bir seçim sistemi içerisinde yer alması gereği ortaya çıkacaktır.

1.6.4. Psikoteknik Test Bataryasının bir Seçim Sistemi İle Bütünleşmesi

İyi bir seçim sisteminin oluşturulması için psikoteknik test bataryasının kullanılması çok faydalı olacaktır. Ancak iyi bir değerlendirme için psikoteknik test bataryasının sonuçlarının bazı ek bilgilerle desteklenmesi gerekir. Bu destekleme bazı hallerde psikoteknik test bataryası ile ölçülemeyen yönlerin analizi açısından bazen de

psikoteknik ölçümün ek bilgilerle desteklenmesi açısından gerekli olur. Bu nedenle test bataryasının da yer aldığı bir personel seçim sistemi müracaat, ön eleme, psikoteknik uygulama, mülakat ve son eleme şeklindeki bir sistem olarak düşünülmelidir.

	Geçerlilik- Tahminsel Doğruluk	Dürüstlük- Taraflı Tahmin	Uygulanabilirlik- geniş Uygulama	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Orta
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Değerlendirme				
Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Görüşmeler	Düşük	Orta	Yüksek	Orta
Biyografik Bilgiler	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Referanslar	Düşük	(Bilinmiyor)	Yüksek	Düşük
Kişisel Değerlendirme	Düşük	Yüksek	Orta	Düşük

Çizelge 1.2 Testlerin Diğer Seçim Prosedürleriyle Karşılaştırılması (Miner, 1992, s. 518)

12 Avrupa Ülkesinde Personel Seçimi İçin Kullanılan Metotlar Konusundaki Araştırma Sonuçları

	Başvuru Formu	Panel Mülakat	Psikometrik Test	El Yazısı	Referans	Yetenek Testleri	Değl. Merkezi	Grup Seçme
Almanya	96	86	6	8	66	8	13	4
Danimarka	48	99	38	2	79	17	4	8
İspanya	87	85	60	8	54	72	18	22
Fransa	95	92	22	57	73	28	9	10
Finlandiya	82	99	74	2	63	42	16	8
İrlanda	91	87	28	1	91	41	7	8
Norveç	59	78	11	0	92	19	5	1
Hollanda	94	69	31	2	47	53	27	2
Portekiz	83	97	58	2	55	17	2	18
İsveç	na	69	24	0	96	14	5	3
Türkiye	95	64	8	0	69	33	4	23
İngiltere	97	71	46	1	92	45	18	13

Kaynak: Dany ve Torch, 1994. Price-Waterhouse-Cranfield Araştırması. (Kepir-Sıngil, 1998, s.11)

Çizelge 1.3. Araştırma Sonuçları

1.6.4.1. Müracaat

Psikoteknik test bataryasının yer aldığı bir personel seçim sistemi içerisinde Müracaatın asıl amacı iş için potansiyel aday grubunu belirlemektir. Bu safhada adayların kişisel yönlerine ve iş tecrübelerine ilişkin bazı bilgiler elde edilmek istenir ve bu amaca yönelik özel bir form kullanılabilir. Bu formda iş için başvuran adayların bazı kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamaya yönelik soruların yanı sıra, kişinin iş tecrübesi, eğitim durumu ve benzeri konulardaki durumu saptanmak istenir.

İşletmenin bünyesine göre özel olarak geliştirilecek müracaat formlarının resimli olması ve adayların el yazıları ile doldurmaları da yararlı olacaktır.

1.6.4.2. Ön Eleme

Ön eleme adayların müracaat formundaki özelliklerine göre elenmesi olarak düşünülmelidir. Bu evredeki eleme işletmenin personel politikası doğrultusunda yapılması gereken eledir. İşin ve işyerinin özelliklerine bilgi, tecrübe ve bazı yetenekler gibi yönlerden uymayan adayların iş için başvurmaları halinde, bu adaylar müracaat formundan saptanabiliyorsa elenirler ve psikoteknik uygulama safhasına katılmaları önlenir.

Ön elemenin amacı psikoteknik uygulama safhasına uygun olmayan adayların katılmasını önlemek, böylece zaman kaybını ev kısmen masraflı olan psikoteknik uygulamanın masraflarını azaltmaktır.

1.6.4.3. Psikoteknik Uygulama

Psikoteknik test bataryalarının gerçek aday grubuna tatbiki ve elde edilen sonuçlara göre adaylarının işe uygun olup olmadığının saptanması evresidir. Bu safhada daha önce açıkladığımız biçimde hazırlanan psikoteknik test bataryaları, adaylara uygulanır ve gerekli puanlama yöntemine göre elenecek olanlar elenir. Kişilerin bilgi, yetenek ve büyük oranda kişisel özellikleri açısından işe ve işyerine uygun olup olmadığı bu safhada saptanır.

1.6.4.4. Mülakat ve Son Eleme

Mülakat safhasında esas itibariyle işe alınabilecek olan adayların bazı ek özelliklerinin saptanmasına ve işyerinin özel şartlarına adayların ne ölçüde uyabileceklerinin analizine çalışılır. Mülakat uygulamasının da işe ve işyerine göre hazırlanan özel görüşme formları ile yapılması yararlı bazı hallerde de zorunlu olacaktır. Bir seçim sistemi içindeki mülakatın üç temel fonksiyonu vardır. Mülakatla herşeyden önce adayın geçmiş iş deneyimleri saptanmak istenir. Daha sonra kişiliğine davranışsal eğilimlerine ve genel güdülerine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılır. Mülakatta yapılmak istenen bir başka şey de adayları genel fiziksel yapıları ile değerlendirmektir. Mülakat safhasında testle analiz edilemeyen bazı özelliklerin, konuşma yeteneği ve bazı fiziksel özellikler gibi analizi yapılacaktır. Ayrıca işyerinin özellikleri adaya aktarılacak ve bu yönler hakkında adayın görüşleri alınmaya çalışılacaktır.

Görüşmeler ve testler, kişinin bir işte başarılı olma yeteneği hakkında tam bir bilgi elde etmek amacıyla kullanılırlar. Görüşmeler, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış türde olabilir. (Baird, 1992, s.136)

Pek çok firma, seçim süreçlerinde testlerin (kişilik ve yetenek testleri gibi) ve görüşmelerin birleşimini kullanırlar. (Griffin and Pustay, 1995, s.696)

Mülakat amaç doğrultusunda görüşme olarak düşünülmeli, adaylarla iş ev işyerinin bazı özelliklerini tartışarak kişilerin söz konusu özelliklerini analiz etmeye çalışmalıdır. Bazı işler hızlı konuşmayı gerektirir, bazı işler için istenen fiziksel özellikler vardır. Kişinin bu yönden analizi mülakat safhasında yapılmaya çalışılır. Görüşme sırasında kişinin geçmişine ilişkin bazı bilgiler sistemli olarak elde edilmeye çalışılır. Ayrıca, eğilimleri, ilgi ve motifleri açığa çıkarılmaya çalışılır. Mülakat safhasında elde edilen bilgiler şüphesiz bir matematiksel formülün sonuçları gibi değildir, fakat özel formlar ve yetenekli kişiler tarafından yapılan bu görüşmelerin sonuçları çok anlamlı ve yararlı olacaktır.

Mülakat hazırlanan bazı sorulara adayların verecekleri cevapları saptayıp yorumlayarak yapabileceği gibi adaylarla daha genel konular üzerinde konuşarak ve konuşma sonuçlarını yorumlayarak da yapabilir. Her iki durumda da adayların değerlendirilmek istenen yönleri bilinmeli ve edilecek sonuçlar bu amaca göre

kullanılmalıdır. Mülakat işlemini yapan kişi veya kişiler bazı özelliklere ve bilgileri sahip olmalı, aynı şekilde adaylara karşı tutum ve davranışlarına da dikkat etmelidirler.

Mülakat ve test sonuçlarına göre adaylardan kimlerin işe alınacağına kesin olarak karar verilir ve işe alınacak adaylarla ilgili olarak işletmenin istediği diğer özel işlemlerin yapılması sağlanır. Sağlık kontrolü, özel bilgi toplama gibi çalışmalar bu tür sonradan yapılacak işlemler arasındadır.

1.7. Psikoteknik Uygulamanın Etkinliğini Sağlayan Faktörler

Psikoteknik test bataryasının da yer aldığı bir seçim sisteminin etkinliği psikoteknik test bataryalarının etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle bazı özel yönere uyum sağlayarak psikoteknik uygulamanın etkinliğini artırmak gerekecektir. Bu amaçla hazırlanacak test bataryalarının ve uygulamanın homojen olmasına, bataryaların gizliliğinin korunmasına ve gelişmelere uydurulmasına dikkat etmek gerekir.

İnsan Kaynakları profesyonelleri, giderek artan bir şekilde eleman yerleştirme proseslerinde bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadırlar. Haziran 1997'de Boston'da kurulu SHL Group of North America adındaki uluslar arası insan kaynakları danışma firmasının yaptırdığı bir araştırma sonucunda katılımcıların bilgi teknolojisini iki tür kullanımının en önemli görüldüğünü ortaya çıkarmıştır : seçim ve geliştirme prosesinde yeni bilgi teknolojisinin kullanılması ve etkin iş öncesi test ve görüşme yapılması. SHL Grubunun Genel Müdürü Paul Cholak, araştırma sonuçları konusunda : "Açıkça görülmektedir ki, İnsan Kaynakları yöneticileri, bilgi teknolojisinin işgücünün değerlendirilmesi ve optimizasyonu konusunda ne kadar büyük bir önem taşıdığını bilmektedirler. Bilgi teknolojisini giderek daha yoğun olarak yalnızca evrakların klasmanında değil, hangi adayların iş ortamında daha başarılı olacağını saptamakta kullanıyorlar." SHL araştırmasına yanıt verenlerin %64'ü 500 ile 5000 arasında çalışan olan şirketlerde görev yapmaktadır. İşe alma deneyimleriyle ilgili olarak : Yanıt verenlerin yüzde altmışı yılda bir ile 100 arasında, %29'u 100 ile 500 arasında, %4'ü 500 ile 1000 arasında, %7'si de 1000'den fazla kişiyi işe almaktadırlar. (Sunoo, 1998, s.20)

Burada bir konuya açıklık getirmek gerekir. Gün geçtikçe testlerin uygulama alanı genişlemekte, özellikle iş gören seçiminde önemli bir araç durumunu almaktadır. Ancak testlerin her zaman iyi anlaşıldığını ve uygun bir şekilde kullanıldığını söylemek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işgören seçiminde psikoteknik yöntemden yararlanılırken bazı konular üzerinde titizlikle durmak gerekir.

Şehir İtfaiyesi İçin Hazırlanmış Örnek Seçim Bataryası (Hodget and Koerek, 1992, s.279)

- 1.Faz
 1. İşe Alma Komitesi'nin Oluşması
 2. Ön başvuruların kabul edilmesi
 3. Çeviklik testi için pratik
 4. Fiziksel Çeviklik Testi
 5. Yazılı Beceri Testi
- 2.Faz
 1. Sözlü Görüşme, Sınav Kurulunun Oluşturulması
 2. Sözlü sınavın uygulanması
 3. Başlangıç aday listelemesi
 4. Adayların geçmişlerinin araştırılması
 5. Psikolojik değerlendirme
- 3.Faz
 1. Terfi Komitesi'nin belirlenmesi
 2. Yangın Kontrol Komitesi'nin uygun adayların listesini belirlemesi
 3. Fiziksel Yeterlilik Sınavı
 4. Sosyal Sigorta için Fiziksel Yeterlilik Sınavı
 5. Yangın Kontrol Komitesiyle görüşme
- 4.Faz
 1. Protokolün belirlenmesi
 2. İşe yeni başlayanlara verilen eğitim

1.7.1. Bataryanın ve Uygulamanın Homojenliği

Belirli bir iş için hazırlanacak batarya olanaklar ölçüsünde benzer özellikli testlerden oluşmalıdır. Başka bir deyişle, bir zorunluluk yoksa batarya içinde yer alan testlerin sadece kağıt-kalem testleri veya sadece aletli testler şeklinde olmasına çalışılmalıdır. Ayrıca hangi tür test olursa olsun uygulanış bakımından birbirine yakın testler seçilmeli, batarya içine çok özellikli test koyarak adayların testleri öğrenmek için harcayacakları zamanı uzatmamalıdır.

Uygulamanın tüm adaylar için aynı şekilde yapılması gerekir. Eğer psikoteknik test bataryası her adaya veya aday grubuna ayrı biçimlerde uygulanırsa sonuç olumsuz olacaktır. Bu nedenle bataryalar için özel uygulama kılavuzlarının hazırlanmasında, adayların test salonlarına nasıl alınacağı, nasıl yerleştirileceği, her testle ilgili ne tür özelliklerin ne şekilde adaylara aktarılacağı, test uygulama sırasında nelere dikkat

edileceği belirlenmelidir. Böyle bir kılavuz hazırlandıktan sonra tüm uygulamaların bu kılavuza göre yapılmasına çalışılmalıdır.

1.7.2. Bataryanın Gizliliği

Bir psikoteknik test bataryasının sonuçlarının güvenilir olması önemli lde gizli olmasına bağlıdır. Batarya içindeki testlerin hangi testler olduğu bu testlerin cevaplarının ne olduğu ve hangi puan eşiklerinin geçerli olduğu aday grubunca bilirse bazı sakıncalı sonuçlar doğabilir. Özellikle kağıt-kalem testleri için durum önemlidir. Bu nedenle bataryalar içinde yer alan testler isim ve özellik olarak çok gizli tutulmalıdır. Gizliliği sağlamak için testlerin orijinal isimleri yerine kodlar veya işletmenin zelliliğine göre konmuş özel isimler verilmeli ve üçüncü kişilerin testleri tanınmalarına mani olmalıdır. Batarya içinden bazı testlerin gizliliğini kaybetmesi halinde bu testlerin yerine yeni testler konmalı ve yapılan değişikliği göre gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

1.7.3. Bataryanın Gelişmelere Uydurulması

Bir seçim sistemi içerisinde yer alan psikoteknik test bataryasının da bir ömrünün olacağı, hazırlanan bataryanın çok uzun süre kullanılmasının doğru olmayacağı düşünülmelidir. Toplumun sosyal ve teknolojik yapısı kişilerin özelliklerini etkilediği gibi toplumsal yapının bu yönden değişmesi de kişisel özelliklerde değişmelere yol açacaktır. Bu nedenle toplumsal yapının değişme evrelerine göre batarya içindeki testler yeniden gözden geçirilmeli, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Toplumsal yapı değişmesi bazı hallerde bataryanın değişmesini gerektirmediği halde batarya için hazırlanan eşik puanları değiştirir. Böyle durumlarda batarya eşik puanlarını yenilemek gerekecektir.

İşlemenin teknolojik yapısının değişmesi iş sırasında kullanılan araç ve gereçlerin, bazı iş yöntemlerinin değişmesi şüphesiz işgörenlerde aranacak özellikleri değiştirecektir. Bu tür değişmelerin psikoteknik test bataryasının ve batarya norm değerini değiştirmesi zorunlu olduğuna göre gerekli önlemlerin zamanında alınması doğru olacaktır.

Psikoteknik test bataryasının sürekliliğini korumak için zaman zaman sonuçlarının kontrol edilmesi ve gerekli olan yenilemelerin yapılması yararlı olacaktır. Ancak, test bataryasının veya norm değerlerinin çok sık değiştirilmesinin de hem zararlı hem pahalı bir çalışma olacağı da unutulmamalıdır.

2. PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN BOYUTLARI

2.1. Test Nedir?

Bireyin bir test alma yaşantısı geçirmiş olma olasılığı bundan elli yıl önce ülkemizde ve genelde çok daha azdı. Psikolojik testlerin gelişimi bilim tarihi içinde oldukça kısa bir zaman dilimi içinde olmuştur.

Test sözcüğü, (testlerin hazırlanmasında en büyük katkı psikologlar tarafından yapıldığı ve bu alan onların özel alanı haline geldiği için genellikle *psikolojik test* terimi kullanılmaktadır) pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Geniş bir tanım Cronbach tarafından, “Bir test, kişinin davranışlarını gözlemek ve bunu sayısal bir ölçüt içinde göstermektir” şeklinde yapılmıştır. Blum da testin kişinin davranışlarının, performansının veya yaklaşımının bir örneği olduğunu eklemiştir. Psikolojik testi insan davranışının örneklendirilmesi için sistematik bir prosedür olarak tanımlayabiliriz. Genellikle test işe alma aşamalarında standart ve kontrol edilen koşullar altında uygulanır. Testler, sanayide eleman seçimi amacıyla çok yaygın olarak kullanılır. Tüm büyük firmalar ve orta ölçekli firmaların büyük kısmı testlerden faydalanırlar. (Beach, 1985, s. 148)

Uygulama Nedenleri	Yüzde
Seçim	73
Yerleştirme	20
Kariyer Planlama	17
Mesleki Eğitim	16
Eğitim ve Geliştirme	6
Terfi	6
Çeşitli	10

Çizelge 2.1. Firmaların Endüstride Personel Testlerini Kullanmalarının Nedenleri (Hodgets and Kroeck, 1992, s.258)

Kaynak: Journal of Staffing and Recruitment, 1990

2.2. Testlerin Tanımı

Testler kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemeye yarayan ölçme araçlarıdır. Psikolojik testler belki şöyle tanımlanabilir: “Bireylerin herhangi bir niteliğini ölçme amacıyla, nitelikler evrenini temsil edecek şekilde seçilmiş standart uyarıcılar takımıdır”. Bu tanımda psikolojik testlerin amacının bireylerin çok çeşitli niteliklerini ölçmek, dolayısıyla bireyler arasındaki nitelik farklarını ortaya koymak olduğu belirtilmektedir. Tanımda ifade edilen diğer bir husus, psikolojik testlerin ölçmeyi amaçladığı nitelikler evrenini temsil etmesi, test içindeki soru veya maddelerin bu evreni iyi örneklemesi gerektiği vurgulanmaktadır. (Özgüven,1992,s.3)

Tanımda geçen “standart” sözcüğü ise, testin içeriğini oluşturan uyarıcıların “maddelerin”, “açıklamanın” ve hatta cevaplandırma için test alan kişiye verilecek “sürenin” herkes için “aynı” olması gerektiğini hatırlatmaktadır.

Standart kavramı testin uygulanması ve puanlanması gibi işlem yollarındaki aynılığı yani aynı oluşu da ifade eder. Bireylerin aynı testten aldığı puanları birbirleri ile mukayese edebilmek için test şartları ve işlem yollarının herkes için aynı olması zorunludur. Bu durum bütün bilimsel gözlemlerin ve psikolojik testlerin temel ilkelerindendir.

Tanımdaki “takım” sözcüğü ise testlerin ölçülmesi istenilen niteliğin çeşitli yönlerini ölçmeyi amaçlayan belirli sayıdaki uyarıcılardan, soru veya maddelerden oluştuğunu vurgulamaktadır. “Uyarıcı” sözcüğü bir başka yönden, insanların niteliklerinin doğrudan ölçülemediğini, dolaylı olarak testteki uyarıcılara gösterdiği “tepkilere”, yanıtlara bakarak bireyin niteliği hakkında tespit yapılabildiğini belirtmektedir.

Testlerin sonuçları çoğunlukla “sayı” ve “kategorilerle” belirlenir; örneğin zeka testlerinde deneğin aldığı toplam puan bir sayıdır; bu sayı zeka bölümüne (Z.B.) çevrilir, Z.B. 110 gibi. Sayısal veriler belirli bir dağılımın kişinin grup içindeki başkalarına göre belirli bir yerde olduğunu gösterir. Kategori sisteminde ise kişi bir grup içinde sınıflandırılır.

Bireysel test sonuçlarını anlamak, yorumlamak için çoğunlukla değerlendirmeye esas olacak “normlar” hazırlanır ve “profiller” oluşturulur. Sayıların, puanların dağılımıyla elde edilen profillere ek olarak, bazı ölçekler içerikleri ve test uygulama sırasındaki gözlem yoluyla da zengin veriler sağlar. Bu veriler diğer bilgilerle birlikte yorumlanır; örneğin Weshsler Bireysel Zeka Testinin sonuçları hem denegün zeka bölümünü, hem ölçeğin içerdiği alt ölçeklerin dağılımıyla oluşan profili, hem de test uygulanırken bireyin davranışlarına ilişkin gözlemsel bilgiler verir.

2.3. Testlerin Genel Tarihçesi ve Gelişimi

Evrensel olarak dünyada ve ülkemizde başarı, yetenek, kişilik, ilgi ve tutum testlerinin gelişmesi ve bugünkü düzeye ulaşması insanların temel ihtiyaçlarından kaynaklanmış, pek çok kişinin katkısı ile olmuştur.

Psikolojik testlere ilişkin kavranların, ihtiyaçlarının ortaya çıkışına ilişkin kısa bir gelişim tarihçesi günümüzde kullanılmakta olan testlerin daha iyi anlaşılmasına katkı getirecektir.

2.3.1. Zihince Geri Olanları Ayırdetme Çabaları

Ondokuzuncu yüzyılın, zihince geniş olanların eğitimi ve ruh hastalıklarının tedavisi konusunda kuvvetli bir uyanış hareketi içinde geçmiştir. Bu konuda gelişme sağlamak için herşeyden önce bireyin davranışlarında görülen bozukluklarında görülen bozuklukların, zihin geriliğinden mi yoksa ruh hastalığından mı veya her ikisinden mi kaynaklandığının ayırt edilmesi gerekiyordu. Acaba zihin geriliği, kalıtsal olarak mı yoksa ilk çocukluk yıllarındaki olumsuz nedenlerden mi kaynaklanmaktadır gibi temel sorular Fransa’da Esquirol (1838) ve Sequin (1866) gibi alanın uzmanlarını uğraştırıyordu. Bu çalışmalardan, zihin geriliğinin ayırt edilmesinde sözel faktörlerden konuşma, anlaşma ve kavrayışını en önemli göstergelerden olduğu, daha önce tedavisi mümkün değil diye bilinen zihin geriliğinin belirli sınırlar içinde eğitimle tedavi edilebileceği görüşleri ortaya çıktı. Sequin zihince geri olanları ayırt edebilmek için, çeşitli şekillerdeki parçaların uygun boşluklara yerleştirilmesi esasına dayanan, “SequinForm Board”, Sequin Şekil Tahtası’nı geliştirdi. Bugün de kullanılmakta olan

bu test dile dayanmayan, yapay performans testlerinin başlangıcı sayılmaktadır. (Anastasi,1988,s.6)

2.3.2. Deneyisel Psikoloji ve Psikofiziksel Ölçme

Ondokuzuncu yüzyılın ilk deneyisel psikologları, insan davranışının genel kurallarını bulmaya ve davranışını açıklamaya ağırlık vermişlerdir. Dikkatler davranışta görülen bireysel farklar yerine, insan davranışının genel ve ortak kurallarını bulmaya yönelmişti. Davranışta görülen bireysel farklar, ya dikkate alınmamakta ya da teoriye aykırı düşen ve genel kuralların uygulanabilirliğini sınırlayan “hata” olarak kabul edilmekteydi. (Anastasi,1988,s.7)

Psikolojik testlerin temelinde işlevsel bir kavram olarak “bireysel farklar” bulunmaktadır. Psikolojik testler bireyler arasında yetenek ve tipik davranışları yönünden var olan bireysel farkları ölçmeyi amaçlamaktadır. Bireysel farklar anlayışı, Charles Darwin tarafından Türlerin Kaynağı “Origine of the Species” (1859) eserinde özellikle vurgulanmıştır. Canlı türlerin kaynağını inceleyen Darwin, canlıların çevreye uyumla ilgili temel özelliklerin yeni türlerde kaberi olduğunu ve yeni nesle geçtiğini, bir türü oluşturan her canlının bu özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik testler iki temel kaynaktan yararlanarak geliştirilmiştir. Bunlardan biri, Darwin, Galton ve Cattell’in “bireysel farkların ölçülmesi” üzerindeki çalışmaları ikincisi ise, Herbart, Weber, Fechner ve Wund’un “psikofizik” konular üzerindeki çalışmalarıdır. Psikoloji bir bilim olarak gelişmeden önce “matematiksel modeller” vardı. Örneğin, Weber’in meşhur “tepkinin uyarıcının yoğunluğuna paralel olarak artmadığı” eşitliklerle ifade edilmekteydi. İnsan “bilinci”nin karmaşık sürecinden ayrı olarak gelişen bu tür bilimsel çalışmalar, önce “deneyisel psikoloji”nin ve daha sonra “davranışçı psikoloji” ekolünün oluşmasına kaynaklık etmişlerdir. (Özgüven,1992,s.18)

İlk deneyisel psikoloji laboratuvarını gerçekleştiren Wund (1879), laboratuvar çalışmalarını “duyuların” ve “reaksiyon zamanının” ölçülmesi gibi konularda yoğunlaştırdı. Bu çalışmalar denemeye alınan deneklerin hepsinin “standart koşullar altında gözlenmesi” gerektiği gerçeğini ortaya koydu. Bireylerin standart şartlar

altında gözlenmesi kuralı psikolojik testlerin gelişmesinde çok önemli olan bir ilkeye dikkatlerin çekilmesi sonucunu getirdi. (Anastasi,1988,s.7)

2.3.3. Francis Galton'un Katkısı

Sir Francis Galton, Darwin'in genelde canlılar için geliştirdiği teorisini insanlara uygulamış ve bireyler arasındaki farkları incelemiştir. "Hereditary Genius" (1869) isimli eserinde, bugün psikolojinin önemli bir boyutu olan "bireysel farkları" incelemiş, yaptığı deneysel çalışmalarla bireyler arasındaki reaksiyon zamanı, görsel hassasiyet ve fiziki güç gibi duygusal ve devimsel farkların varlığını ortaya koymuştur. Galton zihinsel farkların çok "karmaşık" olduğuna inanmış, bu karmaşık zihinsel fonksiyonların daha "basit" olan duygusal fonksiyonlardan tespit edileceğini düşünmüştür. (Özgüven, 1992, s.19)

İngiliz biyolog Galton'un amacı kalıtım sürecini incelemektir. Ancak, kalıtımı incelerken, bireylerin çeşitli niteliklerini, beden ölçülerini ve duygusal hassasiyetlerini ölçmek gerektiği için bireysel farkların ölçülmesine yönelmiştir. Çalışmalarında, zeka ile kalıtım arasındaki ilişkiye ağırlık vermiş, bireylerin çeşitli yönden duygu hassasiyetlerini ölçmüş, bu amaçla çeşitli ölçme araçları geliştirmiştir. Galton zekayı ölçmek için duyguları ölçerek işe girişme konusunda, zihince geri olanların soğuğu, sıcaklığı ve ağrıyı ayırt etmede güçlük çektiklerine ilişkin gözlemlerinden ve bunu destekleyen John Locke'un görüşlerinden etkilenmişti. John Locke, beş duyunun insanın dışa açılan pencereleri olduğunu, dış dünyadan bireye gelen algı ve bilgilerin ancak beş duyu aracılığı ile ulaşabildiğini, dış dünyadan alınan bilgilerin duyu organlarının kapasitesi ile yakından ilgili olduğunu, dış dünyadan bireyin alabildiği algısal genişliğin derecesine göre, bireylerin yargılarının ve zihinsel güçlerinin de yüksek olacağını iddia etmişti. Galton uzun çalışma ve denemelerini "İnsan Yeteneklerinin Gelişmesi" (1833) adlı eserinde toplamış, bireylerin çeşitli yeteneklerini nasıl saptadığını ve bunları ne şekilde, hangi yöntem ve araçlarla ölçtüğünü de anlatmıştır. Bireysel farkların bu denli kapsamlı şekilde ölçülmesine ilişkin bu çabalar, psikolojik testlerin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Galton bugün de kullanılan "Derecelendirme Ölçekleri", "Serbest Çağrışım Teknikleri" ve "Anket" gibi soru sorma teknik ve yöntemlerine öncülük etmiştir. (Anastasi,1988,s.8)

Galton'un çalışmalarında, testleri sadece basit bir deneysel metod olarak kullanması, yalnız bireyin performansına ve testteki başarısına önem vermesi, başarıyı etkileyen ancak, doğrudan ölçülemeyen ve gözlenmeyen değişkenler üzerinde durmaması “davranışçı” görüşe (Behaviorizm) inanan psikologlar arasında daha çok tutunmasına neden olmuştur. Galton'un diğer önemli katkısı, test sonuçlarının analiz ve yorumlanmasında geliştirdiği istatistiksel yöntemler olmuştur. Bu yöntemler daha sonraları, Galton'un öğrencisi Karl Pearson tarafından daha da geliştirilerek psikolojiye ve bilimin metodolojisine kazandırılmıştır.

Galton'ın İngiltere'de geliştirdiği “Anket” ve “Sorgulama” yöntemlerinin, Fransa'daki öncüsü Charcot, Almanya'daki öncüsü Fehner ve Amerika'daki öncüsü Cattell olmuştur. Galton'un öğrencilerinden Cattell duyuşal niteliklerle, zihinsel fonksiyonları ölçmeye çalışmış ve bazı testler geliştirmiştir. (Özgüven, 1992, s.20)

2.3.4. Cattell'in Zeka Testleri

James McKeen Cattell Avrupa'da Wund'un yanında çalışmış, İngiltere'de bulunduğu sırada Galton'un fikirlerinden etkilenmiş olarak Amerika'ya dönüşünde, Pennsylvania'daki psikoloji laboratuvarında testler hazırlamaya başlamıştır. İlk olarak “Zeka Testi” (Mental Test, 1980) terimi, Cattell tarafından, yazdığı bir makalede kullanılmıştır. Cattell'in geliştirdiği zeka testi, bireysel olarak uygulanan, bireylerin kas gücünü, hareketin hızını, ağrıya karşı olan hassasiyetini, görme ve işitmedeki hassasiyetini, ağırlıkları ayırtedebilme, reaksiyon zamanı ve bellek gücü gibi test durumlarından oluşmaktaydı. Cattell bu testleri, Galton'un reaksiyon zamanı ve duygulardaki keskinliği ölçmesine dayanan, ondokuzuncu asırdaki görüşlerin bir devamı niteliğindedir. (Anastasi, 1988, s.9)

Aynı yıllarda, Avrupa'da Kraepelin (1895), Oehrn (1889) ve Ebbinghaus (1897)'un hazırladıkları testler ise, aritmetik işlemler, algı, bellek, çağırışım ve cümle tamamlama gibi karmaşık zihin fonksiyonlarından oluşmaktaydı. Cattell'in testleri üzerinde Kolombia Üniversitesi'nde Wissler (1901) tarafından yapılan araştırmalarda, test sonuçları ile öğrencilerin üniversitede aldıkları notlar arasında sıfıra yakın bir korelasyon bulunmuş, duyuların ölçülmesine dayanan zeka testlerinin geçerli olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı yıllarda, Ebbinghaus ise, cümle tamamlama testleri

sonuçları ile öğrencilerin akademik başarıları arasında oldukça yüksek bir korelasyon bulmuştur. Fransa'da da Alfred Binet (1905) bu dönemde hazırlanan testleri, basit, çok özel ve duygusal nitelikleri ölçtüğü için eleştirmiş, zeka testlerinin karmaşık fonksiyonları ve çok özel değil genel nitelikleri ölçmesi gerektiğini savunmuştur. (Özgüven, 1992, s.22)

2.3.5. Binet ve Bireysel Zeka Testlerinin Doğuşu

Alfred Binet, ilk zeka testini 1904'te hazırladı. Bu test, Atlantığı geçtiğinde Stanford-Binet ismini aldı. Bu, dünyanın ilk zihinsel yetenek değildi, ancak ilk genel zeka testiydi ve ayrıca ilk standardize edilmiş testiydi. (Cook, 1991, s.16)

Binet ve Simon da zekanın ölçülmesi için ondokuzuncu yüzyılda izlenen yöntemlerin hepsini denemişlerdir. Sonunda, duylara ilişkin ölçmelerden zeka seviyesini yordamanın mümkün olmadığına, zor da olsa, kaba da olsa doğrudan karmaşık zihin fonksiyonlarının ölçülmesi gerektiğine inanmışlardır. Fransa'da 1905 yılında Eğitim Bakanlığı'nın isteği üzerine Binet ve Simon düşüncelerini pratik olarak ortaya koyma imkanı bulmuşlardır. Bakanlık, kendilerinden okullardaki zihince geri olan öğrencileri ayırt edebilecek bir test geliştirmelerini istemiştir. Binet'in 1905 zeka testi, güçlük sırasına konmuş 30 problem veya sorudan oluşuyordu. Soruların güçlük seviyesi ampirik olarak saptanmıştı. Test önce 3-13 yaşlarındaki normal ve biraz da zihin geriliği olan çocuklara uygulanarak belirlenmişti. Test çeşitli fonksiyonları kapsamakla birlikte soruların ağırlığı, yargı, kavrayış ve muhakemeyi ölçen sorulardan oluşmaktaydı. Edinilen tecrübelerle göre, 1908 revizyonu yapılmış ve ölçek, "yaş ölçeği" haline getirilmiş, iyi olmayan sorular çıkarılmış ve soru sayısı yaklaşık bir kat artırılmıştır. Bu yaş ölçeğinden elde edilen puanların ay cinsinden ifadesi "Zihin Yaşı"nı oluşturmuştur. 1911 yılında üçüncü kez revizyondan geçirilen test yetişkinler düzeyine uzatılmıştır. Binet aynı yıl içinde ölmüştür. (Anastasi, 1988, s.10)

Binet Zeka Testi çalışmalarının izlenen yöntem bakımından dünyadaki psikologlar üzerinde önemli yankıları olmuş, pek çok tercümesi ve adaptesi yapılmıştır. Ülkemizde de Binet Testi'nin 1911 revizyonu Gövs (1915) tarafından tercüme edilmiştir. Amerika'da çeşitli revizyonları yapılmıştır. Kuhlmann (1912) Binet Testi'ni aşağı doğru, üç aya kadar uzatmıştır. Bu ölçek, okul öncesi düzeyde ve

çocuklar için zeka testi geliştirme çabalarının bir başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Binet Testi'nin en iyi geliştirilen revizyonu ise L.M. Terman'ın (1916) adaptasyonu olmuştur. Bu revizyon Stanford Üniversitesi'nde Terman'ın liderliğinde yapıldığı için Stanford - Binet Zeka Testi olarak da anılmaktadır. Stanford-Binet Testi'nin, 1937, 1960 ve 1986 yılları revizyonu yapılmıştır. Bu revizyonlar, Amerika'da olduğu kadar pek çok ülkede de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu revizyonlara ileride tekrar değinilecektir. Terman, 1916 revizyonunda "Zeka Bölümü" (IQ) kavramını geliştirmiştir. Zekanın bireyin yaşı ile birlikte geliştiği, "zihin yaşının" "takvim yaşına" oranı olan "zeka bölümünün" her bireyde yıllar boyu sabit kaldığına ilişkin Terman tarafından ileri sürülen görüşler, çevrenin zeka gelişimi üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre 1920'lerden itibaren yetersiz kalmıştır.

Stanford-binet Testi'nin 1937 revizyonundan iki yıl sonra, David Wechsler (1939) ilk yetişkinler zeka testini geliştirdi. Wechsler Zeka Testi, Stanford-Binet Testi'nin aksine, "alt ölçekler" şeklinde düzenlenmiş, "tek puan" yerine dile dayanan ve performans sorulardan oluşmuş "çok puan" veren bir bireysel zeka testiydi. Wechsler Yetişkinler Zeka Testi daha sonra, okul ve okul öncesi yılları kapsayan test takımları halinde aşağı yaşlara doğru uzatılmıştır. (Özgüven, 1992, s.22)

Binet Testi, bireysel bir testtir. Bir defada ancak bir kişiye uygulanmaktadır. Test içindeki durumlar bireysel olarak yapılacak veya sözlü olarak cevap verilecek problemler ve çeşitli durumları kapsamaktadır. Bireysel testleri uygulayan kişinin çok iyi yetişmiş olması zorunludur. Bu nedenlerle, bireysel testleri çok kişiye, gruplara uygulamak imkanı yoktur. Grup zeka testleri de bireysel testler gibi pratik bir ihtiyacın karşılanmasından doğmuştur. I. Dünya Savaşı'nda Amerika'da bir buçuk milyon kişi askere çağrılınca bunların askeri hizmetlere yerleştirilmesi, sınıflandırılması kısa sürede çok sayıda kişiye test uygulanmasını gerektirmiştir. (Morgan, 1980, s.283)

Bir grup zeka testi üzerinde çalışmakta olan Arthur S. Otis bu testi orduda kullanılmak üzere vermiştir. Bu test üzerindeki çalışmalardan ordu içinde, okuma-yazma bilenler için "Ordu Alfa" ve okuma-yazma bilmeyenler için "Ordu Beta" grup testleri hazırlanmıştır. Bu testler orduda kullanılmış ve savaş bittikten sonra da sivil hayatta çeşitli amaçlar için kullanılmaya devam edilmiştir. Aynı anda çok kişiye test

uygulama imkanı getiren grup testlerinin geliştirilmesi ile testler geniş ölçüde kullanılmaya başlanmış ve yaygınlaşmıştır.(Özgüven, 1992, s.23)

2.3.6. Genel Yetenek Testleri

Başlangıçta zeka testleri çok çeşitli zihin fonksiyonlarını örnekleyecek test durumlarından oluşmakta, bireyin genel zihin gelişiminin bir göstergesi olacak biçimde heterojen bir yapıda düzenlenmişti. Ancak, daha sonra kullanılan zeka testlerinin kapsamı incelendiğinde, bu testlerin zeka evreninin tüm niteliklerini değil, “dille” ilgili faktörler, “sayı” ile ilgili faktörler, bunlara bağlı “muhakeme” gibi faktörleri ölçtüğü, kapsam olarak homojen bir yapı gösterdiği anlaşılmıştır. Bu faktörler, genel faktörler olmak yerine daha çok okul başarısını talep ettiği zihinsel faktörlerdi. Bu nedenle, “Zeka Testi” terimi, 1920’li yıllardan sonra, “Akademik Yetenek Testi” veya “Öğrenme Gücü Testi” gibi daha dar kavramlarla ifade edilmiştir. (Özgüven, 1992, s.23)

Zeka testleri, bireysel olsun grup testleri olsun başlangıçta, bireyin genel zihin gelişimine ilişkin tek bir puan veriyordu. William Stern (1912) zekanın genel bir yetenek olduğunu ifade etmiştir. Daha sonra, yüzyılın başında “Faktör Analizi Teknikleri” geliştirilmeye başlayınca, İngiliz psikolog Charles Spearman (1904) zeka ile ilişkili olarak “İki Faktör Teorisi”ni geliştirmiş ve bu faktörlerin “Genel Yetenek” (g) ve “Özel Yetenek” (s) faktörleri olduğunu ifade etmiştir. Tek puan veren “Genel Yetenek” testleri, Spearman’ın ortaya attığı “g” faktörünü ölçmeyi amaçlamışlardır.

Daha sonra faktör analizi yöntemleri geliştikçe, zeka hakkındaki görüşlerde de farklılaşmalar olmuştur. L.L. Thurstone (1935) ve diğerleri, zekanın genel yetenek faktöründen değil, bazı “Temel Faktörlerden” oluştuğunu iddia etmişlerdir. Geliştirilen bu çok yönlü faktörü ayrı ölçen “alt ölçekler” ya da birbirinden “bağımsız testler” hazırlama yoluna gidilmiştir. Böylece, geleneksel “tek puan veren testler” yanında, bireyin çeşitli niteliklerine ait “çok puan veren testlerde” hazırlanmıştır. Bugün her iki tip testler farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda, 1930’lu yıllardan sonra, özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında “Çok Puan Veren Test Bataryaları” geliştirilmiştir.

Genel zeka testleri tamamlayıcı olarak Spearman'ın iki faktör teorisinde ifade ettiği “Özel Yetenek” (s) faktörünü ölçen “Özel Yetenek Testleri”de geliştirilmeye başlanmıştır. Özel yetenek testleri arasında en yaygın olarak kullanılan testler “Mekaniksel Yetenek”, “Müzik Yeteneği” ve “Resim Yeteneği”ne ilişkin testlerdir. Bu testler, bireylerin mesleğe yönelmesinde, seçme ve sınıflandıma amaçları için kullanılmaktadır. (Anastasi, 1988, s.15)

2.3.7. Başarı Testleri

Okullarda başarının değerlendirilmesi, ondokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar “sözlü” sınavlarla yapılmaktaydı. Sözlü sınavların yanına yazılı sınavların da katılması çabaları Horace Mann (1845)'in eleştirileri ile başlamıştır. Horace Mann, yazılı sınavların öğrencilerin hepsi için standart bir durum yarattığını, daha çok sayıda soru sorulabileceğini, şans hatasını azalttığını ve sözlü sınavlarda bireyler için soru seçiminde olabilecek sübjektif tutumları önlediği gibi hususlardan yazılı sınavların getireceği avantajları belirtiyordu. Bu hususlar, aynı zamanda daha geniş ölçüde “objektif teknikleri” tercih etmenin nedenlerini de o dönemde ortaya koymuş oluyordu (Anastasi, 1988, s.15)

Objektif testlerin bir başlangıcı olarak, İngiliz George Fisher'in kalitatif nitelikleri ölçmede, bugünkü derecelendirme ölçeklerine benzer, beş dereceli örneklerden oluşan ve bireyin cevaplarını bu örneklerle yakınlığına göre sınıflandırarak değerlendirme esasına dayanan “ölçek” yaklaşımı ile ilk olarak imla ile ilgili objektif bir test hazırlayan J.M. Rice (1894)'in çabaları sayılabilir.

Başarı testlerinin gelişmesine ise en büyük katkı Kolombia Üniversitesi öğretim üyelerinden Edward L. Thorndike tarafından yapılmıştır. Thorndike, başarı testlerinin hazırlanması, geliştirilmesi ve bu amaçla kullanılan istatistiksel yöntemler yönünden günümüzde kullanılan başarı testlerinin öncülüğünü yapmış çeşitli başarı testleri ve ölçekler hazırlanmıştır. Testlerin yaygın olarak kullanılması onun çabaları ile olmuştur.

2.3.8. Kişiliğin Ölçülmesi

Kişiliğin ölçülmesine ilişkin ilk yaklaşımlara örnek olarak Kraepelin (1892)'in “Serbest Çağrışım Testi” gösterilebilir. Bu test uyarıcı olarak seçilmiş kelimelerin her birine hastanın teker teker ilk aklına geleni ifade etmesi esasına dayanmaktadır. Serbest çağrışım türü testler bugün de kliniklerde kullanılmaktadır.

Farklı amaçlar için kullanmış olmakla birlikte, bugün de kişiliğin ölçülmesinde kullanılan “derecelendirme ölçekleri” ile “anket” ve “envanterler” gibi soru-cevap yöntemlerinin, Galton, Pearson ve Cattell tarafından daha önceleri hazırlanmış olduğu bilinmektedir. (Anastasi, 1988, s.18)

Kişiliğin ölçülmesinde yaygın şekilde kullanılan “kendini anlatma” (Self Report) envanterlerinin ilk örnekleri olarak Woodworth'un I. Dünya Savaşı yıllarında orduda kullanmak için geliştirdiği “Kişisel Bilgi Formu” kabul edilmektedir. Araç, askere alınan bireylerin içinde, askerliğe uymayacak derecede nevrotik olanları kabaca ayırmak amacıyla geliştirilmiştir. Problem ve semptom tarama niteliğinde olan bu ilk envanterler, “İşaretleme Listeleri” (Check-List) şeklinde düzenlenmiştir. (Özgüven, 1992, s.25)

Ampirik ve faktör analizine dayalı kişilik envanterleri ise 1940'lı yıllarda geliştirilmiştir. Ampirik yaklaşımla geliştirilen bir kişilik envanteri olan “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” (MMPI), 1943 yılında hazırlanmıştır. Envanterlerin geliştirilmesinde iki yol izlenmiştir. Bazılar dar çerçeveli bir niteliği ölçen “bağımsız envanterler” diğerleri ise, “alt ölçekler” halinde daha geniş nitelikleri bir arada ölçen envanterler geliştirmişlerdir.

Kişiliğin ölçülmesinde yararlanılan bir diğer yaklaşım, “Projektif Teknikler”dir. Projektif teknikler, açık seçik olmayan, uyarıcılara bireyin tepkide bulunması esasına dayanmaktadır. Varsayma göre, kişi açık seçik bir anlamı olmayan uyarıcılara tepkide bulunmak suretiyle kendi kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu yöntem, kişilik envanterlerinde önemli bir hata kaynağı olan “Sosyal Kabul Hatası”nı (Social Desirability) önlemektedir. Sosyal Kabul Hatasında kişi kendi gerçek durumunu ifade etmek yerine, maksatlı olarak kendisini olduğundan farklı gösterme çabasına

girmektedir. Daha önce değinilmiş olan, “Serbest Çağrışım” testleri, projektif yaklaşımın ilk örnekleri sayılabilir. Projektif tekniklerden, uyarıcı olarak kelimelerden, tamamlanmamış cümlelerden, mürekkep lekelerinden ve resimlerden yararlanılmaktadır. Projektif tekniklerden, Herman Rorschach tarafından geliştirilen “Rorschach Mürekkep Lekesi Testi” 1921’de, resimlerden yararlanan Henry Murray’ın testi TAT 1935 yıllarında yayınlanmıştır.

Kişiliğin ölçülmesi yaklaşımlarından bir diğeri, “Durumsal Test” ve “Performans Test”lerdir. Bu testlerde amaca uygun bir durum yaratılmakta ve kişinin davranışları bu durum içinde gözlenmektedir. Bu konuda laboratuvarlarda da yapay durumlar düzenlenebilmektedir. Hartshorne ve May (1928) ise bu konuda envanterler de geliştirmişlerdir. Çocuklar için geliştirilen bu envanterler, kopya yapma, çalma ve yalan söyleme gibi konularda çocukların davranışlarını ve eğilimlerini ölçmektedir.

Kişilik ölçüleri, başarı ve yetenek ölçülerine göre daha az gelişmiş ölçeklerdir. Ancak 1950’lerden sonra, kişiliğin ölçülmesinde de yeni gelişmeler gözlenmektedir.

2.3.9. İlgilerin Ölçülmesi

İlgi testleri sanayi gelişmesine paralel bir gelişme göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde, sanayideki gelişme paralel olarak yirminci yüzyılın başlarında, mesleklere, meslek seçme, iş bulma gibi konulara olan ilgi artmıştır. Frank Parson’un ilk adımı koyduğu “mesleki rehberlik” faaliyetleri ve işe ve mesleğe yöneltme önem kazanmıştır. Parson (1908) yılında Boston’da ilk “meslek bürosu”nu açtı ve “meslek seçme” isimli eserinde, meslek seçmenin bugün de geçerli olan temel ilkelerini ortaya koymuştur. Bu bilmesi” de vardı. İlgilerin ölçülmesi konusunda, ilk ilgi envanterleri E.K. Strong tarafından geliştirilmiştir. Strong ilgilerin ölçülmesi konusundaki araştırmalarına 1920 yıllarında başlamış ve 1927 yılında, “Strong’un Mesleki İlgi Envanteri” geliştirilmiş ve daha sonra geliştirilen birçok envantere model olmuştur. Strong’un revizyonlar yaparak geliştirdiği envanterler bugün yaygın olarak kullanılmaktadır. Günümüzde kullanılan Strong İlgi envanteri 1943 yılı revizyonudur.

Daha sonra, G.F. Kuder, ilgi alanında yaygın şekilde ölçme araçları geliştiren bir diğer kişi olmuş ve “Kuder Tercih Envanteri”ni 1934 yılında geliştirmiştir. Bu

meslek ilgisi envanteri yanında Kuder bireylerin genel ilgi düzeyini ölçen envanterler de geliştirmiştir. Rasyonel bir yaklaşımla geliştirilen Kuder İlgı Envanteri özellikle lise düzeyindeki meslek seçme için gerekli meslek alanlarına ilişkin ilgileri ölçmek üzere hazırlanmıştır. Kuder ilgi envanterinin Lügün kullanılmakta olan revizyonları 1939 yılı ve daha sonraki revizyonlardır. (Özgüven, 1992, s. 26)

2.3.10. Tutumların Ölçülmesi

Tutum, bireylerin eşya, kişi, grup, fikir veya kurumları kabul ya da reddetmeye olan bir çeşit hazır oluş hali ya da eğilimidir. Tutumların ölçülmesi hareketi yirminci yüzyılın başında olmuş ve öncülüğünü L.L. Thurstone (1929) yapmıştır. Thurstone tutumların ölçülmesinde bir “ölçekleme” yaklaşımı getirmiştir. Bu yöntemle ölçme konusu olan duruma ilişkin pozitif ve negatif duyguları yansıtan ifadeleri uzmanların yargılarından yararlanarak, duygu tonuna göre kendi içinde sıralamış ve bir ölçek geliştirmiştir. Böylece ifadelerin ölçek değeri bulmuştur. (Özgüven, 1992, s. 27)

Daha sonra R. Likert (1932) biraz farklı bir yaklaşım kullanarak, pozitiften-negatifte doğru beşli bir derecelendirme öleğ i kullanmıştır.

Geliştirilen bu ölçekleme sistemi yanında, özellikle 1950’li izleyen yıllarda “kamu oyu sörveyleri” seçmen davranışlarını belirleme, pazarlama gibi amaçlarla yaygınlaşmıştır. Bunlar, “evet-hayır” şeklinde cevap isteyen veya birkaç derecelendirilmiş soru halinde çok sayıda ki şilere sorulmakta ve kısa sürede cevap alınmaktadır. (Anastasi, 1988, s.19)

Psikolojik testlere ilişkin kısa tarihçe, bu alanla ilgili kavram ve yöntemlere ilişkin gelişmelerin ondokuzuncu yüzyılda başladığını, yirminci yüzyılın başlarında ise gerçek ürünlerini verdiğini göstermektedir. Toplumda beliren pratik ihtiyaçlar, istatistik ve faktör analizlerinde olan gelişmeler de psikolojik testlerin gelişmesine yardım etmiştir. Bugün psikolojik testler, çeşit ve kapsam yönünden sayıca çok artmış, çeşitli teknik ve yöntemleri olan başlı başına bir bilim haline gelmiştir.

2.4. Türkiye’de Testlerin Tarihçesi ve Gelişimi

Testler çeşitli niteliklere ilişkin bireyler arasında var olan farkları ayırt etmeye yarayan ölçme araçları olarak düşünüldüğünde, Türkiye’de de psikolojik testlerin Osmanlı döneminde ve onaltıncı asırda başladığı söylenebilir (Ergin, 1939; Tan, 1971). Osmanlı döneminde Fatih Sultan Mehmet zamanında yüksek kısmı açılan Enderun’a (Saray Okulu) (1) devşirme çocuklardan öğrenci seçerken bazı performans testlerin kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu hususu, Miller, “Devşirme çocuklar İstanbul’a getirildikten sonra mütchassis imtihan heyetleri önüne çıkarılırlardı. Mükemmel vasıfları bakımından modern zeka testlerine benzeyen ve bugünkü zeka testlerine öncülük ettiği sanılan bir cins testle ve ayrıca fiziki görünüş ve beden gelişimi testleri ile çocuklar sınıflandırılırdı. Mütchassislar, kuvvetli bir beden gelişimi vadeden çocuğu aldanmadan ayırabildikleri gibi, yüksek tahsile elverişli üstün zekalı bir çocuğu da büyük bir isabetle bulur ve seçerlerdi” şeklinde açıklamaktadır. (Miller, Barnette The Palace Schools of Muhammad The Conquerer pp: 6, 81-82). Bu konunun Osmanlı Arşivlerinden araştırılması Psikolojik Testlerin ülkemizdeki gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. (Özgüven, 1992, s.28)

Bilemsel olarak ülkemizde Psikolojik Testlerin ilk başlangıcı, İbrahim Alaattin Gövsa’nın 1915 yılında, Binet Zeka Testinin 1911 revizyonunun Arap harfleri ile ve “Zeka Mikyası” adı ile çevirisi kabul edilebilir. Osmanlı İmparatorluğu, bu dönemde 1911 yılından itibaren Trablusgarp, Balkan Savaşları ile I. Cihan Savaşı içinde bulunmakta ve çok karışık bir dönem geçirmektedir. İbrahim Alaattin Gövsa’nın bu karışık dönemde, Fransa’da olup biten yeni gelişmeleri izlemesi ve hatta Amerika’dan bir yıl önce Binet Zeka Testini dilimize kazandırmış olması gerçekten dikkate değer önemli bir husustur. İbrahim Alaaddin beyin bu tercümesi ülkede ilgi ile karşılanmış, kısa sürede tükendiği için, üç dört ay içinde ikinci baskısını yapmıştır. Ancak, tercüme edilen bu testin ülkemize adaptasyonu yapılmamış ve geliştirmek için fazla bir çaba gösterilmemiştir.

I. Cihan Savaşı ve İstiklal Savaşı birbirini izlemiş, Cumhuriyetin kuruluş yıllarında Fahrettin Kerim Gökay tarafından Almanya örnek alınarak Tıbbi Psikoloji konusunda 1925 yılında “Tecrübi Rıhiyat Laboratuarı” kurulmuştur. Yeni Türk

Harflerinin kabulü ile ülkemizde kavramsal düzeyde, yayımlar yolu ile psikolojik testler ile ilgili konular fikir hayatına girmeye başlamıştır. 1929 yılından başlayarak, “Sadrettin Celal Antel “Pedagoji” (1929), “Yeni Terbiye ve Tedris Tekniği” (1930), “Terbiye’de Ölçü” (1931), “Test Usulü” (1932) gibi eserlerinde “test, yetenek, bireysel ve grup testleri, zihin profili” gibi kavramları kullanmış, objektif değerlendirme yöntemleri konusunda açıklamalar yapmış, Binet-Simon Zeka Testleri, Decroly’nin Sebep-Sonuç Testlerini tanıtmış ve bu testlere ilişkin örnekler vermiştir.

Fransa’nın Sorbon Üniversitesi’nden mezun olan Mehmet Naci (Ecer), öğretmen okullarında uzun yıllar yöneticilik ve öğretmenlik yapmış, Belçikalı Dr. Vermeylen’in geliştirdiği her biri 10 sorudan oluşan 15 testin, dokuzunu Türkçeye çevirmiş ve 1932 yılında “Pedagojide Test Usulü” adlı kitabında yayınlamıştır. İbrahim Alaattin Gövsa, daha önce eski harflerle tercüme ettiği Binet Zeka Testini 1931 yılında yeni harflerle “Zeka Ölçüleri” adı ile yayınlamıştır.

S.C. Antel “Test Usulü” (1932) isimli eserinde, performans zeka testleri, Amerika’da geliştirilmiş olan Ordu Alfa ve Ordu Beta testleri bireysel ve grup testleri, grup testlerinin avantajları, dile dayanmayan zeka testleri, başarı testleri, okul başarısını ölçmek için kullanılan randıman testleri hakkında bilgiler ve örnekler vermiştir. Antel yardımcıları ile ilkökul düzeyinde genel başarı testleri hazırlamış, Türkçe, fen, matematik, ve tarih konularındaki bu testleri İstanbul İlkokullarının 3 ve 5. sınıflarında on bin kadar öğrenciye uygulamıştır.

Yine aynı yıllarda, S.C. Antel Binet testinin Amerika ‘da Terman tarafından adapte edilen 1916 revizyonu “Terman-Binet-Simon Bireysel Zeka Testi”ni 1934 yılında Türkçeye çevirmiştir. Psikolojik testler yönünden bu yılların aktif temsilcisi olan S.C. Antel 1937’de de “İlk Tahsil Verim Testi” adı ile bir genel başarı testi hazırlamış ve yayınlamıştır. Bu test, daha sonraları, 1940-41 öğrenim yılında ortaokullara alınacak parasız yatılı sınavlarında öğrencileri seçme amacı ile kullanılmıştır. Belki de bu uygulama, ülkemizde psikolojik testlerin seçme amacı ile kullanımının başlangıcı olarak kabul edilebilir.

Ülkemizde, psikolojik testlerin kullanılması daha çok “başarı testleri” alanında olmuş, yeni Türk harflerinin kabulünden başlayarak, okullarda öğrencilerin

başarılarını testlerle ölçme ve değerlendirme, objektif ölçme araçlarının kullanılması konusunda canlı bir hareket başlamıştır. Otuzlu yıllarında başında, bir yandan psikolojik testlerle ilgili kavramlar bir bilim alanı olarak yayılmaya başlamış, özellikle, İstanbul Öğretmen Okulunun uygulama ilkokulu olan 44. ilkokulda başarı testleri kullanılmıştır. Ülkemizdeki Amerikan ilkokullarının, öğrencilerin başarılarını testlerle değerlendirmeleri de başarı testlerine olan ilgiyi arttırmıştır. (Özgüven, 1992, s.29)

Başarı testlerinin, özellikle İstanbul'daki özel ve resmi okullarda yaygın şekilde kullanılmaya başlaması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın dikkatini çekmiş, test hazırlamanın, uygulamanın ve sonuçları değerlendirme ve yorumlamanın bir uzmanlık işi olduğu, bu konuda henüz personel yetişmemiş bulunduğu için bir yanlışlığa yol açılabilir endişesi ile 1932 yılında (2), "Bakanlıkça incelenerek izin verilmeden resmi okullarda test uygulanmaması" yönünde bir karar almıştır. Bundan sonra başarı testlerinin uygulanması daha sınırlı düzeyde devam etmiştir.

Başarı testlerinde görülen gelişmeye paralel olarak, otuzlu ve kırklı yıllarda da "genel yetenek" testlerinde de gerek temel kavramların oluşturulması ve gerek yetenek testlerinin tercüme edilip Türkçe'ye kazandırılması yönünden bir canlılık görülmektedir. Bu dönemde İbrahim Alaattin Gövsa'nın "Çocuklarda Zeka Ölçüleri" (1931), Sadrettin Celal Antel'in "Pedagoji" (1929), "Test Usulü", "Terman-Binet-Simon Zeka Testleri"nin çevirisi (1934), H.Çerçel'in Fransızca'dan, E.Clapared'in eseri "Okul Çocuklarının Kabiliyetlerini Nasıl Teşhis Etmeli?" çevirisi (1937), Şevket Salih Soysal'ın Cb.Buhler ve H. Hetzer'den "Küçük Çocuklarda Zeka Muayeneleri, Testler" (1941), eserinin çevirisi gerçekleştirilmiştir. Küçük çocuklarda Zeka Muayeneleri eserinde 1-6 yaş çocuklarının zihin seviyesini genel gelişimi esas alan testler bulunmaktadır.

Yine kırklı yıllarda, Refia Şemin Uğurel, I. Cihan Savaşı sırasında askere alınan erlerin sınıflandırılmasında kullanılan, daha sonra sivil hayata adapte edilmiş, dile dayalı bir genel yetenek testi olan "Ordu Alfa Testi" ni (1943), Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi öğretim üyelerinden Muzaffer Şerif Başol "Stanford-Binet Bireysel Zeka Testi"nin (1937) Amerikan revizyonunu "Zekanın Ölçülmesi" (1944) adı ile tercüme etmişlerdir. Daha sonra, Refia Şemin'in "Zihin Seviyesi Nedir?" (1945) isimli eseri yayınlanmıştır.

İstanbul'dan sonra, Ankara'da psikolojik testler hareketinin merkezi Gazi Eğitim Enstitüsü olmuştur. 1939 yılında itibaren Hüsnü Cırlı öğrenim gördüğü Amerika'dan dönüp Gazi Eğitim Enstitüsü'nde ilkönce kendi dersini testlerle değerlendirmeye başlamış, "Terbiye ve Öğretimde Metot" (1940) eserini yayınlamış, ayrıca öğrencilerine başarı testleri hazırlatmış ve Ankara'daki okullarda uygulamalar yaptırmıştır.

Ülkemizde testlerle ilgili akademik bir program ilk olarak Gazi Eğitim Enstitüsü'nde 1948 yılında psikolojik testlerle ilgili olarak, haftada bir saat ve bütün sınıflarda okutulmak üzere "Ölçme Tekniği" dersi konmuştur. Bu dersler Hüsnü Cırlı tarafından okutulmuştur. Böylece, testlere olan ilgi bu kurumdan yetişen öğretmenler aracılığı ile ülke çapında diğer okullarda da yaygınlaşmıştır.

Psikolojik Testler, ülkemizde 1920'lerden başlayarak 1950 yıllarına kadar başarı ve kısmen yetenek testleri ile ilgili kişisel çabalar halinde, denemelik uygulamalar şeklinde, bazı yayınların tercüme edilmesi, psikolojik testler ve ölçme ile ilgili kavramların gelişmesi, yayılması şeklinde olmuş, testler ülke çapında kurumlaşarak yaygın uygulamalar şekline dönüşmemiştir. (Özgüven, 1992, s.30)

2.4.1. Testlerin Kullanılmasında Kurumlaşma

Kurumlaşmaya başlangıç olarak çeşitli testlerin de kullanıldığı "Psikoloji Laboratuvarları" gösterilebilir. Bu konuda, tıbbi psikoloji konusuna ağırlık veren bir "Tecrübi Ruhیات Laboratuvarı"nın 1925 yıllarında, Almanya'daki laboratuvarlar örnek alınarak Fahrettin Kerim Gökay tarafından İstanbul'da açıldığını görmekteyiz. Psikoloji ve Eğitime yönelik laboratuvarlar olarak, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi bünyesinde açılan, "Pedagoji Enstitüsü" (1934) ve William Peters'in liderliğinde kurulan ilk "Psikoloji Laboratuvarı" (1937) sayılabilir. Bu kurumlarda, çeşitli başarı testleri yanında, Binet-Terman Bireysel Zeka Testi, kullanılmış ve Binet'in Fransa'da yaptıkları gibi, okullardaki öğrencilerin zihin seviyesi yönünden sınırlı ölçüde taranması ve sınıflandırılması çalışmaları yapılmıştır.

Ülkemizde, teknik okulların sayıca artması, meslek seçme ve işe yerleştirme konularının önemini artırmış, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, Erkek Teknik Öğretmen

Okulu'nda bir "Psikoteknik Laboratuvarı" (1946) kurulmuş ve bu laboratuvarların sorumluluğu uzun yıllar Gürsel (1954) tarafından yürütülmüştür.

Psikoteknik Laboratuvarında özellikle, sanat ve teknik okullarına başvuran öğrencileri seçmek amacı ile başta Remzi Öncül olmak üzere grup zeka testleri, ilgi testleri ve kişilik testleri tercüme edilerek kullanılmıştır. Remzi Öncül'ün ülkemize ilk olarak tercüme yoluyla kazandırdığı bu grup testleri arasında, H.M. Bell'in geliştirdiği "Bell Kişilik Envanteri" (140 madde), "Thurstone Zeka Testi", "Thurstone Alaka Testi", "Kuder Tercih Envanteri", bugün de lise düzeyinde mesleğe yöneltmede yararlanılan G.K. Bennett ve A.G. Wesman tarafından geliştirilen "Farklı Yetenekler Testi Bataryasına" dahil testleri (Differential Aptitude Test Batery) (DAT) sayılabilir. Bugün bu testlerden psikolojik danışma ve rehberlik alanında, mesleğe yöneltmede hala yararlanılmaktadır. Psikoteknik laboratuvarında, grup testleri yanında, Performans Testleri de bulunmakta ve uygulanmaktaydı. Bunlar arasında, duyu organlarının hassasiyetini, dikkatini, el becerilerini, el-göz-kafa koordinasyonunu, reaksiyon zamanını, zekasını ölçen testler sayılabilir. (Özgüven, 1992, s.31)

Amerika'da I. Dünya Savaşı'ndan başlayarak askere alınan kişilerin sınıflandırılmasında psikolojik testlerden yararlanılmaktadır. Bizde de 1950 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı bir "Ordu Test Bürosu" kurulmuştur. Askere alınan erlerin ve yedek subayların ordu içindeki meslek ve görevlere yerleştirilmesi çeşitli testler kullanılarak yapılmıştır. Daha sonra Amerika'da edinilmiş olan deneyimlerin ülkemizde de denemesi niteliğinde olan bu uygulamalardan Silahlı Kuvvetler pek tatmin olmamış olacak ki, bir süre sonra testlerle yapılan sınıflandırmadan vazgeçilmiştir. Bugün sadece askeri okullara öğrenci seçiminde testlerden yararlanılmaktadır.

2.4.2. Test ve Araştırma Bürosu

Psikolojik testlerin kullanılmasında kurumlaşma çabaları içinde, gerek yetiştirdiği personel ve gerek hazırladığı, geliştirdiği çeşitli testler, ülke çapında yaptığı seçme sınavları, test geliştirmede gerekli tekniklerin uygulanması ve yaygınlaştırılması ile ölçme tekniği ve psikolojik testler konusunda personel yetiştirme bakımından en önemli kurumlardan biri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan "Test ve

Araştırma Bürosu” olmuştur. Test ve Araştırma Bürosu, başını Omer Hilmi Mart’ın çektiği, 1950-54 dönemi milletvekillerinden bir grubun okullarda yapılmakta olan yazılı ve sözlü klasik sınav sistemini Büyük Millet Meclisi’nde eleştirmelerine bir tepki olarak 1953 yılında kurulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Dairesi’ne bağlı olarak, kurulan Test ve Araştırma Bürosu testler konusunda açık bir kurum olan Gazi Eğitim Enstitüsünün bir odasında hizmete başlamıştır (3). Test ve Araştırma Bürosunun kuruluş kararında amacı, “Psikolojik Testler hazırlamak, bu testleri hazırlayacak, uygulayacak ve işleyecek personel yetiştirmek, test çalışmaları ile ilgili inceleme ve araştırmalar ve yayın yapmak” olarak ifade edilmiştir. Test ve Araştırma Bürosu bir proje olarak 1950 yılında başlayan Amerikan yardımıyla desteklenmiş, ayrı bina yapılmış, personel yetiştirilmiş, Türkiye’de ilk olarak testlerin puanlanması ve sonuçların analizi bilgisayarla yapılmaya başlanmıştır. Büro bir süre, Amerikalı ölçme tekniği uzmanı G. Prescott’un danışmanlığı ile sürmüştür. Bunu W.C. Kvaraceus, G.W. Angell, K.N. Netson, C.F. Bridges gibi diğer yabancı danışmanlar izlenmiştir. Büro, faaliyetlerini daha çok Anadolu Liseleri, Fen Lisesi, Yatılı Okullar, Eğitim Enstitüleri ve Üniversiteler gibi kurumların giriş sınavlarını yapmada yoğunlaştırdığı için, daha çok “genel yetenek” ve “genel başarı” testleri hazırlamıştır. Yurt dışına burslu eleman yollayarak, yurt içinde seminerler düzenleyerek, kurumlara danışmanlık yaparak ülkemizde önemli düzeyde ölçme ve değerlendirme, psikolojik testler, testlerin okullarda değerlendirme amacı ile rehberlikte bireyi tanıma ve yöneltme konularında kullanılması için gerekli uzman personelleri yetiştirmiştir.

Ülke çapında birçok kurumun “seçme sınavlarını” yapan Test ve Araştırma Bürosu bir merkezi sınav sistemi olarak hizmet vermiş, seçme sınavlarına girenlerin sayıları artıp, elle puanlama çok zaman alınca, ilk olarak ülkemizde test sonuçlarının makine ile puanlama ve bilgisayarla sonuçlarını analiz edip değerlendirme tekniklerini ve teknolojisini getirmiştir. Testler konusunda test geliştirme yöntemleri hakkında yayımlar yapmış, testlere ilgiyi artırmış ve yaygınlaştırmıştır. Test ve Araştırma Bürosu, ellili yılların sonları ile altmışlı yılların başında objektif testlerle bazı üniversitelerin giriş sınavlarını da yapmıştır. Üniversitelerin işbirliği ile yürütülen bu sınavlar, 1964-65 yılında “Üniversitelerarası Giriş Sınavı Komisyonu” adı ile üniversite sınavlarını yapacak merkezi bir sistem kuruluncaya kadar devam etmiştir. (Özgüven, 1992, s.32)

2.4.3. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)

1973 yılında çıkarılan, 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu'na göre, "Üniversiteler Arası Kurul" yeni bir kurum olarak ortaya çıkmış ve üniversitelerin giriş sınavları, 1974 yılından itibaren bu kurula bağlı olarak kurulan "Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi" (ÖSYM) tarafından yapılmaya başlanmıştır.

Rehberlikte, bireylerin mesleki ilgi alanlarını ölçmek amacıyla, 1951 yılında Kuder İlgî Envanteri, Nüvit Osmay tarafından "Mesleğimi Nasıl Seçeyim?" adı ile çevrilmiştir. Aynı test, Remzi Öncül (1951) ve daha sonra, 1965 yılında da Hasan Tan tarafından "Kuder Tercih Listesi" adı ile çevrilmiştir.

Ülkemizde YÖK Yasası'nın (1982) çıkması ile lisans üstü, yüksek lisans ve doktora programlarının önemi artmış, bu programları yöneten, "Sosyal Bilimler Enstitüsü", "Fen Bilimleri Enstitüsü", "Sağlık Bilimleri Enstitüsü" gibi enstitüler kurulmuştur. Bu programların "Tez" hazırlama zorunluluğundan dolayı tezlerde bilgi toplama aracı olarak çok çeşitli ve çok sayıda test tercüme ve adapte edilmiş, son on yıl içinde psikolojik test çeşidi bakımından ülkemizde önemli bir artış olmuştur (Özgüven, 1988). Ülkemizde kullanılan test sayısı üzerinde yapılan bir taramada Özge (1981) toplam olarak 126 psikolojik testin kullanılmakta olduğunu, Ramazan (1988) yedi yıl sonra yaptığı benzer bir araştırmada psikolojik test sayısını 160 olarak bulmuştur. 3 P dergisi 1993 1(2) ekinde yayınladığı listede bu sayıya 50 kadar yeni test eklemiştir. Özgüven (1992) ekinde verilen "Türkiye'de Varolan Türkçe Testler" listesinde ise bu sayı 269'a çıkmış bulunmaktadır. Ülkemizde büyük bir olasılıkla bu listeye girmemiş daha çok test bulunmaktadır. (Özgüven, 1992, s.33)

2.5. Uygulanan Testlerin Niteliği

Tarihi gelişim içinde psikolojik testlerin gelişmesini en çok etkileyen nedenler eğitimde ve psikolojide karşılaşılan problemlere ilişkin pratik durumlar oluşmuştur. Zihince geri olanların saptanması ihtiyacı zeka testlerinin, sözlü ve yazılı sınavların değerlendirilmesinin sübjektif sonuçlara neden olmasına ilişkin problemler, objektif testlerin, aynı anda çok sayıda kişiyi süratle değerlendirmeye olan ihtiyaçlar özellikle başarı ve yetenek alanlarına ilişkin grup testlerinin geliştirilmesi için uyarıcı

nedenler olmuştur. Davranışları normal olanları normalden sapmış bireylerden ayırt edilmesi, sınıflandırılması, uygun bir terapi yönteminin kararlaştırılması için gerekli görülen teşhisin konması gibi pratik ihtiyaçlar kliniklerde davranış testlerinin gelişmelerini hızlandırmıştır. (Özgüven, 1992, s.1)

Lewis (1985), seçim kriterlerinin üç yönden anlaşılabilceğini savunur : organizasyonel kriterler, fonksiyonel kriterler ve bireysel iş kriterleri (Torrington and Hall, 1991, s.285)

Bugün psikolojik testler, eğitim ve klinik ihtiyaçlar yanında, psikolojik danışma, seçme, yerleştirme ve araştırma amacı içinde yaygın şekilde kullanılmaktadır. İnsan davranışına ilişkin psikolojik bir niteliğin ölçülmesi, farkların tabiatı ve genişliği, bireye ilişkin psikolojik bir niteliğin ölçülmesi, çeşitli nitelikler yönünden gruplar arasındaki farkların belirlenmesi, biyolojik ve kültürel farkların davranışlar üzerindeki etkileri, uygulanan psikoterapi tekniklerinin vakalar üzerindeki etkisi, eğitim yöntemlerinin bireylere istendik davranışlar kazandırma yönünden olan etkileri gibi araştırma ve inceleme konularında psikolojik testler bireyler ve durumlar hakkında bilgi toplama aracı olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Örneğin, seçtiği adaylardan %60'ının başarılı olduğu bir firmayı ele alalım. Bu firma, test kullanımı yoluyla seçtiği adayların %70'inin başarılı olmasını sağlaması durumunda, kalan %30'unun başarısız olmasına rağmen, firma bu uygulamayı kendisi için avantajlı görebilir. (Tiffin and McCormick, 1974, s.98)

Seçim metotları, giderek birbirine benzemekte ve işe uygunluk, kişi uyumu, kişilik testleri, örnek iş testleri ve ayrı metotlar olarak görülebilecek tüm test türleri bir tek metoda indirgenmektedir: Seçimi işe uygun hale getirmek. (Smith and George, 1992, s.90)

Psikolojik testler konusunun incelenmesi ve öğrenilmesi ihtiyacı ise, psikolojik testleri kullanacak kişilere bu testlerin tanıtılması, testlerle ilgili olarak, ihtiyaca uygun testin seçimi, seçim için bir testte bulunması istenen nitelikler, uygulanması, test sonuçlarının uygun şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanması, hakkında sayısal veriler elde ederken ve bunları yorumlarken olası hataların düşünülmesi, hata payının

azaltılması konularında gerekli bilgi, teknik ve yöntemlerin bilinmesi zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. (Özgüven, 1992, s.1)

Bir çocuğun kelime hazinesinin genişliği, işe alınacak bir muhasebecinin hesaplama yeteneği, bir pilotun el-göz koordinasyonu ölçüleceği zaman, uzman kişi bilinmesi gerekli görülen kelimeleri temsil edici bir grup kelime yahut aritmetik problemleri veya el-göz koordinasyonunu gerektiren örnekler üzerindeki performansına bakar.

Yabancı dil performansı ile kelime hazinesi testi, şoförlük testi ile araba kullanma becerisi örneklerinde test durumu ile asıl tespit edilecek davranış arasında benzerlik oldukça yüksektir. Çeşitli meslek yeteneği testleri ile işteki davranışları veya başarıları arasında benzerlik daha az, projektif kişilik testlerinde, örneğin Rorschach mürekkep lekesi testlerindeki bu bağıntı yok denecek kadar azdır. Bu tip projektif testlerde uyarıcı olarak kullanılan mürekkep lekelerinin kişide kaptığı çağrışımın muhtevassından gündelik hayata başkalarına karşı gösterebileceği muhtemel davranışlar tespit edilmiştir.

2.6. Testlerin İşlevleri

Psikolojik testlerin işlevi, “bireyler arasındaki farkları” ya da “aynı kişinin farklı zaman ve durumlardaki tepki farklarını” ölçmektir. Psikolojik testlerin en genel işlevi çok çeşitli durumlarda ortaya çıkan bireylere ve gruplara ilişkin karar verme süreci için gerekli bilgileri toplamaya olanak sağlamasıdır.

Cronbach (1970) testlerin kullanım amaçlarını ve işlevini dört grupta toplamıştır. Bunlar (1) kişilerin seçimi, (2) bireylerin sınıflanması, (3) uygulanan yöntemlerin değerlendirilmesi ve (4) araştırmalarda bilimsel derecelerin kontrol edilmesidir.

Seçme işlevi, çeşitli işlerini, devlet kurumlarını, fabrikaları, personel seçme, okullara öğrenci seçme yönüyle yakından ilgilendirir, başvuranlar arasından en uygun olanları seçebilmek için testler kullanılır.

Üretim hattında çalışan işçiden bürodaki katibe, genel müdüre kadar psikolojik testlerin işe alma, iş verme, transfer, terfi veya işe son verme konularında faydalı olmadığı tek bir iş alanı yok gibidir. (Anastasi, 1988, s.4)

“Seçme” sınavlarında test kullanıldığı zaman ilgili kurum öğrencilerin test sonuçlarına göre başarı sırasına konmuş bir listeden yetecek kadar ya da kontenjanı kadar kişiyi alır. Okul veya işe “girmeyen” kişiler elenir ve bu gruptaki bireylerle hiç ilgilenilmez.

Örneğin üniversiteye giriş sınavları ve personel seçimi sınavları gibi. Bir grup içinden o işe uygun olmayanlar da seçilebilir; örneğin herhangi bir yönden bozukluğu olanların ayrılıp, askere alınmaması gibi. Seçme amacı ile kullanılan testler “yordamayı” amaçlar. Yordayıcı testler okul, işyerleri ve orduda personel seçme ve geleceğe yönelik kararları için kullanılan testlerdir. Kurumları yönetenler, akademik programda başarılı olacak öğrencileri, işyerlerinde, işlerine yarayacak kişiyi en etkin yöntemlerle seçmek ister. Her ne kadar çeşitli yeteneği, beceriyi, yatkınlığı ölçen çeşit çeşit testler varsa da, bazı büyük kuruluşlar öğrenci ve personel seçiminde kararlarını kolaylaştıracak, kendi özel gereksinimlerine uygun düşecek test ve değerlendirme yöntemleri de geliştirmektedirler. Burada güdülen temel amaç doğru bilgi toplamak, kuruluşun gerçekten doğru seçim yapma ve en uygun kararı vermesidir. (Özgüven, 1992, s.5)

Sınıflama, belirli seçeneklerden hangisinin kişi için en uygun olduğuna karar vermektir. Bir işyerine başvuran kişilerin test sonuçlarına göre o kurumda belirli düzeylerdeki işlere yerleştirilmesi de bir tür sınıflamadır. Yerleştirme bir gruptaki bireylerin farklı zorluklardaki işlere kişisel niteliklerine göre atanmasıdır. Örneğin, bir fabrikada bazılarını ustabaşı, bazılarının çırak olarak ayrılması yerleştirme testleri ile sağlanabilir. Bu bir seçme işlemi olmayıp, farklı düzeylere göre ayrılan insanların sınıflandırılması işlemidir. Sınıflamada bireyler seçme işleminde olduğu gibi elenmemektedir.

Federal düzenleyici kurulların olumsuz etkisine rağmen, yapılan bir araştırma 2,500 kuruluştan %63.5'inin işe alma ve terfilerde testlerden yararlandığını göstermektedir. (Flippo, 1980, s.154)

2.7. Psikolojik Testlere İlişkin Yaklaşımlar

Bireyleri psikolojik testlere ve test sonuçlarına göre değerlendirirken, “klinik” ve “psikometrik” olmak üzere iki farklı bakış açısı söz konusudur. Bunlardan birincisi, “dinamik psikolojinin” ikincisi, “davranışçı psikolojinin” tutumunu yansıtmaktadır. (Özgüven, 1992, s.385)

2.7.1. Psikometrik Yaklaşım

Psikometrik yaklaşımı savunanların temel amacı, değerlendirmeyi objektif yapabilmektir. Bu görüşe göre, bireyin tepkilerinin en objektif biçimde ölçülmesi ve değerlendiren kişinin de objektif kalabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, psikometrik yaklaşım faktör analizi, madde analizi ve test analizi gibi istatistiksel yöntemlerle geliştirilmiş, bilimsel yöntemlerle denenmiş , geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış ölçeklere önem vermektedir. Objektif olduğu savunulan bu ölçekler çoğunlukla çoktan seçmeli sorulardan oluşur, kişi bu seçeneklerden birini işaretler, değerlendiren kişi kendi bireysel görüşünü sorunun yanıtına yansıtamaz. (Özgüven, 1992, s.386)

İngiltere’de Psikometrik Testlerin Yıllara Göre Artışı

	1980	1990
Kullanım	Firmaların %10’u	Firmaların %75’i
Kullanıcılar	Psikologlar	İnsan Kaynakları uzmanları, Patentli psikologlar
Uygulamalar	Personel Seçim	Seçim geliştirme, takım oluşturma, İş ilişkileri
Yıllık Pazar Büyümesi	%5	%30

Çizelge 2.2. Test Kullanım Artışı (Mc Henry, 1997, s.34)

Değerlendiren kişi de, denek hangi seçeneği işaretlediyse, onu kabul etmek zorundadır. Bu şekilde psikoloğun kişisel ve subjektif yorum yapması engellenmiştir.

Uzman kişinin görevi standart koşullar altında verilen yanıtları yazmak ve puanlamaktır. Dostluk ve yakınlık kurmak gibi ilişkiler standart koşulları değiştirebileceğinden arzu edilmez, yansız kalması gerekir. Değerlendirenle değerlendirilen arasındaki ilişki kısıtlanmıştır. Değerlendiren için yanıtlar birer veridir.

2.7.2. Klinik Yaklaşım

Klinik yaklaşım kişiyi bireysel olarak ele alıp anlamaya ve ruhsal dünyasındaki çeşitli süreçlerin dinamik görüntüsünü değerlendirmeye yönelirken, psikometrik yaklaşım, kişiyi benzer kişilerin oluşturduğu grup içindeki başka kişilerle karşılaştırmaya ağırlık verir. Bu nederle psikometrik yaklaşım büyük sayıda kişiler arasında seçim yapılırken daha çok kullanılır. Bir işe başvuran çok sayıda kişiye uygulanan bir yetenek testi psikometrik yaklaşıma örnek gösterilebilir. İlgilerin, yeteneklerin, becerilerin, kişilik özelliklerinin tutumların ölçülmesinde psikometrik yaklaşım daha güvenilir ve geçerli sonuçlar sağlar.

Klinik yaklaşım, sadece ölçeğe verilen yanıtları değil, değerlendirme süreci “boyunca denegin her davranışını bir belirti olarak görür. Amaç, incelenen kişinin bütüncül ve gerçek bir görünümünü ortaya çıkarmaktır. Psikometrik yaklaşımda test uygularken, klinik yaklaşımda klinisyen gereken soruları düşünür ve sorar. Hastanın değerlendirilmesinde hangi yöntemlerin uygulanacağına o karar verir. Topladığı bilgileri anlamlı bir biçimde birleştirip kişinin bütünlüğü içinde bazı yargılara ulaşır. Değerlendirmenin etkinliği kullanılan ölçek sonuçlarına değil, klinikçinin bilgisine, becerisine, deneyimine, sezisine ve aklına bağlı kalır. (Özgüven, 1992, s.386)

2.8. Personel Seçiminde Psikoteknik Yaklaşım

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uydurmak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işi yaptırmaktır. Bu temel amacı yanı sıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. (Erdogan, 1990, s.138)

Psikoteknik yöntem deyiminden; çalışanlarda aranacak bazı kişisel özelliklerin yanı sıra onların düşünsel ve bedensel yeteneklerin de saptanmasına ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahminler yapmaya yarayan bir testler topluluğu anlaşılmaktadır. Psikoloji, deneysel psikoloji ve mekaniğin bulgularına dayalı olarak hazırlanan bu testlerin içinde, aletli testler ile kağıt-kalem testleri yer almaktadır. Hangi amaçla kullanılacak olursa olsun, psikoteknik yöntem söz konusu olduğunda akla psikoteknik test sistemi gelmeli ve bu sistemin testler topluluğunu ve test normlarını da içerdiği unutulmamalıdır. (Şenatalar, 1978, s.134)

Testler psikometrik ölçüm araçları olarak işgören adayları arasından uygun olanların bulunması işlemi ve bireylerde temel iş özelliklerinin saptanmasını gerçekleştirecektir. (Kepir-Sinangil, 1998, s.13)

Böylece işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak, daha sonra adayların özellikleri değerlendirilecek, kişisel farklılıklar bulunacak, yapılan değerlendirme çalışmalarına göre bir tahmin yapılacaktır ve işgören adayları arasından bazıları işe alınacaktır.

Psikoteknik, iş ve işgören arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırabilecek yöntemlerdendir. (Gökhan ÇİĞ, 1993)

Bu çalışmada önemli olan yön değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasının sağlanması olacaktır. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik, gerekse ön tahminin tutarlılığı psikoteknik değerlendirme yöntemiyle daha kolay ve daha anlamlı bir biçimde aday bulunacaktır, bu adayın yapısal özellikleri hakkında bilgi sahibi olunacaktır, ayrıca elemanların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da ortaya çıkacaktır.

2.8.1. Örgüte Uyum Süreci

Psikoteknik değerlemedeki temel yaklaşım bireyi işine ve iş yerine uydurmaktır. Bireyin işine uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyerine uyumu istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır. Her devirde işgörenlerin zor

olmayan fakat, etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olan işler aradıkları bilinmektedir. İşin kolaylığı ve etkinliği de belirli ölçüde kullanılan iş araç ve gereçlerinin özelliklerine ve işin yapılaş biçimine, bulunduğu ortama bağlıdır. Bu özelliklerin yanı sıra bir işin zorluğu veya kolaylığı kişiden kişiye farklılıklar gösterecektir. Bir kişi için kolay iş diğeri için zor olabilir. (Erdoğan, 1990, s.139)

İşgörenlerin iş performansı, aldığı olduğu ücret ve mükafatlarla ilgili olduğu değerlendirilmesi önceden yapılabilmektedir. Bu bağlantı fabrika bazında sonuç sistemleri ile ödemelerin kullanımını değiştirmek suretiyle başarı derecelerini değiştirdiği geçmişte uygulanmıştı. (Hawthorne Çalışmaları, Roethlisberger and Dickson, 1939) (Pearson, 1991, s.105)

2.8.2. Örgütsel Gelişim Süreci

Personel seçiminde karşılaşılan güçlüklerden birisi de verilen seçim kararının bazı hallerde hissi olması veya bir takım baskılar sonucu objektiflikten uzaklaşması; böyle bir gelişmenin sonucu seçim işleminin etkinliğinin düşürülmesidir. Bir başka sorun ise seçilen kişilerin mevcut işi iyi yapmalarına karşın teknolojik ve ekonomik gelişmeler sonucu işin yapısındaki değişimlere uyum gösterememeleri ve yeniliklerle birlikte işletmelerin eski işgörenlerini de kaybetmeleridir. Her iki durum da istenmeyen bir sonuç olduğu için gerekli önlemler alınmalı ve bu sonuçlar ya ortadan kaldırılmalı veya en düşük düzeye indirilmelidir.

2.8.3. İşgören Seçim Süreci

Personel seçimi sırasında seçim işlemini gerçekleştiren bölüm yöneticileri ile işletmelerin tepe yöneticileri çok zaman çeşitli baskılar karşısında kalırlar. Sendikalardan, kredi kurumlarının yöneticilerinden, yakın tanıdıklardan, işletmede halen çalışan işgörenlerden ve benzeri çeşitli kaynaklardan gelen baskılar belirli adayların işe alınması şeklinde olmaktadır. Bu şartlar altında kalan yönetici veya personel seçim görevlileri kararlarını vermekte güçlük çekmekte, bu tür sosyal baskılar karşısında bazı hallerde hatalı kararlar vermekte veya bir takım kişileri kırmak zorunda kalmaktadırlar. (Erdoğan, 1990, s.141)

Deneyisel Faz, işgören seçim sürecinde kullanılmadan önce önemli soruların sorulması ve tatmin edici yanıtların alınması gereken kısımdır. Gereken sorular açıkça sorulmadıkça ve açık yanıtlar alınmadıkça test, gereksiz bir formalite olarak kalacaktır. (Chruden and Sherman, Jr., 1968, s.290)

Bu tür durumlar olmasa bile işçi-işveren ilişkilerinin biraz iyi yürümediği işletmelerde, yeni alınan işgörenler işverenin adamı, yakını olmak gibi suçlamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Her iki durum da seçim işleminin etkinliğine gölge düşürecek özelliktedir. Bu şartlar karşısında kişisel etkilerin geçerli olmadığı, bazı objektif özelliklere göre adayların değerlendirildiği bir seçim sisteminin kurulması gerekir. Test bataryaları ile işgörenlerin değerlendirilmesi halinde bu objektiflik sağlanacaktır. Psikoteknik yöntemin de yer aldığı bir seçim sistemine sahip olan işletmede yöneticiler veya diğer ilgililere gelen baskılar kolayca geri çevirebilecek personel seçim işleminin özel bir sistemle yapıldığı belirtilerek bazı kurgunluklar ortadan kaldırılabilecektir.

İşgören seçim sürecinin incelenmesinde, Deshpande ve Gollhar (1994) pek çok iş gücü özelliğinin (firmanın başarısı için duyarlı olmak, işi denetleme yeteneği, çalışanların esnekliği, grup içinde çalışabilme, öz-disiplin) küçük firmalarda daha önemli sayıldığı sonucuna vardılar. Ng ve Maki, Kanada verilerini kullanarak, küçük ve büyük firmaların İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin farklı olduğunu buldular. Küçük firmalar açısından en önemli üç faaliyet alanı “tutma fonksiyonu” (eleman kayıtlarının tutulması, bordroların çıkarılması, sağlık ve güvenlik programlarına uyum, halkla ilişkiler ve tatil planlamasını kapsar), “elde etme fonksiyonu” (işe alma testleri ve eleman alımını kapsar) ve “tanıma fonksiyonu” (insan kaynakları planlaması ve iş değerlemesini kapsar) olmaktadır. (Wager, 1998, s.13)

Küçük işletmeler için doğru elemanları bulmak ve elde tutmak her zaman zor bir iş olmuştur. Günümüzde bu görev daha da zorlaşmıştır. Ulusal işsizlik oranı 1970’ten beri en düşük düzeye indiği için işverenlerin kalifiye işçi bulmaları oldukça zorlaşmıştır. Ayrıca ayrımcılığı önlemek amacıyla federal, eyalet ve yerel bazda çıkarılan detaylı yasalar iş görüşmelerinde yanlış soruları soran işverenlere ağır cezalar getirmektedir. (Barrier, 1999, s.16)

2.8.4. İş-İşgören Gelişmesini Dengeleme

Psikoteknik, iş ve işgören arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldıracabilecek en etkin yöntemlerdendir. (Çiğ, 1993, s. 32)

İyi bir personel seçimi geleceğe yönelik değerlemeler de yapmaya olanak vermelidir. Belirli bir işi yapmak üzere işe alınan kişi bu işi devamlı yapacak kişidir. İşin devamlılığı bazı hallerde teknolojik ve işlevsel gelişme ve değişimlere bağlıdır. Böyle durumlarda işgörenin de işteki değişimlere göre kendisini geliştirebilmesi veya gelişebilecek özellikler taşıması gerekir.

Klasik seçim yöntemleri ile işgörenleri belirli bir tarihi için değerlemek belki kolay olabilir, ancak adayların gelecekteki farklı zamanlarda gösterebilecekleri gelişme ve değişimleri tahmin etmek zor olacaktır. Buna karşılık psikoteknik yöntemlerle kişilerin belirli bir zaman içinde değerlemesinin yapılabileceği gibi, mevcut özelliklerinden gelecekteki özelliklerini tahmin etmek de mümkündür, bazı hallerde de gereklidir. O halde işin durumuna göre tüm zaman dilimleri için kişi-iş dengesini sağlayacak bir seçim sistemi için psikoteknik yöntemden yararlanmak faydalı olacaktır.

İş-İşgören gelişmesini dengelemede iş gücü arz fonksiyonlarının tahmin edilmesini, örnek bir iş gücü arz eden ailede gelirin tahmini ve ikame etkilerini, iş gücü arzı, meta, talep ve zamanın kullanılmasını; ücretlilerin iş gücü arz şekillerini; sosyal programlarda katılımın tahmini, iş gücü arzının makro ve mikro düzeyde analizini; gelir vergisi iade programlarında iş gücü arzının etkilerinin tahmin edilmesini; kamu kesiminde iş gücü talebini; istihdam amaçlı vergi kredilerinin etkilerinin değerlendirilmesini; eyalet ücret ve istihdam politikalarında federal yardımların etkilerini; istihdam kontratlarının etkinliğini; başkanlık seçimlerine katılımın belirleyici parametrelerini; bütün sektöründeki pazar yapısının parametrik olmayan testlerini; sanat ürünlerinin pazarlanmasında açık arttırma yönteminin işleyişini; gayrimenkul ihalelerinde oluşan fiyat sapmalarının test edilmesini ve mahkeme kararlarında jüri üyelerinin özgeçmişlerinin etkisini kapsamaktadır. (Aschenfelder, 1998, s. 345)

2.8.5. Test Bataryası Puanları

Personel seçiminde kullanılan test bataryası puanları için izlenen değişik yöntemler vardır. Bu yöntemler arasından sıralama yöntemi ve özel değer yöntemi en çok kullanılanlardır.

2.8.5.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi ile değerlendirme adayların psikoteknik test bataryasından aldıkları puan değerlerine göre sıralanması ve en yüksek puan alanların sırayla işe alınması yöntemidir. Bu yöntemle göre değerlendirme yapmak için işgören adaylarının psikoteknik test bataryasına tabi olmaları ve bataryadan aldıkları toplam puanlarının tespit edilmesi gerekir. Her adayın bataryadan aldığı test puanı tespit edildikten sonra tüm adayların aldıkları puanlar en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanır, böylece adayların puan sıralarına göre dizilmesi yapılır. Daha sonra değerlendirme sonuçlarına göre kaç adayın işe alınması gerekiyorsa o kadar aday en yüksek puandan itibaren alınır.

2.8.5.2. Standart Değer Yöntemi

Hazırlanan psikoteknik test bataryası için özel olarak bir değerlendirme eşiğinin geliştirilmesini gerektirir. Bu yöntemle seçim bataryası için geliştirilecek değerlendirme puanını bulmak için iki yol izlenebilir.

Genel standart değer yöntemi için, hazırlanan test bataryası belirli bir bölgede değişik işletmelerde aynı işi yapan işgörelere uygulayıp, uygulamanın sonuçlarına göre özel eşiklerin bulunması esasına dayanır. Bu yöntemde hazırlanan test bataryası bir denek grubuna gerekli tüm şartlara uyularak uygulanacak, denek kütleyi oluşturan adayların toplam puanları, ortalama puanları ve puanlarının standart sapması bulunacak, daha sonra uygulama sonuçlarına göre, Ortalama Standart Sapma, şeklinde bir değerlendirme eşiği bulunacaktır.

2.8.6. Bataryada Testler İçin Eşik Puanlar ve Puan Profili

Psikoteknik test bataryası için hazırlanan değerlendirme eşiği toplam olarak bataryası yerine her bir test için ayrı ayrı hazırlanabilir. Ayrıca her bir test için düşük test değeri sınır olarak konabilir. Böyle bir durumda psikoteknik seçim bataryasının her testi için bir sınır değeri (en düşük değeri) ayrıca standart değeri olacaktır. Söz konusu değerler toplam olarak test bataryası içinde söz konusu olacaktır. Bu durumun izlenmesi halinde batarya testleri için bir puan profili çıkarılabilir, bu profilde en düşük, değerin yanı sıra minimum ve maksimum değerler olarak belirlenen standart değerler de verilir. (Erdoğan, 1990, s.150)

2.8.7. Batarya Sayısal Değerinin Batarya İle Bütünleştirilmesi

Bir psikoteknik seçim sisteminde yer alacak psikoteknik test bataryası için, geliştirilen test standart değerleri belirli çalışmalarla kontrol edilmeli, özellikle kişilerin test puanlarının sonuçları ile iş sonuçları arasındaki ilişki saptanmalı ve bu ilişkinin en iyi olduğu test bataryaları için geliştirilen test standart değerleri psikoteknik test bataryasının kodlandığı dosyaya işlenmelidir.

Personel seçimini psikoteknik yöntemle yapacak olan işletme çalışmalarını sistemleştirmek için çalışmalarının sonuçlarının özel dökümlerini işlere göre dosyalamalıdır. Bu dosyada her iş için hazırlanan yetenek değerlendirme profili, bu profilin analizi için hazırlanan test bataryası testlerinin isimleri ve kodları, batarya için hazırlanan puan profilleri, standart puanları ayrı ayrı işlenmelidir. Ayrıca söz konusu dosyanın içinde bataryanın uygulanmasında dikkat edilecek özelliklerin bulunması, bazı uygulama sonuçlarının yer alması doğru olacaktır. (Erdoğan, 1990, s.166)

Psikoteknik test bataryasının standart değerlerinin batarya ile zaman içinde de bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bir batarya zaman içinde değişmese bile toplumsal ve teknolojik gelişmelerin evrimine göre tespit edilecek sürelerde (her 3 veya 4 yılda bir) batarya puanları ile ilgili yeni çalışmalar yapmalı, değişimin olup olmadığı araştırılmalı, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Ayrıca zamanla yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar da batarya puanlarının hesaplanmasında esas alınabilmesi için saklanmalıdır. Batarya testlerinin değiştirilmesi halinde batarya puanının değişmesi bir

zorunluluktur. Bu nedenle herhangi bir nedenle batarya testlerinden bir veya birkaçı değişirse seçim bataryası için hazırlanan standart değer de değişecektir.

Psikoteknik test uygulamaları, seçim ve seçim sonrası çalışmaların maliyetini düşürür. Seçimden sonra adayların kısmi yetersizlikleri test sonuçlarına göre analiz edilebileceğinden ayrıca bir eğitim etüdü yapmaya gerek kalmayacaktır. Bu bilgilerin kullanılması ile performans geliştirme çalışmalarının da maliyeti düşer. (Yalçın, 1971, s.78) (Çiğ, 1993, s.37)

2.9. Testler Ne Zaman Kullanılmalı?

Testler bir amaç için kullanılmalıdır. Sonuçlardan yararlanılmayacaksa test kullanılmamalıdır. Cronbach (1970) testlerin kullanma amacını üç başlık altında toplamıştır. Buna göre psikolojik testler, (1) Yeni bir bilgi getireceği, birey hakkında ek bilgiler sağlayacağı zaman, (2) Çeşitli kaynaklardan elde edilmiş, mevcut bilgileri testlerle de kontrol etmeyi kolaylaştırıcaksa, (3) Alınacak bir karara hizmet edecekse kullanılmalı, aksi halde kullanılmamalıdır.

Organizasyonların Endüstride Kullandıkları Test Türleri

<u>Test Türü</u>	<u>Araştırmaya Yanıt Veren 1021 Kuruluşun Yüzdesi</u>	<u>Temel Kullanıcılar</u>
Yetenek/ Yeterlilik	45	Kamu/Silahlı Kuvvetler, Üretim Organizasyonları
Psikolojik/Davranışsal	4-20	Büyük firmalar, Kamu, Silahlı Kuvvetler, Toptan/Tüketici Bankacılık/Finans
Kağıt ve kalemle Dürüstlük Testi	6	Toptan/Perakende Firmalar
Poligraf Testi	2.4	Kamu/Silahlı Kuvvetler, Organizasyonlar
Uyuşturucu Testi	51.6	Tüm Organizasyonlar
HIV (AIDS) Testi	6	Sağlık, Kamu/ Silahlı Kuvvetler

Çizelge 2.3. Test Türleri (Kaynak: 1990 American Management Association) (Hodgets and Kroeck, 1992, s.259)

En iyi seçim prosedürü dahi, eğer işe almak için uygun aday yoksa hiçbir işe yaramayacaktır. (Arnold, 1992, s.43)

Test sonuçlarının hangi amaçla kullanılacağına test uygulamasından önce karar verilmelidir. Testlerin sonuçlarının yapıcı amaçlarla kullanılması için, başarı testlerinin analizi ve seçimi yapıldıktan sonra, bu test sonuçlarından yararlanacak olan öğrenmenlerin, danışmanların, idareci ve uzmanların görüşleri alınmalı, test uygulaması bir ihtiyaçtan kaynaklanmalıdır. (Özgüven, 1992, s.372)

3. TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI

3.1. Genel Bir Sınıflandırma

Psikolojik testler, çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaların çoğu yapay ve testlerin nitelikleri yönünden binişik olmakla birlikte bazı yönlerden psikolojik testlerin sınıflandırılmış olmasının da avantajları olduğu bir gerçektir. Diğer yandan, psikolojik testlerin sınıflandırılmasına ilişkin terimler ve kavramlar psikoloji literatüründe her yerde görülmektedir. (Erdogan, 1990, s.140)

İşe alınacak uygun elemanları belirlemek için adayların sınava alınması veya test uygulaması da başvuru olan başka bir yoldur. Genelde “**yarışma**” ya da “**işe giriş sınavı**” diye adlandırılan bu uygulamada, çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla, adayların belirli konulardaki bilgileri ölçülmeye çalışılır. Aday sayısının çok olduğu durumlarda ve ülkemizde kamu kuruluşlarına girişte bu tür sınavlar, mülakatla birlikte kullanılan temel seçim araçlarıdır. (Kaynak vd. 1998, s.150)

Gereği gibi seçilip uygulandığında, daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren psikolojik veya psikoteknik testler, bu bağlamda kullanılan diğer araçlardır.

Test sonuçlarının güvenilir olması zorunludur. Bu nedenle, testler çok dikkatli olarak geliştirilmeli ve farklı türde işler için farklı testler geliştirilmelidir. (Berzek, 1993, s.70)

Test kavramı, temel olarak iki anlamda kullanılır. İlk olarak test, “sınama, deneme, kontrol etme, ölçüm yapma, test etme veya test uygulamayı” yani bir eylemi

ve uygulamayı anlatmak için kullanılır. İkinci anlamda ise test, herhangi bir değerlendirme ve belirleme işleminde kullanılan “ölçüm araçları”nı ifade eder.

Testler, ölçmek istedikleri özellik, uygulama biçimi, testin tasarımı vb. ne göre, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. (Kaynak vd. 1998, s.152)

- **Değerlemeyi amaçladığı “bireysel özelliklere göre” testler;** Zeka, Yetenek, Bilgi, Beceri, Kişilik ve ilgi, Yorgunluk ve monotonluk, güç ve hız, tutum ve sağlık testleri gibi türlere ayrılır.

- **Uygulama biçimine göre;** bireylere tek tek uygulanabilen “bireysel testler” ile topluca uygulanan “grup testleri” vardır. Bir başka ayırım, “kağıt-kalem testleri” ve “aletli testler”dir. İlkinde, testler yazılı veya basılı bir formatta dizayn edilmiştir, ikincisinde ise testler “belirli ölçüm aletleri” (Örneğin yalan makinesi) şeklindedir. Kağıt-kalem testleri, genellikle aynı anda birden fazla bireye uygulanabilen grup testleri, aletli testler ise, bireysel testler grubuna girer.

“Sözel olan ve olmayan testler” ayrımı ise, testlerde dilin kullanılıp kullanılmadığını belirtir.

Psikoteknik yöntemle kişi ve değerlendirme veya kişiler arası karşılaştırma yapmaya yarayan testler özellikleri, hazırlanış biçimleri, cevaplara biçimleri gibi ortak özellikleri yönünden gruplara ayrılabilir. Testlerle ilgili çalışmalar yapan bilim adamları test gruplarını değişik kıstaslara göre yapmaktadırlar. (Erdoğan, 1990, s.153)

Test politikaları konusundaki A.B.D. Ulusal Komisyonu, raporunda şu sonuca ulaşmıştır : “ İnsanlarımızda bulunan yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olmak için alternatif değerlendirme yöntemleri geliştirilmeli ve daha hassas olarak kullanılmalıdır. Bu yolla, test ve değerlendirme yöntemi fırsatlara kapıları kapatan değil onları açan bir yönde gelişmelidir.” Bu yolu izlerken Internet Web ağı çok güçlü bir araç olacaktır. (Simkins, 1998, s.36)

3.2. Ölçülen Nitelik ve Amacına Göre Testler

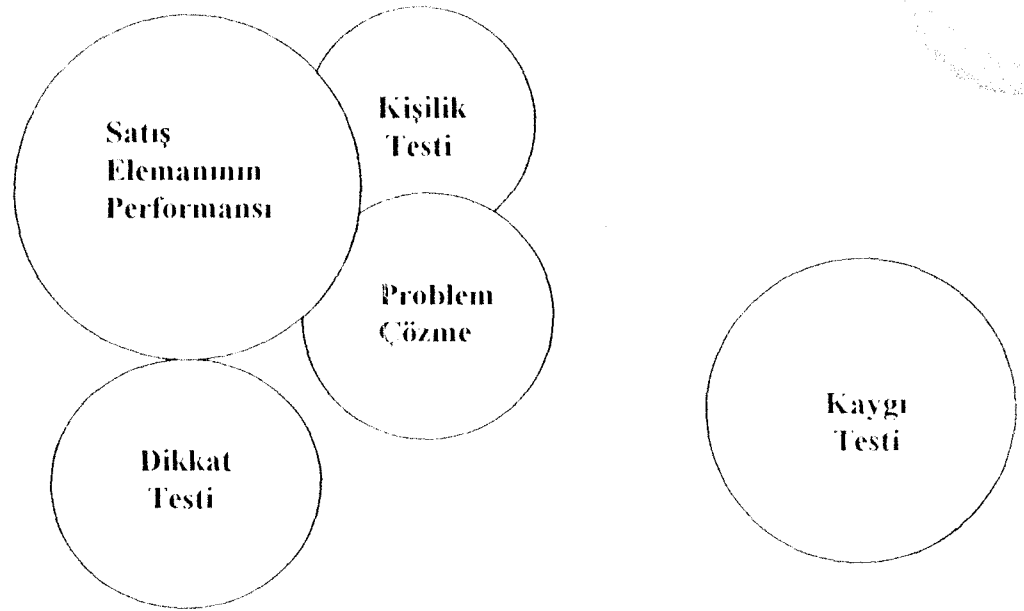
Psikolojik testler adı altındaki ölçme araçları, testin ölçmek üzere hazırlandığı amacına ve ölçtüğü niteliğe göre beş büyük grupta toplanmaktadır. Bunlar “başarı testleri”, “yetenek testleri”, “kişilik testleri”, “ilgi testleri” ve “tutum testleri”dir.

3.3. Maksimum Performans ve Davranış Testleri

Cronbach (1970) psikolojik testleri, “maksimum performans” ve “davranış testleri” olmak üzere iki büyük gruba ayırmaktadır. Bu sınıflama içinde, maksimum performans testleri “başarı” ve “yetenekleri”, davranış testleri ise “kişilik”, “ilgi” ve “tutum” testlerini kapsamaktadır. Maksimum Performans Testleri (1) Ölçülen niteliğin açık-seçik olması, (2) testle ilgili olarak geliştirilen doğru cevap anahtarını, test daha henüz uygulanmadan önce dış ölçütlere göre saptanabilmesi, (3) bu tür testlerde, test alan kişinin testten alınabilecek maksimum puanı alma yönünden güdülenmiş olması gibi temel özellikleri yönünden davranış testlerinden ayrılmaktadır.

<u>Tip</u>	<u>İşverenin Kullanım Frekansı</u>
Başarı ve iş örnekleri	%55
Katıplık ve kelime işleme	%31
Fiziksel güç	% 6
Yazma	% 6
Araç kullanma	% 4
Değerlendirme merkezleri	% 3
Kişilik ve Psikoloji	%20
Uyuşturucu ve alkol kullanımı	%18
Poligraf/Dürüstlük	%11
<u>Test Sonuçlarının Kullanımı</u>	<u>Frekans</u>
Teste girmeyen adayların reddi	%52
Test sonuçlarının sınıflandırılması	%35
Pozisyon için test gerekli	%20

Çizelge 3.1 Testlerin Kullanım Frekansı



Şekil 3.1. Performans Ölçümünde Testlerin Kullanılması. (Kepir-Sinangil, 1998, s. 29)

Davranış testleri maksimum performans testleri için belirtilen ölçütler yönünden değerlendirildiğinde farklı bir görünüm sergilemektedir. Davranış testlerinde, dış ölçütlere göre sorunun doğru ya da yanlış olarak nitelendirilecek bir anahtar söz konusu değildir. Test alan kişi, kendi bireysel özelliklerine göre soruları cevaplandırmaktadır. Örneğin, “geceleri sık sık rüya görür müsünüz?” sorusuna verilecek cevapta, kişi geceleri sık sık rüya görüyorsa “evet” cevabını verecektir ve bu doğru bir cevaptır. Rüya görmüyorsa “hayır” cevabını verecektir. Bu da doğru bir cevap demektir. Kişi böylece test ya da envanter sorularına cevap olarak kendi özel durumunu yansıtmaktadır. İkinci ölçüt, açık-seçiklik durumuna göre davranış testleri incelendiğinde, başarı ve yetenek testlerinde olduğu gibi soru ve cevapların ne ile ilgili olduğu belirgin değildir. Verilen örnekte, sık sık rüya görmenin ya da görmemenin bireyin hangi kişilik özelliğiyle ilgili olduğunu bireyin bilmesi güçtür ya da imkansızdır. Davranış testleri üçüncü ölçüt olan, maksimum puanı alma yönünden güdülenme ölçütüne göre değerlendirildiğinde davranış testleri için alınabilecek bir maksimum puan olmadığı görülür. Örneğin, Minnesota Çok Yönlü Kişilik envanteri (MMPI) 504 maddeden ve Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE) 168 maddeden oluşmaktadır. Bu envanterleri alan kişinin böyle bir puana ulaşması söz konusu değildir. Her iki envanter de, test alan kişinin ayırt edemeyeceği birçok alt ölçekten oluşmaktadır. Davranış testlerinde bireylerin tipik davranışları ölçülmektedir. (Özgüven, 1992, s. 8)

3.4. Bireysel ve Grup Testleri

Psikolojik testler aynı anda uygulandığı kişi sayısına göre “bireysel” ve “grup” testleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

ABD’deki Örgütlerde Personel Seçimi Yöntemleri Araştırma Sonuçları (1991)

	Beyaz Yakalılar	Yöneticiler
Zihinsel Yetenek Testleri	7.4	9.1
Beceri Testleri	31.2	13.0
Fizik Muayene	30.0	19.9
Alkol Testleri	19.8	15.3
Referans	54.7	71.3

Çizelge 3.2. Araştırma Sonuçları (Kaynak: Kepir-Sinangil, 1998, s. 17)

3.4.1. Bireysel Testler

Bireysel test uygulamasında, testi uygulayan kişi test alan kişi ile yüz yüze bulunur. Soruları sözel ve bireysel olarak kişiye sorar ve denegın verdiği cevapları yine kendisi kaydeder. Birçok halde denegın verdiği cevabın doğru ya da yanlış olduğunu anında değerlendirmek zorundadır. Örneğın, Stanford-Binet Bireysel Zeka Testi ile Wechsler Bireysel Zeka Testi takımları bu tür bireysel testler olup, bunların bir kişiye uygulanması yaklaşık bir buçuk saat kadar zaman almaktadır. Bu tür testler daha çok klinik ortamında kullanıldığından test verenle test alan kişilerin birbirini gözleyecek durumda, yüz yüze ve yakın olmaları büyük bir avantaj sağlar. Test veren kişi bir yandan test uygularken diğeryandan da test puanlarını tamamlayıcı olarak dikkat, ilgi, motivasyon, cevap verme hızı gibi bireye ilişkin bilgileri de toplama olanağına sahiptir.

Bireysel testi uygulayan kişinin standart olan bu testin sorularını, uygulama kurallarını, değerlendirmede yararlanılan normları ve ölçütleri çok iyi bilmesi uygulamayı mekanik ve pratik bir beceri haline getirmesi gerekir. Bir kişinin bu türden bireysel bir testi denegın zihin seviyesini ölçme amacı ile uygulayabilmesi için en az otuz kişi üzerinde pratik yapması ve bu uygulamayı daha da çok yapmanın zorunlu olduğu literatürde ifade edilmektedir.

Erkek adayların kabul edilmeleri için Silahlı Kuvvetler Derecelendirme Sınavı'nda ilk %10'a, bayan adayların ise Silahlı Kuvvetler Bayan Seçme Sınavı'nda ilk %50'ye girmiş olmaları gerekmektedir. (NAVPERS 10848E USN)

Bireysel testlerin ilki Binet-Simon'un uyguladığı zeka testidir. Binet'in denekleri küçük çocuklar olduğu için, testini bireysel olarak uygulamak zorunda kalmıştı. Bireysel testlerin uygulanması oldukça tecrübe ve beceri isteyen bir iştir.

Bireysel testlerin ilki Binet-Simon'un uyguladığı zeka testidir. Binet'in denekleri küçük çocuklar olduğu için, testinin bireysel olarak uygulamak zorunda kalmıştı. Bireysel testlerin uygulanması oldukça tecrübe ve beceri isteyen bir iştir. Bireysel test uygulayan kişinin testin standardizasyonunda izlenen yola tamamen bağlı kalması, çocuğun test sırasında göstereceği türlü davranışlar karşısında takınacağı tutum ve davranış tarzını kazanmış bulunması gerekir. Bireysel testlerde, testi uygulayan kişinin görevi, test uygulayan bireyin standartlaştırılmış şartlara ve tavırlara en iyi şekilde uymasını sağlamaktır. Testi uygulayanların kişiye karşı tutumları farklı olur, testin standartları dışına çıkılırsa, bireyin alacağı puanlar test uygulayanlara göre değişir ve testin güvenilirliği de azalır.

Bireysel zeka testlerindeki soruların çoğu kez, "doğru" veya "yanlış" gibi açık ve kesin olarak cevaplandırılıp, değerlendirilebilecek birkaç cevabı vardır. Ekseriya verilen cevaplar da derece sırasına konmuştur. Cevabın kabul edilebilirlik derecesine göre farklı puanlar takdir edilmiştir. Testi uygulayanın bu puanlama talimatına göre kendi subjektif kanaatini karıştırmadan anında bireyin verdiği cevabı değerlendirmesi ve puanını tayin etmesi gerekir. (Özgüven, 1992, s.19)

Aşağıdaki testler iş gereksinimlerine bağlı olarak yapılır. Ancak bunların geçerliliği tartışılabilir ve yasal olarak seçim amacıyla kullanılamazlar. (Mathis and Jackson, 1988, s.124)

1. El yazısı analizi,

Geçerliliği belirsiz olmakla birlikte, bazı işverenler tarafından seçim amacıyla kullanılmıştır.

2. Poligraf,

Eyalet yasaları ve kullanımı konusundaki kaygılar nedeniyle uygunluğu şüpheli duruma gelmiş olmasına rağmen, eleme amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır.

3. Dürüstlük testleri,

elemanların doğru kişiler olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılmakla beraber, sonuçları çok tartışmalıdır.

3.4.2. Grup Testleri

“Grup testleri” kısa sürede çok kişiye test uygulama ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle, üniversiteye giriş gibi çok kişiyi kapsayan test programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada test veren kişinin rolü standart açıklamayı okumak ve test alan kişilere idari yönden nezaret etmek gibi basite indirgenmiştir. Grup testlerinin uygulanması üst düzeyde bir uzmanlık gerektirmez. Bilgisayar ile puanlama mümkün olduğundan kısa sürede sonuç alınabilmekte, zaman ve enerji bakımından ekonomi sağlamaktadır. (Anastasi, 1988, s. 12)

Grup testleri çok sayıda kişiyi, kısa süre içinde ve daha az emek harcayarak test etme ihtiyacından doğmuştur. İlk grup zeka testi I. Dünya Savaşı sırasında yapılmıştır. İki milyona yakın insanın yeteneklerine uygun sınıflara ayrılması gibi bir problem karşısında kalan Amerikan Ordu Teşkilatı, bireysel zeka testleri ile bunun yapılamayacağını anlayınca, istenilen amaca hizmet edebilecek olan Ordu Alfa ve Beta Grup Testlerini geliştirmişlerdir. Ordu Alfa Testleri, okuma-yazma bilenler, Ordu Beta Testleri ise okuma-yazma bilmeyenler için hazırlanmıştır. İlk grup zeka testi olan Ordu Testleri, I. Dünya Savaşından önce Arthur S. Otis’in üzerinde çalışmakta olduğu grup zeka testlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Grup testlerinin bir genel açıklaması bulunur. Testi uygulayan bu açıklamayı test uygulanan kimselere yüksek sesle okur veya testin uygulandığı kimseler, testin kapak kısmına yazılan bu açıklamayı kendileri okuyabilirler. Bu testleri uygulamak özel bir bilgi ve beceri gerektirmez. Test uygulayıcılarının en önemli rolü, testte hep beraber ve aynı zamanda başlamayı ve test zamanının sonunda da aynı zamanda bırakmayı temin etmektir.

Grup testlerinin en önemli sakıncalarından biri, denetlerin test yönergelerini anlamamalarını veya yanlış anlama olasılığıdır. Bireysel test uygularken, testi uygulayan kişi, testi alan kişi ile yüz yüze bir durumda olduğundan kişi soruları doğru anlamadığı veya istenilen işin özelliklerini kavramadığını görebilir ve gerekirse yardım eder veya denetleyebilir. Oysa grup testinin uygulanmasında özel ilgi gösterilemez. Test yönergesi yeterince açık değil ya da kişi iyi anlamışsa test puanları geçerliliklerini yitirebilir. (Özgüven, 1992, s.10)

Plumbley (1985), grup seçim metotlarını kişinin aşağıda belirtilen yetenekleriyle ilgili deliller sağladığını belirtir : (Tornington and Hall, 1991, s.297)

1. Başkalarıyla geçinme
2. Başkalarını etkileme ve bunu nasıl yaptıkları
3. Kendini sözlü olarak ifade edebilme
4. Mantıklı ve açık düşünebilme
5. Geçmiş deneyimlerden ders çıkarabilme ve yeni sorunlara uyum sağlayabilme
6. Topluluklarda oynadıkları rol

Plumbley (1985), seçiciler tarafından gözlemlenebilecek üç ana grup çalışması belirlemiştir.

1. Liderless gruplar
2. Emir veya yönetsel egzersizler
3. Grup problem çözümü

3.4.3. Bireysel ve Grup Testlerinin Karşılaştırılması

Genel olarak bireysel ve grup testleri, bazı yönlerden birbirlerinden ayrılır ve kullanım yerleri ve farklıdır.

- Bireysel testler zorunlu olarak genellikle küçük çocuklara uygulanır. Çok küçük, 2 - 3 yaşlarında çocuklara uygulanabilecek grup testleri yoktur. Bu yaştaki çocuklara tek tek test verilmesi gerekir. Genel olarak okul öncesi çocuklarına bireysel zeka testi verilmesi uygun olur. Okuma - çizgi bilmeyen kişilere de grup zeka testi verilir. Ayrıca, küçük çocukların ilgileri çabuk dağıldığından, test üzerinde onların

devamlı çalışmalarını sağlamak bir hayli zordur. Küçük çocuklara test uygulamak ehliyetli bir test uygulayıcı olmayı, testi standartlarını bozmadan, çocuklara cesaret vermeyi, gayrete getirmeyi ve onları ilgi ile izlemeyi gerektirir. Genel olarak küçük çocuklar teste ilgi göstermezler ve onları teste devam etmelerini sağlamak oldukça zordur.

- Grup testleri kullanımı daha çok “normal” yetişkinler için arzu edilir. iyi standardize edilir ve iyi hazırlanmış grup zeka testleri, buluş çağında olanlar ve yetişkinler için bireysel zeka testleri kadar iyi bir teşhis ve ölçme aracı kullanılabilir. Yaygın olarak, bireysel zeka testleri ilkökul ve okul öncesi çocukları, grup zeka testlerine ise ergenlik çağında olanlar ve yetişkinler ilgi göstermekte, testin amacını benimsemekte ve test sırasında azami güçlerini göstermektedir. Ayrıca, bireysel zeka testinde olduğu gibi test uygulayanlarla yüz yüze çalışma durumu grup testlerinde ortadan kalktığı için, bu testler yetişkin ve buluş çağında olanlar için sıkıcı olmamaktadır.

Grup testleri yetişkinler için kullanıldığı zaman, bireysel testler kadar geçerliği yüksek olmaktadır. Grup testleri daha pratik oluşlarından dolayı birçok durumlarda tercih edilmektedir. Grup testleri kısa zamanda çok kişiye verilebilir. Bir kişiye bireysel zeka testi uygulanması ve puanlanması için geçen sürede 100 kişiye bir grup zeka testi uygulanabilir ve puanlanabilir.

- Bireysel testler klinik maksatlar için daha elverişlidir. Test uygulayan kişi bireye test uygularken, denek hakkında test puanını tamamlayıcı olarak pek çok şeyler öğrenir. Sınıfta zihinsel özürü olarak bilinen bir çocuk, belki de çok ağır işiten bir çocuk olabilir. Başka bir çocuk soruların doğru cevaplarını bildiği ve yüksek bir puan aldığı halde maksatlı olarak okul çalışmalarında başarısız görünebilir. Yetişkinler de bazen sosyal uyum düzeyini kaybettiği, cesareti kırılmış olduğu için etrafındakilere saçma bir insan olarak görünebilir. Grup testinin uygulanışı sırasında bunlar kimsenin dikkatini çekmez. Tecrübeli bir personel genellikle bireysel test kullanmak sureti ile testin uygulanışı sırasında bu tip kişilerin niçin başarısız göründüklerinin sebeplerini saptayabilir.

Grup testleri bazı hallerde “tarama” amacı ile kullanılır ve grup testlerinden en iyi veya en kötü puan almış olanlar bireysel testlerle de bir kez daha kontrol edilir.

- Grup testleri hazırlamak, bireysel testleri hazırlamaktan daha kolaydır. Geçerli bir bireysel zeka testi hazırlamak için, mutlaka ölçme alanında yetişmiş bir uzman olmak gerekir. Ayrıca test hazırlamayı planlayan kimsenin uzun zaman çalışmayı ve bir hayli para masrafını da göze alması veya temin etmesi gerekir. Test malzemelerinin hazırlanması, madde analizi ve diğer analiz sonuçlarına göre iyi soruların seçilmesi, test sorularının uygun seviyede düzenlenmesi, standartlaştırılması, uygulama ve puanlama yönergelerinin hazırlanması üst düzeyde uzmanlık becerileri gerektirir. Bireysel testlerin geliştirilmesi pahalı, zaman alıcı, teknik bir iştir. Bireysel zeka testini uygulayacakları yetiştirmek ve uygun deneklere uygulayabilmek bile başlı başına bir beceri meselesidir. Buna karşın, grup zeka testlerinin hazırlanması bir ölçüde daha az emek ve zaman alır.

3.5. Genel ve Özel Yetenek Testleri

Cronbach yetenek testlerini “genel” ve “özel” yetenek testleri olmak üzere ikiye ayırır.

Genel zihin yeteneğini ölçmeyi amaçlayan testler, Spearman’ın İki Faktör Teorisindeki “g” faktörünü ölçen testlerdir. Spearman zihinsel performansın çeşitli yönlerini ortaya koyan, mümkün olduğu kadar öğrenme yoluyla kazanılmamış becerileri içeren sorulardan oluşan testler geliştirmeye çalışmıştır. Geliştirdiği iki faktör görüşüne göre, soyut düşünmenin genel yetenek “g” faktörünü en iyi ölçebildiğini saptamıştır.

Yetenek, kişinin belirli bir bilgiyi, beceriyi veya tepkiler topluluğunu (örneğin: yabancı dil öğrenmek, müzisyenlik, mekanik iş yapmak,vb) eğitim yoluyla elde etme kapasitesini belirleyen özelliklerin birleşimidir. Bu nedenle, bir yetenek testi, kişinin potansiyel becerilerini özel bir alanda ve belirli bir kapsam içinde ölçmek için hazırlanmıştır. (Freeman, 1990, s.431)

Genellikle, Yetenek Testleri, hemen her türlü iş için iş başarısını en iyi tahmin eden testlerdir. (Schmidt and Hunter, 1981) (Nelson,1997, s.46)

“Zeka testleri” terimi yaygın olarak kullanılmakta iken bazı sınırlılıklarından dolayı günümüzde daha çok “genel yetenek testleri” veya “tarama testleri” şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Bu tür genel sınıflama ve tarama amacına yönelik testler çeşitli düzeyde ve farklı yapılarda olmak üzere en yaygın kullanışı olan testler arasında yer almaktadır.

Özel yetenek testleri, Spearman’ın teorisindeki “s” faktörünü bireyler arasındaki özel ve farklı yetenekleri ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Özellikle meslek seçiminde, meslek değiştirme de, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek kendine uygun meslek seçmesine yardımcı olmak için özel yetenek testleri kullanılır.

Kişilerin yetenek ve becerilerine uygun ve diledikleri alanlarda öğrenim ve eğitim kazanmalarını sağlayan ülkelerde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde, hemen hemen her öğrenim kurumunda danışma ve rehberlik merkezleri vardır. Psikolojik danışmanın görevi, bireyin gelecekteki mesleğine, seçeceği derslere karar veremeyen veya okulda akademik zorluklar ve uyumsuzluk gösteren gençlere yardımcı olmaktır. Ülkemizde okul danışmanlık hizmetleri başlamış olmakla birlikte, henüz Türkiye genelinde istenilen düzeyde gerçekleştirilememiştir. Yetenek testleri, meslek ilgili testleri ile birlikte kullanılarak kişinin seçimlerini daha doğru yapmasını sağlar. Böylece insan, para ve emek kaybını önlemiş olur.

Ülkemizde gençlerin diledikleri yüksek öğrenim ve eğitim dalına girmek ve arzuladıkları mesleğin elemanı olmak hakkına pek sahip oldukları söylenemez. Bu nedenle birçok genç üniversite giriş sınavında aldığı puana göre, ilgilenmediği ve belki de yeteneklerine uygun düşmeyen bir mesleğe girmek zorunda kalabiliyor. Araştırmalar da öğrencilerin yaklaşık üçte birinin istedikleri mesleğe girebildiklerini göstermektedir. (Özgüven, 1975). Ortaöğretimde seçmeli ders sistemi getirildiği (1991) halde, yönlendirmenin olması gerektiği şekilde yapıldığı söylenemez. (Özgüven, 1993, s.13).

Ülkemizde Farklı Yetenek Testleri (DAT) ve bazı ilgi envanterleri ortaöğretim düzeyinde bu amaçla kullanılmaktadır.

Yeteneklerini yeterince değerlendirmeden meslek edinmiş bir kişi, bu meslekte çalışırken, ilgisini daha çok çeken ve yeteneklerine daha uygun bir mesleğe kaymayı düşünebilir. Örneğin fabrikada çalışan genç bir mühendis, iş idareciliğinin orta daha yatkın olduğunu, geç kalmış da olsa fark edebilir. Böyle durumlarda da kararını vermeden, bir danışma psikologuna başvurup, özel yetenek testlerinin sonuçlarından yararlanabilir (Astin ve Nichols, 1964)

Her işin yapılması bazı yetenekleri gerektirir. Hangi iş için ne tür yetenek gerektiği ve bu yeteneklerin önemlerinin ne olduğu değerlendirme profili çalışmalarında ortaya çıkarılır. Daha sonra bu yönlerden adayları değerlemeye olanak veren zihinsel ve bedensel yetenek testlerinin batarya içinde toplanmasına çalışılır. Günümüzde kişilerin zihinsel ve bedensel yeteneklerini değerlemede başarılı bir şekilde kullanılan testler vardır. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını "kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki bulma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gereğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlendirirken, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir. Bir psikoteknik test bataryası içinde ne tür testin yer alacağı her bir iş için hazırlanan değerlendirme profili ve işgörenlerin genel yapılarına bağlıdır. (Erdoğan, 1990, s. 154)

3.6. Özel Yetenek ve Psikomotor Testler

Özel yetenek testleri de genellikle psikolojik danışmanlar tarafından rehberlik ve danışma merkezlerinde veya iş bulma merkezlerinde, kişiye özgü belirli yetenekleri değerlendirmeyi veya çok özel beceriler isteyen bir işe yatkınlık derecesini saptamada kullanılır.

Sürüp giden insan yaşamında insan yeteneklerinin kapsamı büyük bir merak konusu olmuştur. Aktörlerin hünerleri, müzayede yöneticilerinin hızlı konuşmaları, nakkaşlar ve astronotlar bu konuda verilebilecek örneklerden bazılarıdır. İnsan yeteneklerini incelediğimizde, onları genel hatlarıyla iki büyük gruba ayırabiliriz. İlk grupta, zihinsel ve psiko-motor yetenekler gibi temel insan yetenekleri

diyebileceğimiz, her birimizde-farklı derecelerde olmakla beraber-bulunan kabiliyetler vardır. İkinci grupta ise işe özgü yetenekler diyebileceğimiz, genellikle bir işi yapmayı öğrenmiş kişilerde görünen (örneğin : keman çalmak veya bilgisayar programlamak gibi) yeteneklerdir. (Beach, 1975, s.251)

Özel psikomotor yetenek testleri arasında en çok ilgi gören ve gelişmiş olan psikomotor becerilerini ölçen testlerdir. Bunlar tepki zamanı, el, kol, parmak koordinasyonu, baş hareketlerinin hızı, sallanmamak gibi basit bedensel denetimler, ayakların koordinasyonu, uyarıcı-tepki duyarlılığı gibi çok özel hareketleri kapsar. Bu testlerin yararlandığı karmaşık araçları planlamak, üretmek, bakımlarını sürdürmek ve uygulamak oldukça pahalı olduğundan, çoğunlukla devlet veya endüstri kuruluşlarınca geliştirilir ve uygulanırlar.

Karmaşık psikomotor yetenekleri değerlendirmek için başvuru alan genel bir yöntem, işin gerekli becerilerini denemeyi öngören bir iş örneği veya bir araç geliştirmektir. İşin en önemli özelliklerini değerlendiren bir araç geliştirilir ve işe başvuranlar bu araçta denenir. Örneğin, şoför, pilot, mekanik işlerde çalışanların seçiminde bu yönetim aracının karşısına oturtmak ve yönergelere göre davranışlarını izlemek çok daha basittir. Karmaşık koordinasyon becerilerini ölçen bu testlerin oldukça geçerli olduğu belirtilmektedir (Cronbach, 1970).

Diş hekimi veya teknisyeni olacak, dikiş makinesi kullanacak, fabrikalarda teknik aletlerde çalışacak işçi adaylarını ve bunlar gibi meslek seçimi için çeşitli başvuruları olanları değerlendiren simülasyon ortamları geliştirilmiştir. Geçerliliği yüksek olan bu değerlendirme yönteminin pahalıya mal olduğunu da eklemek gerekir. İş için bazı özel yetenekler gerekebilir. Bu durumda işin gerektirdiği özel yetenekleri genel yapısıyla ölçen yetenek testlerinin de bataryaya dahil edilmesi gerekebilir. İşin gerektirdiği özel yetenekleri değerleyen testlerin batarya içinde yer alması sonucu daha tutarlı bir değerlendirme yapılabilir. Mekanik, sayısal yetenekleri özel olarak değerleyebilen çok sayıda test vardır. Bu tür özel yetenek testleri genellikle, genel zeka düzeyini de değerleyen testlerle birlikte bir batarya içerisinde yer alır. Aynı şekilde bir iş için görme yeteneği yanında, derinlik ayırma, renk seçebilme, uzağı iyi görme gibi özellikler isteyebilir. Bu durumda genel olarak görme testi bataryaya konacağı gibi, derinlik görme, uzağı görme, renk ayırma gibi daha özel görme

testlerinin bataryaya dahil edilmesi gerekir. Ayrıca bataryada söz konusu özelliklerle ilgili koordinasyon veya tepki hızını ölçen testlerin de bulunması gerekebilir. (Erdoğan, 1990, s.154)

Personel seçim bataryasında yer alacak zihinsel yetenek testlerinin tüm de aday grubunun özelliklerine bağlıdır. Eğer adayların eğitim düzeyleri yüksekse bataryada daha çok kağıt-kalem testlerine yer verilecek, buna karşılık adayların eğitim düzeyleri düşükse seçim bataryası içinde aletli testlerin sayısı arttırılacaktır. Bedensel yeteneklerle ilgili testler ise daha ziyade işin özelliğine bağlı olacak, çok zaman da bedensel yetenekleri değerlemek için batarya içinde aletli testlere yer verilecektir.

3.7. Yaratıcılık Testleri

Yetenek ve beceri testleri, geniş bir alana yayılan insan yeteneklerini ölçmek amacıyla geliştirilmişlerdir. Bu testler, belirli bir eğitim gerektiren işlere olan potansiyeli ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiş testlerdir. Yetenekleri ve becerileri birbirinden ayırmak zor olmakla birlikte, beceri uygulama sonucu geliştirilmiş yetenek olarak tanımlanabilir. Pek çok yazar, becerileri üç genel kategoriye, her kategorinin de bir çok alt kategoriye ayırmıştır, (a) Entelektüel yetenekler ve beceriler, (b) Algısal/uzaysal yetenekler ve beceriler, (c) Psiko-motor yetenekler ve beceriler. (Hodgets and Kroeck, 1992, s.260)

Özel yetenek testlerinin bir başka türü de yaratıcılığı ölçen testlerdir. Yaratıcı gücün özelliklerini saptamaya çalışan araştırmacılar, yaratıcılık için temel bir zihin gücünün gerekli olmasına karşın, yaratıcılığın zihin gücünden farklı olduğu ve halen kullanılmakta olan zeka testleriyle yaratıcılığın ölçülemediğini bulmuşlardır. Yaratıcı kişiler IQ'larının 120'lerin üstünde olduğu ama okul başarısıyla, özellikle iyi öğrenci olmakla yaratıcılığın el ele gitmediği gözlenmiştir. (Butcher, 1968).

Her ne kadar yaratıcılığı değerlendirmek büyük bir sorunsu da, son yıllarda Torrance'in geliştirdiği yaratıcılık testlerinin farklı düşünmeyi ve düşünce zenginliğini ayırabildiği belirtilmektedir.

Bu tür testlerde, belirli bir duruma nelerin yol açabileceğine ilişkin çeşitli neden gösterilmesi, bir oyuncuyu daha cazip kılacak değişiklikler önerilmesi veya konserve kutusu gibi basit bir eşyanın ne işlere yarayabileceğinin sayılması, bir daireyi kullanarak çeşitli resimler üretilmesi gibi durumlar yer almaktadır. Yuva çocuklarına da uygulanabilen Torrance testlerin oldukça karmaşık bir puanlama ve değerlendirme yöntemi vardır. (Özgüven, 1992, s.14)

3.8. Güzel Sanat Yeteneğini Ölçen Testler

Resim, mimari, dekorasyon, grafik sanatlar gibi alanlara kimlerin yatkın olduğunu seçebilmek için, güzel sanatlara olan yeteneği ölçen testler de geliştirilmiştir. Örneğin, Horn Sanat Yetenek Testi, Horn, işin örneği yöntemini kullanarak deneklere üzerinde çeşitli çizgiler olan kartlar verir. Deneğin bu çizgilerden yararlanarak resimler yapması istenir. Bu şekilde ölçme koşulları herkes için standart tutulmaya çalışılmaktadır. (Horn, 1945).

Kişinin güzel sanatlara yatkınlığını değerlendiren testlerin en ünlüsü ve en çok kullanılanı Meier Sanat Yapıtlarını Değerlendirme Testidir. Bu testlerde kişiden, arasında ufak farklar olan tanınmış bir resmin iki kopyasından hangisinin daha güzel olduğunu belirtmesi veya oldukça basit düzeydeki yapıtları ve Picasso tipi resimleri içeren bir dizi resmi estetik değerlerine göre sıralaması istenmektedir.

Bu tür testlerin, özellikle güzel sanatları değerlendiren testlerin, güvenilirlik ve geçerliği çok düşüktür ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle sadece böyle bir testin sonuçlarına dayanarak deneğin özel yetenekleri hakkında karar almak için henüz erkendir.

Özel yetenek testlerinin geliştirilmesinde başlangıçta, genel yetenek testlerinin kapsamadığı müzik yeteneği, artistik yetenekler ve mekaniksel yetenekler gibi dar alanlara yöneltilmiştir. Daha sonraları meslek seçme ve meslek ilgileri ile ilgili olarak belirli bazı özel yetenek testleri geliştirilmeye yöneltilmiştir. Sekreterlik alanı ile ilgili DAT test bataryasında bulunan sürat ve doğruluk yeteneği testi gibi. Uygulamada özel yetenek testleri ile farklı yetenekler testlerinin bir ölçüde binişik olduğu görülmektedir. Günümüzde çok çeşitli maksatlar için özel yetenek testleri geliştirildiği

görülmektedir. Bunlar, duygusal hassasiyetle ilgili ya da parmak hareketlerinin kıvraklığı ile ilgili çok özel ve basit ölçülerden sanat, hukuk ve dişçilik yeteneğini ölçme gibi karmaşık testlere kadar uzanmaktadır.

3.9. Kağıt-Kalem ve Performans Testleri

Kağıt-Kalem Testlerinde test alan her kişiye soruları kapsayan basılmış durumda bir test, birçok halde bir de cevap kağıdı verilmektedir. Test alan kişi soruları okuyup ya test üzerinde ya da ayrıca verilen cevap kağıdı üzerinde cevaplarını işaretlemektedir. Böyle bir test uygulaması en azından okur-yazar olmayı gerektirir. Deneklerin okur-yazar olmadığı veya küçük yaşta olmaları halinde basılı olarak hazır bulundurulmuş soruların sorulması ve cevapların kayıt edilmesi test veren kişi tarafından yapılmaktadır.

Testler, test skorlarının daha sonraki iş performansının iyi bir ölçüsü olduğu temeline dayanılarak seçilir. Yüksek bir test skoru yüksek performansın, düşük bir test skoru da düşük performansın habercisidir. (Torrington and Hall, 1991, s.291)

Performans testlerinde ise, kağıt- kalem yerine bireyden belirli objeleri manipüle etmesi, resimleri istenilen şekilde düzenlemesi, verilen blok küplerden şekiller yapması, mekanik olarak hazırlanan bir aracın uyarıcılarına tepki göstermesi ya da gündelik yaşantı içinde karmaşık bazı hareketleri yerine getirmesi gibi davranışlar göstermesi istenmektedir. Bu tür performans testleri, bireysel zeka testlerinin bir kısmında görülmektedir. Performans testleri bireysel çalışmayı ön gördüğü için bireysel ya da küçük gruplarda uygulanmaktadır. Performans testlerinin daha çok bireysel olarak uygulanması bu tür testlerde kullanılan mekanik araç ve gereçlerin çok sayıda alınmasındaki ekonomik güçlüklerden diğeri ise bir kişinin performansını diğeri bir başkasının görüp gözleyebilmesinin test durumuna ilişkin standartları bozacağı kaygısından ileri gelmektedir. (Özgüven, 1992, s.16)

Performans testleri, pek çok farklı şekilde yapılabilirler. Ancak, bu testler genellikle işte istenenlere benzer bazı görevlerin adaylar tarafından yerine getirilmesine dayanır. Örneğin, sekreter adaylarından çoğunlukla daktilo sınavına girmeleri ya da daha önce girdikleri bu tür bir sınavın sonuçlarını bildirmeleri istenir. Çoğu zaman, bir

test bataryası tarafından tüm işle ilgili davranışlar ölçülebilir. (Schmerhorn Jr., Hunt, Osborn, 1997, s.10)

3.10. Dile Dayanan ve Dile Dayanmayan Testler

Testlerin sınıflandırılmasında görülen bir diğer grup lama da testlerin “dile dayanan” ya da “dile dayanmayan” testler oluşudur. Dile dayanmayan testlerde, soruların sorulması ya da açıklamanın yapılması için sözlü veya yazılı dile gereksinim duyulmamaktadır. Belki bazı hallerde testin uygulanmasında, sözel açıklamadan yararlanılsa bile buna ihtiyaç göstermeyen testler de vardır. Dile dayanmayan testler, özellikle okur-yazar olmayan, yabancı dil konuşan, sağır-dilsiz olan kişiler için düzenlenmiştir. Dile dayanmayan testler, bir performans test olabileceği gibi kağıt - kalem testide olabilir. Ancak kağıt - kalem testide olsa, testin içeriği ve test soruları resimlerden, diyagramlardan, şekillerden, dil gerektirmeyen sembollerden oluşturulmaktadır. Testin açıklaması el, yüz ve beden hareketleri, pantomim ve göze hitap eden tablo ve levhalarla yapılmaktadır. Grup testlerinin ilki sayılan I. Cihan Savaşı yıllarında geliştirilmiş olan Ordu Beta Testi bir çeşit dile dayanmayan test olarak hazırlanmıştır. (Özgüven, 1992, s.16)

3.11. Sürat Testleri, Güç Testleri

Psikolojik testler, testin cevaplandırılması için verilen zamana göre “sürat testi” ve “güç testi” olarak ayrılmaktadır. Tipik bir sürat testinde, testteki başarının bireyler arasındaki performansın hızına bağlı olması istenir. Bu tür testlerde soruların hemen hepsinin bireyin yetenek düzeyine göre kolay olması gerekir. Genel olarak bu tür testler soru sayısı çok, cevaplandırmak için verilen zaman az olacak şekilde düzenlenir. Öyle ki hiçbir denek verilen sürede soruları cevaplandıramaz. Sürat testlerinde önemli olan verilen sürede bu kolay sorulardan kaç tanesini doğru olarak cevaplandırabildiğidir.

Bunun aksine “güç testlerinde” zaman oldukça yeterli tutulur, deneklerin pek çoğunun sorulara ulaşabilmesi istenir. Doğal olarak, gruptaki herkesin testi bitirmesi beklenemez. Gruptaki bireylerin % 90'nının testi tamamladığı süre güç testleri için uygun olan bir zaman olarak düşünülür. Güç testleri için önemli olan, güçlük derecesi

çok çeşitli olan sorulardan kaç tanesinin doğru olarak cevaplandırıldığıdır. Bu testlerde, soruların güçlük düzeyi kolaydan zora doğru artarak gitmekte, öyle ki merdiven basamağı gibi düzenlenen böyle bir testte, merdivenin en üst basamağına çıkan bireylerin sayısı çok az olmaktadır. Sürat testleri ile güç testleri arasındaki ilişki bir bakıma bir derece meselesidir. Bir güç testinde test için saptanan normal süre azaltılmak suretiyle güç testi de bir sürat testine dönüştürülebilir. Bu durumda sürat faktörü de testteki başarıyı etkiler duruma geçer. Test başarısının performans yanında sürat faktörünün de dikkate alınıp-alınmaması gerektiği hususu tartışılmaktadır. Bazı bireyler ağır, bazıları hızlı çalışırlar. Ancak genel bir kanı olarak, hem hızlı ve hem de doğru yapan bireylerin daha yetenekli olduğu kabul edilmektedir. (Özgüven, 1992, s.17)

3.12. Değerleme Profiline Göre Bataryada Yer Alacak Testler

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi psikoteknik test bataryası değerlendirme profilindeki özellik ve yetenekleri analiz etmek için hazırlanan testler topluluğudur. Bir psikoteknik test bataryasında değerlendirme profili doğrultusunda yer alacak testler arasında yetenek testleri, zeka testleri, kişilik testleri ve bilgi testleri bulunur. Ayrıca çeşitli uyum testlerinin de psikoteknik test bataryalarında yer aldığı görülmektedir.

Değerleme profiline göre bataryada yer alacak testlerde, kişinin bu konulardaki tercihleri istatistiksel sonuçların değerlendirilmesi yoluyla değil, felsefi görüşleri tarafından belirlenir. Testlerdeki önyargılar konusunda, özellikle SAT testleri (örneğin Temp 1971) hakkında pek çok makale yayınlanmış ve bunların çoğunda testlerdeki önyargıların istatistiksel analizi yapılmıştır. Bir çalışmada (Peterson 1974) farklı seçim prosedürlerinin farklı yarar değerleri olduğu konusu incelenmiştir. 1975’de, özel bir APA Çalışma Grubu testlerin istatistiksel geçerliliği üstüne bulgular yayınlamıştır (Cleary, Humphreys, Kendrick and Wesman 1975). 1982’de, Bilimler Akademisi tartışmayı incelemek için iki özel çalışma grubu kurmuştur (Wigdor and Gardner 1982; Hartigan and Wigdor 1989). 1988’de, Gottfredson ve Sharf (1988), “Journal of Vocational Behavior” dergisinin özel bir sayısını “İşe Alma Testlerinde Dürüstlük” konusuna ayırdılar. Ayrıca, Lubinski ve Dawis (1992) grup üyeliğine dayanan verilerin

birleştirilmesi için yeni bir teknik geliştirdi. Bu teknik, tahmin testlerindeki grup farklılıklarının performanstaki grup farklılıklarına etkisi konusunu vurguladı. (Berger, Cheng, et al, 1998, s 228)

3.12.1. İşgören Seçimine Yönelik Kişilik Testleri

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

Elemanları seçmede kullanılan tekniklerden birisi de kişilik testleridir. Bu tür testler, özellikle satış veya öğretmenlik gibi kişilerle iletişim kurmayı gerektiren işlerde faydalı olmaktadır. (Aamodt and Surrette, 1996, s.59)

Adayın ilk görüşmesi olumlu ise daha sonra orta ve yüksek pozisyon için alınacak personel için bir gün süren psikoloji testleri uygulanır.(Hollanda'da personel alımı). (Tortop, 1992, s.68)

Endüstriyel psikoloji alanında yapılmış çalışmalarda yetenek ile kişilik arasında bir ilişkinin de olduğu görülmüş, yalnız başına yeteneklerin değerlendirilmesinin kişilik ölçümü için yeterli olmadığı bu nedenle işgören adaylarının değerlendirilmesinde kişilik ölçümü ile ilgili çalışmaların da yapılması gerektiği benimsenmiştir. Personel seçiminde kişilik ölçümünü belirli nedenlere bağlamak mümkündür.

Swinburne, eğitim ve yöneticilik gelişimi konularında yöneticilikte kişiliğin önemini vurgulayan pek çok yayının bulunduğunu, ancak eleman seçiminde kişilik testleri konusunda çok yetersiz kaynak bulunduğunu ifade eder. En geniş kapsamlı çalışma, 16 faktörün belirlendiği Cattell (1965)'in çalışmasıdır. (Torrington and Hall, 1991, s 295)

1990'lerde, çalışan katılımı ve takım gelişimine verilen önemle birlikte, kişilik testleri yeniden yaygın bir seçim aracı olarak belirmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri, kişilik testlerinin geçerliliği konusunda yeni bulgular elde edilmesi ve

uygulananlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmayan yeni kişilik testlerinin geliştirilmesidir. (Harvey and Bowin, 1996, s.127)

Bu nedenlerin başında grup içindeki kişilerin uyumunun işletmeler için artık zorunlu olması gelebilir. Teknik ve sosyal gelişmeler sonucu işletmelerdeki bazı işler aşırı derecede özel yapı kazanmış ve bazı işlerin de teknik açıdan birbirlerine göre çok yabancı oldukları görülmüştür. Bu tür gelişmelerden sonra elemanların birlikte çalışabilmeleri için benzer kavramlarda anlaşmaları, belirli bir sosyal hayatta birleşmeleri belirli boş zaman uğraşlarında benzerlik göstermeleri işletme içindeki uyum için anlamlı olmuştur. Bu nedenle bir işletmeye işgören seçerken açıklanan kişisel özellikler yönünden işgörenlerin birbirlerine yakın olmaları sağlanmak istenmektedir. Ayrıca kişilerin gelecekteki davranışları da yöneticilerce bilinmek istenmekte, bu amaca yönelik olarak da kişilik incelemeleri gerekli olmaktadır. Toplu çalışmayı gerektiren işler için veya işgörenden özel güven bekleyen işler için adayların kişilikleri yönünden değerlendirilmesi faydalı olmakta bu nedenle değerlendirme bataryaları içine kişiliğin istenen yönlerini analiz etmeye yarayan kişilik testleri konmaktadır.

Kişilik analizinde izlenebilecek belli başlı üç yöntem vardır. Bunlardan birincisi yaşam-kayıt sistemidir. Bu sistemle kişinin günlük yaşamı içerisinde davranışlarının gözlenmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılır. Yaşam kayıt sistemi çalışması çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Kişinin belirli bir zaman dilimi içindeki davranışları örnekleme yoluyla alınıp incelenebilir, sosyal faaliyetlerinin, yaptığı hataların analizi yapılabilir. İkinci kişilik değerlendirme yöntemi kişisel değerlendirme sistemidir. Bu yöntemle kişiye bir sorular sistemi verilir ve sorular sistemine göre kişinin kendi kendisini değerlendirmesi istenebilir. Kişilik analizinde geçerli olan bir başka yöntem de objektif testlerle yapılan değerlemedir. Bu yöntemle laboratuvar ortamında kişinin değerlendirilmesi yapılır, bu çalışmalar testlerin iyi olması halinde en iyi sonuçları verir. Objektif testlerle kişilik değerlendirme yapma testin özelliğine göre bazen kişisel tepki esasına dayanırken, bazıları da kişiyi dinamik ortamda değerlendirme esasına dayanır. Psikoteknik yöntemle işgören seçimi yapılacağında kişilik değerlendirme isteniyorsa objektif testlerle yapılan çalışmalar esas alınır. Ancak bazı hallerde test sonuçlarının diğer yöntemlerle kontrolü yapılabilir.

Bir psikoteknik test bataryası içinde yer alacak kişilik testinin özelliği yine işgörenin yapacağı işe ve işgören adayları grubunun özelliklerine bağlı olarak saptanacaktır. Psikoteknik uygulamalarda iyi sonuçlar veren kişilik testleri vardır. T.A.T. testi, Murray, Rosenzweig, ve Koch küpleri tanınmış kişilik testi çalışmalarındandır. Ancak bu testlerin yorumunun iş ve işyerine uyarlanması gerekecektir. Çünkü, bu testlerin bir kısmı normal bir insanı test etmekten çok bir takım davranış sapmaları gösteren kişileri analiz etme olanağı veren testlerdir. Psikoteknisyenler personel seçiminde bu testleri kullanacakları zaman testin uygulanış biçimlerini ve yorumunu kendi amaçlarına uydurmak zorundadırlar. Kişilik değerlendirmelerinde bazı kişisel özelliklerin saptanması için geliştirilen kişilik değerlendirme soru formları vardır. İşin özelliğine göre bu testlerin de kullanılması mümkündür. Bir personel seçim bataryası içinde en az bir kişilik testi bulunabilir. İşin özelliğine göre sayı artırılabilir, ancak sayının gereksiz yere artırılmaması da yararlı olacaktır.

3.12.2. Personel Seçimine Yönelik Zeka Testleri

Zeka testleri, zekanın ölçülmesi, hafıza testi, hızlı düşünme ile problemi, karmaşık olduğu durumlarda ilişki kurabilme yeteneğini ölçmeye çalışır. (Koontz and Weichrich, 1989, s.331)

Kişilerin yetenekleri, eğitim düzeyli ve kişilikleri zeka düzeyleri ile yakından ilgilidir. Ayrıca işgörenlerin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı gibi, zekasının işbirliğine de bağlıdır. Bu ilişkiler nedeniyle yeni alınacak işgörenlerin belirlenmesinde veya işgörenlerin bir kademeden diğer bir kademeye aktarılmasında bazı zeka ölçümlerinin yapılması yararlı olacaktır.

Genel zeka testleri, Plimbley (1985)'in belirttiği gibi, kişinin bu testlerden aldığı sonuçlarla yeni bilgi elde etme, sınavları geçme ve iş hayatında başarılı olmasıyla doğrudan ilişkili olduğu gösterilmiştir. (Torrington and Hall, 1991, s.294)

Yapılan çalışmalardan zekanın birbirinden bağımsız olarak değerlendirilebilecek yeteneklerin yeniden gruplaşmış şekli olarak görülmesinin mümkün olduğu, bu nedenle bazı yeteneklerle özel zeka dilimleri arasında ilişkinin olduğu görülmüştür. Bilgi, hafıza, doğru-yanlış ayrımı, kelime ve kavram bilgisi, davranışların

düzenlenmesi zeka ile yakından ilgili olduğuna göre seçilecek işgörenlerin zekaları hakkında bilgi sahibi olmakta yarar olacaktır. Psikoteknik test bataryası içinde yer alacak zeka testleri bir yandan işin özellikleri doğrultusunda değerlendirme yapabilecek türden olacaklar diğer yünden işletmenin personel politikaları uyarınca kişilerin genel zeka düzeylerini belirleyici türden olacaklardır.

Zekanın kökenleri konusuna gelince, bu tür tarihsel aşamaları değerlendirmek için olaylara yalnızca bilimsel perspektiften yaklaşmanın yeterli olmadığını, olayın bir de sosyal gerçeklikler veya sosyal talep yönü bulunduğunu unutmamak gerekir. Bu ikisi arasındaki ayrım, Psikolojik Test veya Psikometri ile Psikolojik Değerlendirme kavramlarının arasındaki ayrımla tanımlanabilir. (Matarazzo, 1972, s.3)

3.12.3. Personel Seçimine Yönelik Bilgi Testleri

Ticari ve endüstriyel sektörde kullanılan çoğu zeka testi, grup yazılı test biçimindedir. Bunlar, önceden yazılı olarak hazırlanmış nitelikte olup birçok sorudan oluşmaktadır. Testler, yazılı olarak yanıtlanmaları isteğiyle birkaç adaya aynı zamanda verilir. Test, o zaman bir yanıt anahtarının kullanılmasıyla puanlandırılır. (Bingöl, 1996, s.126)

Her işin yapılması belirli ölçüde bilgiyi gerektirir. Bu bilgi gereğinde işin genel yapısı ile ilgili ve kuramsal olacak, gereğinde iş araç ve gereçlerinin kullanımı ile ilgili ve uygulamalı olacaktır. Ayrıca üretilen madde veya yapılan işle ilgili çok özel bilgilerde gerekli olabilir. İşgören seçiminde kişilerin belirtilen yönlerden bilgileri olmaları istenir. Bu durumda işgörenler neleri bileceklerdir ve ne ölçüde bileceklerdir saptanmalı, ve seçim sırasında adayların bilgisel yönden de değerlemesi yapılmalıdır. Adayların bilgi düzeylerini analiz etmek için özel bilgi testleri hazırlanır ve psikoteknik test bataryasına ilave edilir. Bilgi testleri esas itibarıyla psikoteknik testlerden farklıdır. Bu testlerin hazırlanışında da psikoteknik testlerin hazırlanmasında uyulması gereken kurallara uyulmalıdır. Bilgi testlerin genellikle kağıt-kalem testleri şeklindedir. Bazı hallerde uygulamalı aletli testlerle adayların bilgi düzeylerinin değerlendirilmesi yapılabilir.

Yeni geliştirilen testler, adayların işle ilgili yeteneklerini ve ilgili kişisel özelliklerini ölçmekten öteye geçerek açıkça bunları göstermelerini sağlamaktadır.

Bilgisayar testleri, günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu testlerde, interaktif ve çoklu ortamın da içinde bulunduğu özel donanım paketlerinden faydalanılmaktadır.

(Schermerhorn, 1996, s.292)

Yöneticilere ve kurumlara iş alanı ve kapsamı çok geniş olduğu için daha az oranda uygulanmaktadır.(Werther and Davis,1993)

4. PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Personel Seçim Bataryasının Özellikleri

Personel seçim sistemi içerisinde bir değerlendirme birimi olarak bulunacak psikoteknik test bataryasının bazı özellikleri taşıması gerekir. Hatta gerekli özellikleri taşımayan bir bataryanın personel seçimi için kullanılmaması doğru olacaktır. Bu nedenle hazırlanan bir psikoteknik test bataryasının özelliklerinin analiz edilmesi, olanaklar ölçüsünde bir iki dönem deneme için uygulanması doğru olacaktır. Bu tür denemelerden sonra hazırlanan bataryanın gerekli özelliklere sahip olduğu saptanırsa personel seçiminde kullanılmalıdır. Psikoteknik test bataryasının taşıması gereken özelliklerin başında geçerlilik, güvenilirlik ve ekonomiklik gelir. (Erdoğan, 1990, s.166)

Güvenirlik; testin, ölçmek istediği değişkeni tutarlı olarak ölçmesidir. Başka bir deyişle testin değişik uygulamalarında aynı sonucu vermesidir. Örneğin: Pazartesi günü testi alan ve gruptaki diğer adaylardan %90 daha yüksek puan alan kişi Cuma günü aynı testi alır ve bu defa puanı gruptakilerden %20 yüksek çıkarsa testin güvenilirliği çok düşük demektir. (Kepir-Sinangil, 1998, s.15)

Geçerlilik, bir testin ölçmesi gereken özelliği ne derecede ölçtüğüdür. Bu soru seçim için testi kullanma kararı vermede en önemli, kritik sorudur. Geçerlilik testin fonksiyonunu ne derecede yerine getirdiğinin doğrudan kontrolüdür. (Kepir-Sinangil, 1998, s.16)

Standartizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynı (değişmez) olması demektir. Personel seçiminde kullanılan testlerin standartlaştırılmış olması

gerekmektedir. Örnek: Wonderlic Personel Testi, üniversite sınavları vb. (Kepir-Sinangil, 1998, s.15)

Toyota/Kentucky’de Kaizen (Kalite Bağlılığı) Seçim Bataryası (Hodgets and Kroeck, 1992, s.277)

- 1.Faz : Reklam/İşe Alma-Kentucky’deki 28 işe alma ofisinde uygulandı
 - 2.Faz : Alıştırma/Uygulama-Toyota’nın yönetim felsefesi üzerine video ve 60,000 kişiden başvuruların toplanması. Bu Fazda hiçbir başvuru reddedilmedi.
 - 3.Faz : Teknik Yeteneklerin Değerlendirilmesi-Genel Beceri Testi
Yaklaşık %90 elendi.
 - 4.Faz : Kişiler arası yetenek değerlendirmesi
 - Takım çalışması simülasyonu
 - Grup tartışma egzersizi
 - Problem çözme egzersizi
 - Kaliteyi, hızı, geliştirme fikirlerini, birleştirme yeteneklerini ve iş temposunu ölçen Proje-T egzersizi. En başarılılar bir sonraki Faza gönderildiler.
 5. Faz : Liderlik Değerlendirme Merkezi
 - Sepet-içi egzersizi
 - Çalışan geliştirme egzersizi
 - Program egzersizi. En başarılılar bir sonraki Faza gönderildiler.
 - 6.Faz : Proje-T’ye katılmayanlar için Teknik Performans Değerlendirmesi
 - 7.Faz : Toyota Değerlendirmesi-hedeflenen seçilmiş görüşmeler, işe alma tavsiyeleri
 - 8.Faz : Sağlık Değerlendirmesi-fiziksel sınav, uyuşturucu ve alkol testleri
- Kaynak: John Allen and Richard Werlins, Choosing The Right People, IIR Magazine, 1990)

Adaptasyon, belli bir kültür ve dilde geliştirilmiş bir testin, başka bir kültürde uygulanabilir ve anlamlı olması için yapılan sistematik çalışmadır. (Kepir-Sinangil, 1998, s.15)

4.1.1. Psikoteknik Test Bataryasının Geçerliliği ve Geçerlilik Kontrol Yöntemleri

TESTLER										
Sınıflandırılması	N	Telif	Uyarlama	Çeviri	Güvenirlilik	Geçerlik	Normlar	İG-G	G-G-N	Elkitabı
Genel Zeka	26	1	16	9	6	16	15	10	9	6
Özel Yetenek	48	14	8	26	16	11	7	11	9	0
Kişilik	105	33	51	21	68	65	43	49	27	12
Toplam	179	48	75	56	90	92	65	70	45	18
%		26.8	41.8	31.2	50.3	51.4	36.3	39.1	25	10.2

Çizelge 4.1. Telif, Uyarlama ve Çeviri Testlerinin Sınıflandırılması ve Nitelikleri
(Öner,1994, s.10)

Bir ölçümün geçerliliği, bizim istediğimiz şeyleri ölçüp, ölçmemesine göre değerlendirilir. Başarı değerlendirme yönteminin geçerliliği ve doğruluğu, kapsamının söz konusu değerlemeyi yansıtip yansıtmadığını, farklı ölçüm yöntemlerinin aynı performans için değerlemelerinde ve derecelenmesinde karar birliğine varılıp varılmamasına bağlıdır. (Ceylan, 1998, s.148)

Sırası	Testin Adı	Telif/ Uyarlama/ Çeviri	Sıklığı
1	Rorschach Mürekkep Lekesi Testi	Ç	90
2	Cattel Zeka Testi	U	48
3	Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri	U	32
4	Durumluk Sürekli Kaygı Envanteri	U	31
5	Cornell Index	Ç	30
6	Benton Görsel Bellek Testi	Ç	29
7	Bender-Gestalt Görsel Motor Algılama Testi	U	23
8	Porthaus Labirenti Testi	U	23
9	Louisa Duss Psikoanalitik Hikayeleri Testi	Ç	20
10	Beck Depresyon Envanteri	U	18

Çizelge 4.2. Araştırmalarda Sıklıkla Kullanılan On Testin Sıralaması (Öner, 1994, s.11)

Personel seçimi hazırlanan bir psikoteknik test bataryasının geçerliliği derken Bataryanın işin gerektirdiği özellikleri tam olarak analiz etme gücü olarak düşünülmelidir. Hangi yöntemle olursa olsun işgören seçimi bilimsel bir çalışma olarak düşünülemez. Seçme işlemi seçilen kişinin belirli bir zamandaki durumunun değerlendirilebilir sonuçlarına göre karar vermektir. İşgöreni belirli bir zamanda değerlerken verilen kararın bilimsel yönü olduğu gibi hissi yönü de olacaktır. Psikoteknik uygulama ile kararın hissi yönü azaltılmak istendiğine göre, test sonuçlarının gerekliliğinin belirli güven sınırları içinde sağlanması gerekir.

Mahkemelere yansıyan davalar ve hükümetin yaptırımları sonucunda, 1970'lerde ve 1980'lerin ortalarına kadar testlerin kullanımı azalmış, ancak firmaların yasal kısıtlamalara uyum sağlaması sonucunda son yıllarda yeniden artmıştır. Test

kullanımındaki artışın nedenlerinden birisi de A.B.D. İş Dairesi'nin testlerin geçerlilikleri konusunda elde ettiği olumlu sonuçlar olmuştur. (French, 1990, s.267)

Personel müdürleri, en çok, gelecekteki iş performansını tahmin etmesi açısından testlerin geçerliliği ile ilgilenirler. (Tomington and Hall, 1991, s.291)

Testlerin geçerlik çalışmalarında elde edilen sonuçlar, o testin kullanılabilir bir test olup olmadığını belirler. Bu nedenle, bir testi kullanmadan önce ona ilişkin geçerlik çalışmalarını incelemekte yarar vardır. Bu çalışmaları incelerken önem verilmesi gereken unsurlar hangi tür geçerlik yönteminin kullanıldığı, sonuçları ve kullanılan örnek grubun büyüklüğü ve yapısıdır. Ayrıca geçerliliği birden fazla yöntemle belirlenmiş testler tercih edilmelidir. (Gülgöz, 1994, s.5)

Geçerlik türlerini sınıflandırmak kavramları anlama bakımından kolaylık yaratmakta ise de geçerlik türlerini birbirinden tamamen ayrı kavramlar olarak görmek birçok halde mümkün olmamaktadır. Kavram olarak üç temel geçerlik türünün binişik noktaları bulunmaktadır: (1) Kapsam geçerliliği, (2) Ölçütlere dayalı geçerlilik, (3) Yapı-kavram geçerliliği. (Anastasi, 1986, s.98)

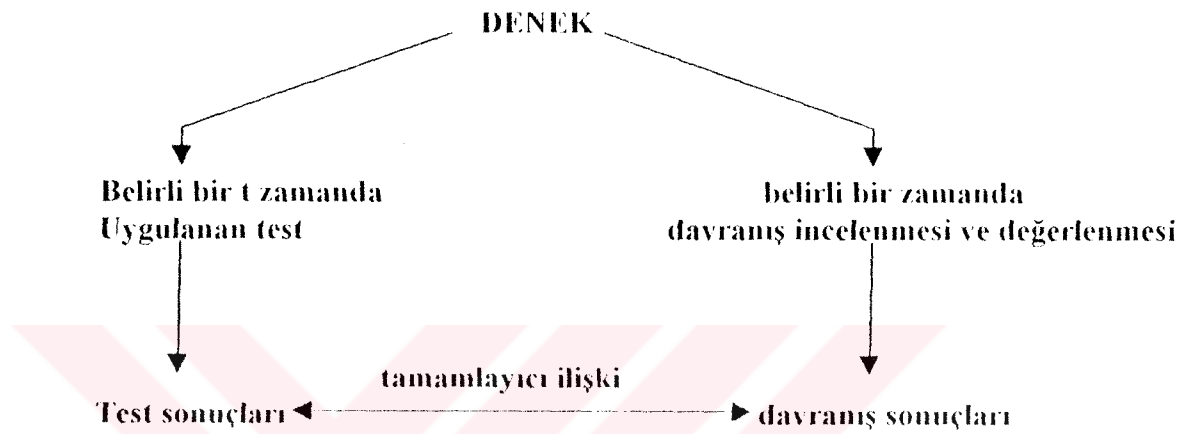
Psikoteknik test bataryasının geçerliliği her şeyden önce bataryayı oluşturan testlerin geçerli olmasına bağlıdır. Batarya içinde yer alan testler hangi özellikleri değerlemek için konmuşsa bu özellikleri analiz etme yönünden geçerli olmalıdır. Ancak batarya testlerinin tek tek geçerli olması demek psikoteknik test bataryasının da geçerli olması anlamına gelmez. Bu nedenle hazırlanan psikoteknik test bataryası ile gerekli çalışmalar yapılmalı ve işgören adaylarını değerlemede bataryanın ne ölçüde geçerli olduğu saptanmalıdır. Personel seçiminde kullanılacak bir psikoteknik test bataryası için geçerlilik analizinde izlenebilecek belli başlı üç yol vardır.

4.1.1.1. Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yöntemi ile bataryanın geçerliliğinin ölçülmesi demek bireylerin test bataryası sonuçları ile bataryanın değerlediği özellikleri gerektiren işteki başarılarının karşılaştırılmasının yapılması demektir. Böyle bir değerlendirme yapılmasından dolayı karşılaştırma yöntemi ile test bataryasının tahmin gücünün ölçülmek istendiği ileri sürülebilir. Çok karmaşık olmayan işler için personel seçim

bataryalarının geçerliliğinin analiz edilmesinde karşılaştırma yönteminin yapılan tek çalışma olduğu görülmektedir.

Karşılaştırma yöntemi ile psikoteknik test bataryasının geçerliliğinin analiz edilmesi Şekil 4.1 'deki gibi şema tize edilebilir. (Dunnette, 1966, s.115)



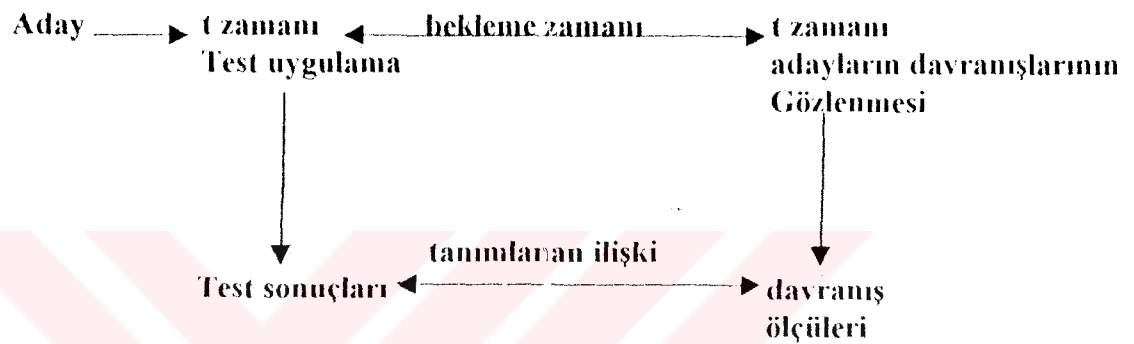
Şekil 4.1. Karşılaştırma Yöntemi İle Geçerlilik

4.1.1.2. Tahmin Geçerliliği Süreci

Biraz daha karmaşık özellik ve yetenek gerektiren işler için hazırlanan psikoteknik seçim bataryalarının geçerlilik analizinde çok kullanılan yöntem tahmin geçerliliği yöntemidir. Bu yöntemde bir deneme uygulaması yapılır ve bu uygulamada tüm adaylar hazırlanan test bataryasına tabi tutulur ve test sonuçlarına göre bazı adayların durumu özel olarak incelenir. Böyle bir uygulama yapılacağında işgörenler test sonuçlarına göre seçilmezler. Ancak işe alınan kişilerin işteki başarıları ile test sonuçları zamanla karşılaştırılır. Tahmin geçerliliği analizi için bazen de işe alınan adayların bir bölümü test sonuçlarına göre bir kısmı da test sonuçlarına bağlı kalınmadan alınır ve zamanla her iki grubun karşılaştırılması yapılır. Testle seçilen grubun, test sonuçlarına bakılmadan seçilen gruba göre olumlu ve önemli ölçüde farklı olması halinde psikoteknik test bataryası geçerli olacaktır.

Tahmin geçerliliği çalışması adayların gelecekteki davranışlarının psikoteknik batarya ile ne ölçüde iyi analiz edildiğinin saptanması esasına dayanıyor. Bu yaklaşımı nedeniyle tüm personel seçimi çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Çünkü, test

sonuçları ile adayın gelecekte yapabileceği davranışlar tahmin edilmiş olunuyor. Tahmin geçerliliği yöntemi ile geçerlilik analizinde de bu tahminin ne ölçüde tutarlı olduğu saptanmaya çalışılıyor. İşgören adaylarının gelecekteki değişmelere uyum dereceleri ile ilgili analizler de yapılmak isteniyorsa hazırlanan psikoteknik test bataryasının tahmin geçerliliği analizinin de yapılması doğru olacaktır. Tahmin geçerliliğinin saptanması ile ilgili çalışma şekil 4.2'deki gibi özetlenebilir. (Dunnette, 1966, s.116)

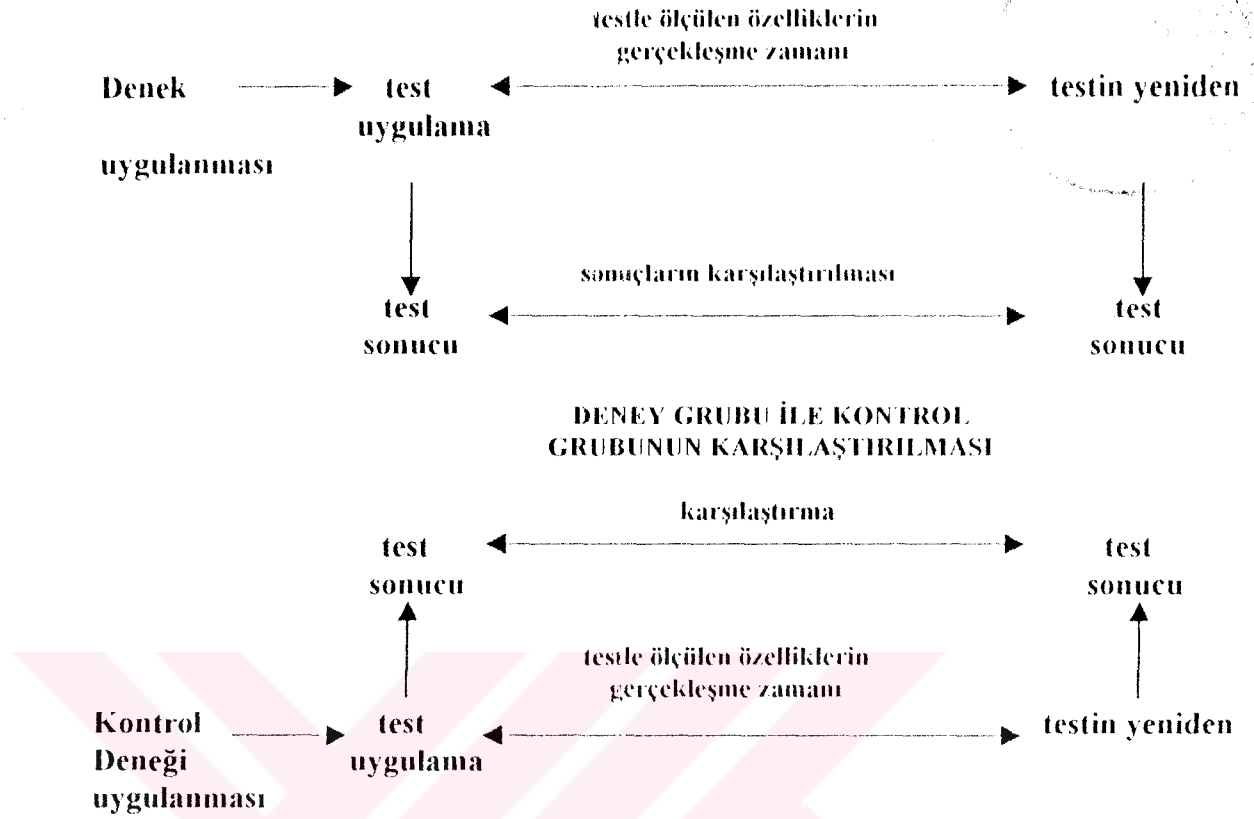


Şekil 4.2. Tahmin Geçerliliğinin Saptanması

4.1.1.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi

Psikoteknik test bataryasının ayırt edici özelliğinin analizi için güvenilir bir yöntemdir. Deneysel geçerlilik sürecinde psikoteknik test bataryasının uygulandığı bir denek grubu alınır ve bu denek grubu içerisinde bir kontrol grubu seçilir. Her iki grup için de değişik iki zamanda uygulanan batarya sonuçları alınır ve sonuçların karşılaştırılması yapılır. Deneysel geçerlilik çalışması sıfır hipotezi kuramına dayalı olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu uygulamada sonucun farklı olması halinde farkın testin gösterdiği şekilde olup olmadığı araştırılır. Kısacası bu yaklaşım iki grup arasında bir farkın olacağını esas alır, ancak ortaya çıkacak olan farklılığın psikoteknik test bataryası ile analiz edilip önceden belirlenen türden bir farklılık olmasını bekler. Eğer uygulamadan elde edilen fark ile testten beklenen arasındaki benzerlik zayıfsa bataryanın geçerliliği tam olmayacaktır.

Deneysel geçerlilik sürecini şekil 4.3' deki gibi şema tize etmek mümkündür. (Dunette, 1966, s.118)



Şekil 4.3. Deneysel Geçerlilik Yöntemi

Şekil-... de görüldüğü gibi deneysel geçerlilikte istenen sonuç iki uygulama zamanı içinde denek grubu ne tür bir değişme göstermişse kontrol grubunun da benzer gelişmeyi göstermiş olması gerekir. Arada farklılığın olması halinde test bataryasının geçerliliği tam olmadığı ileri sürülebilir (Erdoğan, 1990, s. 170)

4.1.2. Psikoteknik Test Bataryasının Güvenirliliği

Ölçümleme sisteminin güvenilirliği, sonuçların uyumluluğuna, istikrarlılığına, değişebilirliğine ve tekrar edilebilirliğine bağlıdır. Eğer aynı performans defalarca ve hep aynı yöntemle ölçülür ve sonuçlar birbirlerine yakın bulunursa bu ölçüm doğru aksi taktirde yanlış olarak değerlendirilebilir. (Ceylan, 1998, s. 148)

Personel seçiminde kullanılacak psikoteknik test bataryaları güvenilir sonuçlar vermeli, adayların günlük yapılarını veya özelliklerini değerlemelidir. Bir psikoteknik test bataryasına kısa aralarda tabi olan birey her uygulamada birbirinden önemli denecek ölçüde farklı puanlar alıyorsa hazırlanan bataryanın güvenilir olduğu söylenemez. Bu nedenle aynı test bataryasına benzer şartlar altında değişik zamanlarda

tabi olan aday birbirine yakın puanlar almalı, puanlar arasında farkın olması halinde adayın ölçülen özelliklerinde de farkın olması gerekecektir.

Herhangi bir ölçüm aleti gibi testlerin de ölçümlerinde güvenilir olmaları beklenir. Test kullanıcıları bir testi ancak güvenilirliği belirlendikten sonra kullanmalıdır. Bir testin güvenilirliğine ilişkin bilgileri değerlendirirken, hangi tür güvenilirliğin, hangi yöntemlerle elde edilmiş olduğunu, örneklem grubunun büyüklüğünü ve yapısını dikkate almak gerekir. Birden fazla form varsa bunların eşdeğerliği, test uygulayıcısı yargılarına göre bir sayı saptıyorsa uygulayıcılar arası anlaşma gibi güvenilirlik öğelerinin değerlendirilmesi önem taşır. (Gülgöz, 1994, s.5)

Seçim amacıyla test kullanımı, potansiyel çalışanlardan standardize edilmiş bilgiler elde etmenin bir yoludur. Standardize edilmiş olmakla kastedilen, testin içeriğinin tüm başvuranlar için aynı olması ve uygulama ile puanlamanın herkes için aynı şekilde yapılmasıdır. Testlerin eleman seçiminde kullanılması, ancak testler güvenilir ve geçerli olduğu zaman faydalı olmaktadır. (Anthony, Perrewe and Kacmar, 1996, s.245)

Bir testin güvenilirliğini belirlemekte kullanılan dört farklı yol bulunmaktadır. Daha doğrusu, dört farklı güvenilirlik türü bulunmaktadır : Bunlar, (1) eşdeğer – (farklı-) şekil, (2) ölçme-yeniden ölçme, (3) yarı-parça, (4) tek-çift parça dağıtımı (Beach, 1985, s.151)

Bir testin güvenilirliği, ölçümdeki tutarlılığının göstergesidir. Eğer bir test güvenilir ise, o testin skorlarına daha fazla ağırlık vermek mümkün olur. Ancak, eğer bir testin geçerliliği düşükse, tutarlılığının yüksek olmasının hiçbir değeri yoktur. (Tornington and Hall, 1991, s.291)

Psikoteknik değerlendirme sonuçlarına göre personel seçimi yapılacağından bataryanın güvenilirliğinin de geçerlilik kadar analiz edilmesi gerekecektir. Güvenilir olmayan bir batarya esas itibarıyla geçerli olmaz. Ancak ayrıca bir güvenilirlik analizinin de yapılmasında yarar vardır.

Güvenilirlik, genellikle üç yoldan birisiyle ölçülür: (French, 1990, s.259)

- Tekrar, yada ölçme-yeniden ölçme yaklaşımında tüm süreç, kişiye ikinci kez yeniden uygulanır.
- Farklı-şekil yönteminde aynı testin iki farklı şekli uygulanır.
- Yarı-parça prosedüründe test, iki parçaya bölünmüştür.

Güvenirlik “bir ölçme aracının ölçme sonuçlarındaki kararlık derecesidir”. Bir gruba ya da bireye uygulanan testten bireylerin aldıkları puanların kararlı olması beklenir. Uygulanan testten elde edilen puanlar test aynı koşullarda tekrar uygulandığında önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa testin güvenilirlik derecesinin düşük olduğu anlaşılır. (Özgüven, 1992, s.83)

“Journal of Applied Psychology”, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” ve “Person and Psychology” dergilerinde, 1983 ile 1994 arasında yayınlanmış makalelerin örneklemelerinin birleştirildiği pek çok meta-analizin sonuçları bulunmaktadır. Bulgular, örnek büyüklüklerinde yirmi ya da otuz yıl öncesine göre küçük bir artışı göstermektedir. Ancak, ortalama örnek büyüklüğü oldukça küçük kalmaya devam etmektedir. Bu son bulgu, örnekleme hatalarının hala daha geçerlilik katsayılarındaki değişmeyi açıklamakta en önemli yapay hata çeşidi olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik aralıkları ve güç analizi açısından bu durumun etkileri ayrıca tartışılabilir. (Salgado, 1998, s.161)

4.1.3. Testin Güvenirliğini Bulma Yöntemleri

Testin güvenilirlik katsayısının bulunmasında çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler hata kaynaklarından hangisini dikkate alıp almadığına, bulunulan koşullara, testi tekrar uygulama olasılığının bulunup bulunmamasına, testin paralel formunun varlığına ya da yokluğuna, testin bir güç veya hız testi oluşuna göre tercih edilip kullanılmaktadır.

Güvenirliği dizayn eden test uzmanları uygulayacakları testler için güvenilirlik katsayılarını mutlaka belirlemek zorundadırlar. Bu katsayılar test-reset veya split-half metoduyla türetilirler. (Pearson, 1991, s.105)

4.1.3.1. Testin Tekrarı Yöntemi

Testin tekrarı yöntemi bir zaman örnekleme modelidir. Bu yöntem ölçülen niteliğin kararlı olduğu durumlarda uygulanır. Testin ölçtüğü nitelik sürekli değişkenlik gösterdiği durumlarda kullanılmaz. Genel zihin yetenekleri gibi zaman içinde süratli değişiklik göstermeyen niteliklerde olduğu gibi nitelikleri ölçen testler için daha uygundur.

4.1.3.2. Paralel Formlar Güvenirliği

Testlerin paralel formları güvenirligi, testteki soruların ya da maddelerin örneklemesine dayanmaktadır. Aynı güçlük seviyesinde aynı içerikte fakat test içindeki soru örnekleme farklı olan iki eşdeğer form ya da, testin iki paralel formu varsa paralel formlar güvenirligi yöntemi uygulanabilir. Paralel formlar güvenirligi bir testin iki paralel form bulunduğu zaman uygulanabilir.

4.1.3.3. Testi Yarılama Yöntemi:

Testi yarılama yöntemi ile elde edilen güvenirlilik “İç Tutarlılık” olarak da bilinmektedir. Testi Yarılama Yönteminde test bir kez bir gruba uygulanmakta, puanlamadan önce iki yarıya ayrılmaktadır. Testin bu iki yarısı ayrı ayrı puanlanmakta ve bireylerin iki yarıdan aldıkları puanlar arasındaki korelasyon bulunmaktadır. Ancak, elde edilen bu korelasyon katsayısı testin yarısına ilişkin bir katsayıdır. Örneğin, testin toplam sorusu 60 ise, 30 soruluk bir teste ilişkin bir katsayıdır. Testin bütününe ilişkin güvenirlilik katsayısını elde etmek için Spearman-Brown tarafından geliştirilen, bir formül uygulanmaktadır.

$$R_{11} = \frac{2(r/2)}{1 + r/2} \quad (4.3)$$

Bu eşitlikte ;

R_{11} = Testin bütününe ilişkin güvenirlilik katsayısı.

$r/2$ = Testin iki yarısında elde edilen korelasyon katsayısı.

Güvenirlilik Katsayısı Ne Zaman Yeterlidir?

Güvenirlik katsayısı olarak elde edilen korelasyon hangi düzeyde olduğu zaman yeterlidir sorusu çok yaygın olan bir sorudur. Bunun cevabı, ölçme aracını ya da psikolojik testin hangi amaçla kullanılacağına bağlıdır. Literatürde güvenirliliğin 70-80 olması durumu ölçme aracının araştırmalarda kullanılması için birçok kaynakta yeterli olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalarda, çoğunluk değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Hatta bazı kaynaklarda güvenirliliği 90'ın üzerine çıkarmaya çalışmanın fazladan bir emek ve masraf olduğu belirtilmektedir. (Nunnally, 1978).

Psikolojik testlerin, kliniklerde kullanılması durumunda güvenirliliğin yüksek olması büyük bir önem taşır. Testler, bireylerin geleceği hakkında önemli kararlar almada kullanılacaksa böyle bir sınıflamada hata payının minimum düzeye indirilmesi zorunludur. Bu durumda, güvenilirlik katsayısı 90 olan bir test bile yeterli olmayabilir. Bireylerin geleceğini etkileyecek kararlarda güvenirliliğin 95 ve daha yüksek olması arzu edilir. (Özgüven, 1992, s.88)

4.1.4. Ölçme Aracının Güvenirliliği Nasıl Yükseltilir?

Psikometri ölçümleri kullanmak kolay değildir. Yanlış kullanıma çok fazla açıktırlar. İnsan Kaynakları profesyonellerinin en çok önem vermesi gereken konuların başında kullanılan testlerin kalitesi gelmektedir. (Pickard, 1993, s.49)

Test geliştirenlerin çoğu, ölçme aracının uygulamalı alanlarda da kullanılmasını isterler. Fakat, çoğu kez testin güvenirliliği böyle bir kullanım için yeterli değildir. Bu gibi durumlarda psikometrik teoride yaygın olarak kullanılan iki yöntem başvurulmaktadır. Bunlardan biri, (1) testteki soru sayısını arttırmak ve güvenirliliği düşüren bazı maddeleri testten çıkarma yöntemidir. Diğer yöntem ise, (2) ölçme hatasının olmaması halinde madde korelasyonunun ne olması gerektiğini tahmin etme yöntemidir.

4.1.4.1. Madde Sayısını Arttırmak

Çok değişkenli bir modelin, şu an kullanılan tek değişkenli modellere kıyasla seçim testlerinin geçerliliğini belirlemede tercih edilmesi gerektiğini gösteren pek çok neden bulunmaktadır. (Murphy and Sharella, 1997, s.825)

Nitelikleri örnekleme modeline göre bir testin içindeki her madde ölçülen niteliğin bağımsız bir örneğidir. Buna göre, örnekleme madde sayısının artması ölçülen gerçek niteliklerin temsil edici özelliğini de artıracaktır. Böylece bir testin güvenilirliği testteki madde sayısı artırılarak yükseltilebilir. Bunu hekimlikten bir örnekle açıklamak mümkündür. Genellikle doktora giden bireyler, doktorun kendileri hakkında ne kadar çok soru sorar, test uygular ve bilgi toplarsa problemleri hakkında konacak teşhisin daha güvenilir olacağına inanmaktadırlar. Aynı durum psikolojik testler için de geçerlidir. (Özgüven, 1992, s.95)

4.1.4.2. Faktör ve Madde Analizi

Bir testin güvenilirliği testteki maddelerin hepsinin ölçülmesi istenilen niteliği ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Test geliştiren kişi, bu gereği yerine getirmeye çalışırsa da bazen maddeler aynı niteliğin ölçüsü olmayabilirler. Bu maddelerin test içinde yer alması güvenilirliği düşürür. Bu bölümde de açıklandığı şekilde güvenilirlik test maddeleri arasındaki korelasyonun yüksek olmasını gerektirmektedir. Testteki maddelerin aynı ya da çok yakın nitelikleri ölçüp ölçmediği iki yaklaşımla incelenebilmektedir. Bunlardan birincisi, “Faktör Analizi”dir. Testler bir niteliğin belirli bir boyutunu ölçtükleri zaman daha güvenilir olmaktadır. Bunun anlamı, belirli bir faktörün toplam varyans içinde diğer faktörlerden daha çok yoğunluk kazanmasıdır. Bu durumda faktör yükü düşük olan maddeler elimine edilebilir. (Özgüven, 1992, s.97)

4.2. Ekonomiklik

İşletme yönetimindeki çalışmaların büyük bir kısmı ekonomik olma prensibine bağlı olmak zorundadır. Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacağında hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları zorunluluk dışında kullanılmamalıdır.

Psikoteknik test bataryasının ekonomik olması demek, psikoteknik yöntemle seçilen işgörenlerin belirli bir zaman içindeki ilave katkılarının psikoteknik test bataryasının hazırlanması ve uygulanması için yapılan harcamalardan anlamlı deneyecek ölçüde büyük olması demektir. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir

zamanda seçilecek işgörenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır.

Bir işletme t tarihinde 6 eleman alıcaksa bu 6 elemanın üçüncü psikoteknik test yöntemiyle diğer üçünü klasik yöntemle seçip ve daha sonra bu elemanların her birinin günlük, haftalık, aylık çalışmalarını ortalama üretimlerini, ortalama fire miktarlarını, devamsızlıklarını vbg. Özelliklerini değerlendirip her iki grubu karşılaştırmak gerekir. Sonuçta her iki grup için ölçülebilir özellikler aynı ise, bataryanın ekonomik olmadığı, personel seçiminin psikoteknik yöntemlerle yapılmasının önemli yarar sağlamadığı ileri sürülebilir. Psikoteknik yöntemle seçilenlerin klasik yöntemle seçilenlere oranla önemli üstünlüklerinin olması ve bu üstünlüğün psikoteknik çalışmaların masrafına değer oranda olması halinde psikoteknik uygulama ekonomik olarak yorumlanmalı ve seçim için psikoteknik test bataryasının uygulanmasına başlanmalıdır.

Bazı işler için ekonomikliğin aranmaması gerekebilir. Ayrıca bazı test bataryalarının hazırlanması ve uygulanması için önemli ölçüde harcama yapmak gerekmeyebilir. Böyle durumlarda, işverenler az bir harcamaya katlanarak elemanlarının çeşitli özelliklerini tanımak isteyebilirler ve test bataryalarının ekonomikliği ile fazlaca ilgilenmeyebilirler. Ancak genel olarak bir test bataryasının ekonomik olması istenecektir. (Erdoğan, 1990, s.197)

4.3. Test Hazırlama ve Test Uyarlama

Test hazırlama bazı bireysel özellikleri, kişilerin yetenek ve bilgilerini değerlemek için özel olarak bazı testlerin oluşturulması halidir. Test hazırlama esas itibariyle test uzmanlarının işidir. Uzman bir kişi hazırlayacağı bir testle ne tür bireysel özellikleri değerleyeceğini başlangıçta tespit edecek, daha sonra ne tür bir test hazırlayacağına karar verecektir. Bu tür kararlarını verdikten sonra bireysel özelliklerini değerlemek amacıyla hazırlayacağı testin özel dilimlerini oluşturacak, bu dilimlerini oluşturacak, bu dilimlerle ilgili bazı çalışmalar yapıp ve çalışmalar sonucu anlamlı olan dilimleri birleştirip testi oluşturacaktır.

İdeal Test Geliştirme Prosedürü (Strauss and Sayles, 1972, s.424)

1. Personel uzmanı, iş başındaki müdürlerle iyi elemanları kötüsünden ayıran özellikleri, başka bir ifadeyle “Bu işi iyi yapmak için neyin gerektiğini” görüşür.
2. Bu görüşmenin sonuçları analiz edilerek varılan görüş birliği liste haline getirilir. Bu liste, sıraya sokulması için yeniden müdürlere gönderilir.
3. Psikolog, başvuran adaylarda iş için gereken özelliklerin bulunup bulunmadığını ölçecek test sorularını hazırlar.
4. Bu sorular, rastgele bir şekilde potansiyel adaylar üzerinde denenerek, hangilerinin ayırma işlemini (adayların yarısının doğru, yarısının yanlış yanıt vermesini) daha iyi yaptığı saptanır. Ayrıca, genellikle faktör analizi yoluyla soruların kendi aralarındaki korelasyonlar araştırılır.
5. Bu sonuçlara dayanılarak, bir deneme testi hazırlanır.
6. İyi ve kötü elemanları ayırt edecek kriterler saptanır. Bu, yönetici tarafından genel performansla göre verilecek öznel bir değerlendirme olabileceği gibi, ortalama günlük satışlar, üretim muayenesinden geçenlerin yüzdesi veya devamsızlık oranları gibi nesnel kriterler de olabilir.
7. Testi, daha sonra tüm başvuranlara uygulanır, ancak seçim için kullanılmaz.
8. Bir süre sonra (örneğin 18 ay), işe alınan kişilerin önceden belirlenen kriterlere göre ölçülen performansları, test sonuçlarıyla karşılaştırılır. Kriterlerle uyuşan test soruları, artık işe alma prosedürüne girmiş olan test bataryasında kullanılır. Diğer sorular atılır. Eğer çok az soru kalmışsa, yeniden 3. Maddeye dönülür.
9. Yıllar sonra, 7. ve 8. maddelere uygun olarak testin geçerliliği yeniden saptanır ve hala iş başarısını iyi tahmin edip etmediği kontrol edilir.

Test hazırlayan kişi test dilimlerinin insan davranışının belirli yönlerini örnekleyeceğini bilecektir. Bu noktada hareketle ne tür bireysel özelliği ölçecekse bu özelliklerle ilgili listeleme yapacak, söz konusu özelliğin bilinebilir ve tespit edilebilir tüm yönlerini listeleyecektir. Test hazırlayacak kişi ölçeceği özelliklerin dökümünü yaptıktan sonra bu özelliklerin analiz edilebilir davranışsal belirtilerin neler olduğunu da araştıracaktır. Çünkü, test dilimleri söz konusu olan davranışsal belirtiler için birer uyarıcı olacaktır. Böyle bir çalışmadan sonra testle değerlemesi yapılacak özelliğin her türlü görünümünü ortaya koyabilecek özel test dilimleri veya test edilecek davranış

için uyarıcıları oluşturacak, daha sonra tüm dilim ve uyarıcıları belirli esaslar dahilinde alt alta getirerek, veya belirli esaslar dahilinde de birleştirerek testi oluşturacaktır. Test hazırlayıcının yapacağı ikinci bir çalışma oluşturduğu testin ne şekilde cevaplandırılacağına tespit edilmesi olacaktır.

Hazırlanan testin içeriği ölçülmek istenen özelliği ortaya çıkaran uyarıcılar durumunda, testin cevaplanış biçimi ise bu uyarıcıya denegın tepkisi, gözlenip değerienecek davranış durumundadır. Bu nedenle testin içeriği ile cevapları birbirleri ile uyumlu olmalı, içerik; istenen, gözlemlenecek davranış ortaya çıkaran etki durumunda olmalıdır. Testin cevap biçimi hazırlanan testin ölçeceği özelliğe göre değışecektir. Örneğın bedensel yetenek veya psikomotor yetenek testleri belirli davranışları oluşturan uyarıcılar şeklinde olup cevaplanması bazı işleri yapma veya yapmama şeklinde olurken, bilgi testlerinin cevapları eksikleri tamamlama, verilen çok cevap arasından doğrusunu bulma şeklinde olabilir.

Test adapte etme ise daha önce belirli özellikleri ölçmek için geliştirilen ve değışik gruplarda denenen testin başka bir grupta uygulanabilmesi için uyarlanması demektir. Test uyarlamasının yapmak için önce analizi yapılacak bireysel özellikler tespit edilecek, daha sonra mevcut testler arasından bu özellikleri değerilemeye olanak veren kaç tür test vardır tespit edilecektir. Elde edilen testler incelenip hangisinin kullanılabileceğine karar verilecektir. Bu kararı verdikten sonra kullanılacak testte ne tür değışikliklerin yapılacağı araştırılacak ve gerekli değışmeler yapılacaktır. Hazır bir testi uyarlamak için bazı hallerde açıklama biçimi, bazı hallerde test dilimlerinin dizilişı değıştirilir. Özellikle başka bir kültürel ortamda geliştirilen zihinsel yetenek ve kişilik testi türünden testlerin özel bir kültürel ortamda kullanılması halinde test dilimlerinin uygulamanın yapılacağı kültürel yapıya uyarlanması, açıklama kısmının yeni ortamın şartları doğrultusunda değıştirilmesi gerekir. Bu türden değışmeler yapılarak başka kültürel ortamlar veya gruplar için hazırlanmış olan testler belirli bir kültürel ortam veya grupta kullanılır hale getirilir. Aletli testler şeklindeki yetenek testlerinin uyarlanmasının çok kolay olduğu, hatta çok kere olduğu gibi her toplumda kolaylıkla kullanıldığı, sözel yapılı kağıt-kalem testlerinin bazı aletli test şeklindeki kişilik testlerinin ise mutlaka uygulanacağı toplumun yapısına uydurulmasının gerektiğini söylemek doğru olur.

4.4. Test Hazırlama ve Uyarlamada Dikkat Edilecek Yönler

Psikoteknik testlerin hazırlanması için testlerin nasıl hazırlanacağını ve ne gibi özelliklere dikkat edilmesi gerektiğinin kavranması gerekir. Bireyin değerlendirilmesi için test yöntemi kullanılacaksa öncelikle ne tür bireysel özelliklerin değerlendirilmek istendiğinin bilinmesi gerekecektir. Bu amaçla söz konusu özelliğini özel bir tanımla yapılır, belirlenen özelliğin değişik dilimleri tespit edilir ve bir özellik profili çıkarılır. Daha sonra testi hazırlayan veya uyarlayan kişi yapacağı araştırmalar ile tespit ettiği özellik profilinin ne ölçüde tutarlı olduğunu bulmaya çalışılacaktır. Elde edilen ve tutarlılığı saptanan özellik profiline göre ya test hazırlanacak veya hazır testler arasından bir uyarlama yapılacaktır. Söz konusu olan çalışmanın gerekli etkinliği sağlaması, ölçülmek veya değerlemek istenen özelliği tespit etmede analiz gücü yüksek bir testin oluşturulması için bazı özel çalışmalar yapmak gerekecektir.

4.4.1. Amacın Tespiti

İyi bir testin hazırlanması veya hazırlanan testler arasından uygun bir seçimin yapılabilmesi için öncelikle amacın kesin bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ne ölçülmek isteniyor, ölçülecek özelliğin hangi yönden değerlendirilmesi yapılmak isteniyor açık bir şekilde belirlenmeli ve bu özellik ile ilgili bireysel davranışların ne tür belirtiler göstereceği tespit edilmelidir. Analizi yapılacak özellik bedensel özelliklerden birisi veya belirli bir grubu ise bu özelliklerin hangi yönlerden değerlendirileceği, istenen veya istenmeyen hareket türlerinin neler olacağı kesin olarak bilinmeli, bu özellikleri analize olanak veren testler geliştirilmeli veya hazır testler arasından uygun seçim yapılmalıdır.

Testle ölçülebilir özelliklerin tespiti yapılırken ölçümün yönü ve niteliği de esas alınmalıdır. Başka bir deyişle değerlemesi yapılacak özellik açık ve doğrudan görülür türden olmalı, özelliğin ölçümü davranışsal açıdan bir anlam ifade etmelidir. Ayrıca hazırlanan her bir test sadece belirli bir özelliği ölçecek şekilde olmalıdır.

4.4.2. Testin Tek Bir Özelliği Ölçmesi Gerekir

Hazırlanan test esas itibarıyla sadece bir yetenek veya özelliği ölçecek durumda olmalıdır. Eğer bir test birden çok özelliği ölçecek durumdaysa ve özellikler arası ilişki

varsa test sonuçlarının hangi özellik açısından anlamlı olduğunu ayırmak zordur. Bu nedenle testin sadece bir özelliği değerleyecek şekilde hazırlanması veya uyarlanması gerekir. Bazı hallerde, özellikle, yetenek testlerinde aynı yeteneğin değişik yönlerinin değerlendirilmesi istenebilir. Bu durumda geliştirilen testler birleştirilmiş test durumundadır. Başka bir deyişle testin her bir dilimi ayrı bir özelliği ölçecek şekilde geliştirilmiş olup, tamamı tüm bir özelliği değişik yönlerden değerleyebilecek durumdadır.

4.4.3. Test Bölümleri Test İçinde Uygun Bir Şekilde Dağılmalıdır

Bir test esas itibarıyla değişik dilimlerden oluşur. Ayrıca, her dilim de ayrı ayrı birimlerin bir araya gelmesi sonucu elde edilir. Belirli bir özelliğin analizi için test hazırlanmasına karar verildikten sonra bu testle ölçülebilecek özelliğin her bir yönü ayrı ayrı tespit edilecek ve bu yönleri ölçmeye yarayacak test dilimleri oluşturulacaktır. Bu test dilimleri ilk başta toplu olarak bir dilim havuzu içinde (item pool) düşünülebilir. Test hazırlayıcının çok önemli bir görevi test dilim havuzu içinde bulunan her bir dilimi özel olarak belirli bir sistem içinde bir araya getirmek, sıralamak ve birleştirmektir.

Test dilimleri havuzu içinde bulunan dilimler aynı yetenek veya özelliği değerleyecek dilimlerdir. Ancak her bir dilimin özelliği değişiktir. Bu dilimleri hangi esaslar dahilinde birleştirmek gerekir? Test dilimlerinin sistemli bir şekilde birleştirilip testin hazırlanması için faktör analizi yöntemi veya güçlük oranına göre sıralama yöntemi en uygun olanıdır. Faktör analizi yöntemi ile her bir dilim özellik faktörlerine göre değerlendirilir ve faktör gruplarına ayrılır. Daha sonra gruplanan dilimler kendi aralarında en ağırlıklı olandan en az ağırlıklı olana doğru dizilir.

Güçlük oranı analizi ile test dilimlerinin birleştirilmesi için her bir dilimin belirli bir denek grubu üzerinde denenmesi gerekir. Denek grubun üyelerinin her bir dilim için uygun davranışı gösterme veya uygun cevabı verme zamanları tespit edilir. Daha sonra adayların büyük bir bölümü tarafından en kısa zamanda cevaplanan test dilimi en kolay dilim olarak düşünülür ve dilimler en kolaydan en zora doğru dizilir. Testin oluşumu bu dizilişe göre yapılır. Denek grubu tarafından hiç cevaplanamayan dilimler varsa bu dilimler ya teste hiç dahil edilmez veya testin en son dilimleri olarak düşünülür.

Bir testin genel gelişme doğrultusun soldan sağa veya yukarıdan aşağıyadır. Başka bir deyişle testin dilimlerinin dizilimi bazen soldan sağa, bazen yukarıdan aşağıya doğru, bazen her iki yönde birden olmaktadır. Test dilimleri dizilirken her bir dilimin güçlük analizi yapılmalı ve en kolaydan en zora doğru dizilme işlemi esas alınmalıdır. Test dilimlerinin yukarıdan aşağı doğru dizilmesi çok zaman soruların gelişmesi olarak düşünülür, yani en basta birinci soru, onun altında ikinci soru şeklinde diziliş yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen diziliştir. Eğer böyle bir gelişme varsa ilk sorunun en kolay, son sorunun da en zor soru olması gerekir. Hazırlanan test bir aletli testse ve testin yapılması denneğin peş peşe gelen bir dizi hareketi yapması şeklinde ise, bu durumda en kolay hareketin en başlarda yer alması ve giderek hareketlerin zorlaşması gerekir. Böylece test birimlerinin mantıksal dizini yapılmış olur. Test dilimlerinin zorluk analizi yapıp hangi esaslar dahilinde test içinde birleşeceği saptanırken test dilimlerinin geçerlilik analizinin de yapılması gerekir. Test dilimi neyi ölçüyor ve test diliminin ölçtüğü özellik testle ölçülmek istenen özellik midir? Bu yönlerin araştırılması gerekir.

Test dilimlerinin geçerlilik analizinin en iyi yapıldığı durum testin iki ayrı denek grubunda denenmesi halidir. Bu gruplardan birisinin testin ölçtüğü özelliğe sahip olan üyelerden oluşması, diğerinin ise söz konusu özelliğe az sahip olan gruptan oluşması gerekir. Normal olarak denenene test uygun özelliği olan grup üyelerince kolay bir şekilde cevaplanmalı, diğer grubun üyeleri tarafından cevaplanma oranı az olmalı veya toplam cevaplanan test dilimi sayı olarak az olmalıdır. Böyle bir durum gerçekleşirse test dilimleri ve genel olarak test geçerlidir. Test dilimlerinin analizinin güçlük ve geçerlilik analizi yapılmalı, geçerli olan test dilimleri güçlük sırasına göre dizilerek belirli bir özelliği değerlendirmede kullanılabilir test hazırlanmalıdır. Test uyarlama da yapılan işlem esas itibarıyla hazırlamadaki uygulamanın aynısıdır. Uygulama da görüldüğü kadarıyla test uyarlama halinde test dilimlerinin sırası fazla değişmemekte, yalnız bazı test dilimleri testten çıkarılmaktadır.

4.4.4. Hazırlanan Testin Belirli Bir Denek Grubuna Uygulanma

İyi bir testin hazırlanması için geliştirilen her test belirli sayıda ve özellikte kişinin oluşturduğu özel bir denek grubunda denenmelidir. Testin belirli bir denek

grubunda denenmesinin amaçları arasında genel olarak testin geçerliliğinin analizinin yapılması, test için uygun zamanlarının yapılması ve testin anlaşılır olup olmadığının tespit edilmesi gelir. Ayrıca test belirli özelliklerdeki kişilerin oluşturduğu gruplarda denenerek, her bir grup için test sonuçları test edilir ve testin gruplara göre değerleyici yönü belirlenir.

Cognitive testler ve kişilik ve ilgi envanterleri genellikle personel seçiminin parçalarıdır. İngiltere’de yönetici kadrolarının seçiminde firmaların %70’i cognitive testleri, % 54’ü de kişilik testlerini kullanmaktadır (Shackleton & Nevell, 1991). Seçim, kişilerin gelecekteki yaşam planlarıyla ilgili olduğu için, bireysel tahminlerin doğruluğu önemli bir konudur. Seçimde, güvenilirlik ve geçerlilik ölçütleri bazında geliştirilmiş psikolojik testler kullanılmaktadır. Genellikle, personel seçimindeki başlıca çaba standart tahmin edici skorlarıyla standart kriter skorları arasındaki farkı azaltmak yönünde olmaktadır. Tahmin edici ve kriter skorları arasındaki korelasyon ne denli yüksek olursa, bu fark da o kadar düşük olacaktır. Ghiselli (1956, 1960) bu farkın tüm bireyler için aynı olmayacağını uzun süre önce iddia etmiştir. Bu nedenle, bazı kişilerin daha çok (veya daha az) tahmin edilebilir olduğunu saptamak için bir kriter öne sürdü. Bu kriter, her kişi için tahmin edilmiş standart kriter skorları ile gözlenen standart kriter skorları arasındaki farkı almak yoluyla oluşturuldu. (Meijer, 1998, s. 147)

4.4.4.1. Anlaşılabilirlik Analizi

Belirli özellik ve yetenekleri değerlemek için hazırlanan veya uyarlanan testin bir örnek grup üzerinde denenmesinin ilk amacı testin anlaşılabilirliğinin test edilmesidir. Bu uygulama ile test dilimlerinin tek tek ve toplam olarak denekler tarafından kolayca anlaşılıp anlaşılmadığı araştırılır. Testin belirli bir grupta denenmesi sonucu her bir test dilimine karşı ve toplam olarak teste karşı deneklerin tepkilerinin ne olduğu görülür. Soruların ilgi çekmeye uygun olup olmadığı görülür. Bu tür denemelerin sonucu anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan, anlaşılması için açıklama gerektiren test dilimleri testten çıkarılır veya anlaşılır duruma getirilmesi için bazı düzenlemeler yapmak gerekir. Ayrıca deneklerin büyük bir kısmı test dilimlerinin önemli bir kısmını çabucak cevaplarırsa bu testin kolay çözümlenebilir bir test olduğu sonucuna varılıp, bazı soruların zorlaştırılmasında yarar olacaktır. Çok sayıda cevaplandırılmayan soruların da anlaşılmadığı düşünülerek, bu tür soruların sayısının azaltılması gerekir.

Testin belirli bir grupta denenmesi test uygulama için önerilen tüm gerekli şartlarla birlikte yapılır. Test için özel bir açıklama yapılacağından uygulama sırasında bu açıklama standart şekilde tüm deneklere karşı yapılır. Açıklamanın yazılı olması halinde açıklama bölümünün de anlaşılıp anlaşılmadığı araştırılır ve açıklamanın anlaşılır bir duruma getirilmesine çalışılır. Her testin bir veya iki örnek çözümü vardır. Bu örneklerin de testi genel olarak temsil edecek durumda olması, örneklerin anlaşılır durumda olması gerekir. Bu nedenle testin bir denek grupta denenmesi sırasında örnek soruların ve cevaplama biçiminin de uygun olup olmadığı araştırılacaktır.

Test geliştirmeden veya uyarlamadan sonra yapılan örnek bir grupta deneme işleminin tutarlılığı grubun özelliği ile yakından ilgilidir. Örnek denek grubu testin ölçtüğü özelliği taşıyacak durumda olan bir grup olmalıdır. Ayrıca testin belirli bir eğitim düzeyi, yaş veya benzeri özelliklerle ilgili olması halinde denek grup da bu özelliklere uygun olmalıdır.

4.4.4.2. Zaman Tespiti

Psikoteknik değerlemede yararlanılan her testin özel bir zamanı vardır. Başka bir deyişle değerlendirme testlerinin tamamına yakın bir kısmı teste tabi olanların sınırlı bir süre içinde cevap verecekleri testlerdir. Test uygulama süresinin test için önerilen sürede kısa veya uzun olması halinde testin ölçümü hatalı olacaktır. 20 soruluk bir test olsa bu testin çözümü için deneklere verilecek zaman ne olacaktır? 5 dakika mı yoksa 15 dakika mı? Bu zamanı tespit etmek için hazırlanan veya uyarlanan testin uygun bir denek grubunda denenmesi gerekir.

Deneme sırasında hazırlanan testler denek grubuna verilir ve uygun minimum zaman içerisinde deneklerin testi çözümlemeleri istenir. Bu sürenin sonunda deneklerin çözümledikleri test dilimi sayısı tespit edilir ve ikinci bir zaman verilerek, ikinci zaman dilimi içinde çözümlenen dilim tespit edilir. Bu tür zaman uzatma durumu deneklerin çözüm yapamadıkları noktaya kadar gidilerek test için kesin zaman bulunur. Örneğin, bir test için 5 dakika verilir ve 5 dakika sonunda deneklerin kaç soru çözümledikleri tespit edilir. İkinci defa yine 5 dakika verilir ve yine kaç soru çözümlediği araştırılır. Diyelim ki ikinci 5 dakika da deneklerin büyük bir kısmı ilave soru çözümleyememiş,

ilk 5 dakikadaki soru sayısı ile kalmışlardır. Bu durumda test için uygun zaman içinde büyük bir oranda çözümlenmesi halinde sürenin kısaltılması gerekir.

4.4.5. Test için Uygulama Kılavuzu ve Tanıtıcı Broşür Hazırlama

Psikoteknik ölçüm veya değerlendirme için belirli bir test hazırlanıp veya uyarlanıp ilgili çalışmalar yapılarak testin kullanılabilir duruma geldiği saptandıktan sonra testi tanıtıcı bir broşürün ve uygulayıcılar hazırlanması gerekir. Bu amaçla test değerlediği özellikle ilgili gruplardan seçilen denek gruplarına tatbik edilir, elde edilen sonuçlar ortalama ve standart puanlar olarak tespit edilir, her grup için sonuçların eğrileri çıkarılır.

Ayrıca testin uygulanması sırasında uygulayıcıların uymaları gereken özellikler belirlenir ve gerek bu özellikler gerekse uygulama sonuçları özel bir kitapçıkta veya broşürde toplanır. Bu broşürü bir ilacın talimatnamesi gibi düşünmek mümkündür. Artık testi hazırlayan veya uyarlayanların dışında kalan ve testi kullanmak isteyen uygulayıcılar bu testin ne tür özellikleri değerleyebildiğini, ne tür gruplara uygulanabileceğini, denemelerden ne tür sonuçlar alındığını, uygulamanın etkinliğini sağlamak için nelere dikkat edileceğini bilmek için hazırlanan broşüre bakmak ve testi gereği şekilde kullanmak durumundadırlar. Bu nedenle test piyasasından alınan bir testin kendisi ile broşürü bir bütün olarak düşünmeli ve uygulama kesin olarak hazırlayıcının önerdiği şekilde yapılmalıdır.

4.5.Yetenek Profiline Göre Test Bataryasının Oluşturulması

Yetenek ve beceri sözcükleri, genellikle eş anlamlı olarak kullanılır. Ancak, bazı yazarlar bu sözcükleri bir miktar farklı anlamlarda görürler. Örneğin Lewis(1985) beceriyi, yetenek ve başarının birleşimi olarak tanımlar. (Torrington and Hall, 1991, s 294)

Her iş için yapılan yetenek ve özellik çözümlemesi çalışmasından sonra hazırlanan yetenek profiline göre psikoteknik test bataryasının hazırlanması gerekecek ve bu bataryada yukarda açıkladığımız testler belirttiğimiz şekilde yer alacaktır. Ancak, burada bataryada ne kadar testin yer alacağı veya test sayısında nelere dikkate

edileceği gibi bir soru ile karşılaşmak mümkündür. Ayrıca batarya içinde birden fazla testin olması halinde de bazı yönleri dikkat etmek gerekecektir.

A.B.D.'de, beceri kategorileri genellikle birbirinden ayrı olarak kabul edilir ve genel yeteneğe önemli bir faktör olarak daha az önem verilir. Özel beceri testleri, kullanılan zeka ve yetenek modelinden etkilenmiştir. Özel yetenek testleri, Bennet Mekanik Algılama Testi (Bennet, in Sweetland et al.1983) gibi testlerdir. (Torrington and Hall, 1991, s.295)

4.6. Testlerin Avantajlı olan ve Olmayan Yönleri

Kişi hakkında bilgi toplama aracı olan psikolojik testlerin avantajlı olduğu kadar sınırlı olan yönleri de vardır. Testlerin avantajlı olan ve olmayan yönleri aşağıda özet olarak verilmiştir.

Psikolojik Testlerin Avantajlı Yönleri:

- 1) Psikolojik testlerle diğer bireysel bilgi toplama tekniklerine göre daha ekonomik yoldan belirli bilgiler toplanabilmektedir.
- 2) Subjektif tekniklere nazaran daha objektif olan psikolojik testlerle güvenilir bilgiler toplanabilir.
- 3) Testlerden elde edilen sayısal bilgiler istatistiksel kavram ve anlamlı terimlerle bireyi betimleme olanağı vermektedir.
- 4) Özel yardıma ihtiyaçları olan bireylerin ayırdedilmesine, tanınmasına ve teşhisine olanak vermektedirler.
- 5) Testler öğrenme alanında olan gelişmeyi veya belirli değişkenlerin etkisi ile olan değişimleri araştırmaya olanak vermektedirler.

Psikolojik Testlerin Sınırlı Olan Yönleri:

- 1) Psikolojik testler ölçtüğü nitelik hakkında sayısal bilgiler vermekle beraber ölçtükleri şeyin hatasız ve gerçek bir ölçüsü değildirler.
- 2) Testler ölçtükleri alan veya niteliği bütünü ile çok yönlü olarak ölçmezler, ancak niteliğin belirli ve sınırlı bir yönünü ölçerler.
- 3) Psikolojik testler kişinin performansına ait sayısal bir değer vermekle beraber, kişinin aldığı puanın seviyesine ilişkin açıklayıcı nedenleri göstermezler.

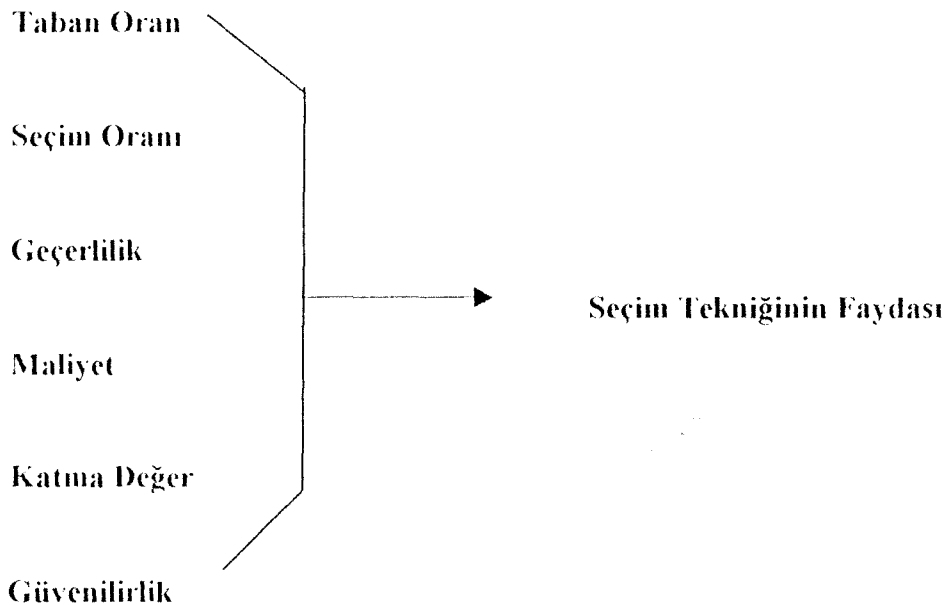
4) Test puanları kişinin bir “test durumunda” ne yapabileceğini gösterir. Kişinin başka koşullarda ve gerçek durumlarda ne yapabileceklerini göstermezler.

5) Psikolojik test puanları kişinin ne yapabileceği, performansı hakkında ipuçları verirler, fakat kesin bir sonuç ve karar anlamı taşımazlar.

Testlerin kullanılmasındaki sorunlar: (Tornington and Hall, 1991, s.292)

1. Testler, gelecekteki performansın çok iyi bir ölçüsü değildirler.
2. Geçerlilik süreçleri vakit kaybına neden olurlar, ancak testlerin etkin kullanımı açısından vazgeçilmezdirler.
3. Testler geliştirilirken kullanılan iyi iş performansını belirleyen kriterler genellikle yetersiz kalmaktadır. Drenth’in söylediği gibi, “Çoğu kez, öznel değerlendirmeler, rasgele verilen notlar veya güvenilemeyen performans değerlendirmeleri geçerli sayılmaktadır. Kabul edilemez kriterler kullanılarak kabul görececek geçerliliklerin elde edilmesi mümkün değildir.”
4. Testler işe özgüdür.
5. Testler, sosyal, cinsel veya ırksal bir önyargı taşıyabildikleri için adil olmayabilirler.

Aşağıdaki tablo seçim tekniğinin yararlılığını ölçmek için kullanılan faktörleri göstermektedir. **Geçerlilik**, *Seçim prosedürü (tahmin edici) ile iş davranışı (kriter) arasındaki ilişkideki ilk faktörlerden birisidir. İlişkinin iki yönü önemlidir: gücü ve istatistiksel anlamlılığı.*



Şekil 4.4 Seçim Tekniğinin Yararlılığını Ölçmede Kullanılan Faktörler

Seçme ve yerleştirme konusunda yanıt aranan sorular (Kepir-Sinangil,1998,s.14)

- Eleman seçme ve yerleştirme sürecini nasıl iyileştirebiliriz?
- Açık pozisyonlara her zaman doğru eleman seçebiliyor muyuz?
- Yetenekli, bilgili ve deneyimli eleman seçmek yeterli mi?
- Seçtiğimiz kişileri doğru yerlere yerleştirebiliyor muyuz?
- Eleman seçimlerini kimlerle yapıyoruz?
- Eleman seçimini yapan kişileri eğitiyor muyuz?

4.7. Test Kullananların Yaptığı Bazı Temel Hatalar

Yukarıda belirtilen standartlara rağmen yeterli olsun veya olmasın testleri kullananlar, kullanmaya yetkili olanlardan çok daha fazladır. Bu sebepten de testlerin kullanılmasında birçok hata olmaktadır. Aşağıda testlerin kullanılışında görülen bazı temel hatalar zet olarak verilmiştir.

- 1) llmek istenilen amaca uygun lme aracını seçmemiş olmak.
- 2) Testleri testin ölçmek üzere hazırlandığı amaçların dışında bir maksat için kullanmak.
- 3) Sınırlı yönlerini bilmeden testlere çok fazla güvenmek, her amaç için kullanmak veya sınırlı yönlerini olduğundan fazla büyüterek, testleri uygun amaçlar içinde kullanmaktan kaçınmak.
- 4) Psikoloğik test sonuçlarından çıkarılamayacak düzeyde genellemeler yapmak ve yargılara varmak.
- 5) Belirli bir testte başarı kazanmayı öğretimin bir amacı haline getirmek.
- 6) Objektif testlerle llemeyen eğitim ve ğretim hedeflerini de ölçmeyi ihmal etmek.
- 7) Bireyi tanımada testlerle kolayca elde edilemeyen bilgileri ihmal etmek.
- 8) Test puanlarını uygun olan “norm”lara göre yorumlamamak.
- 9) Standart testlere özgü, standart kurallara uymamak.

Bunların yanında, psikoloğik testlerle ilgili birçok özel durumla ilgili hatalar ifade etmek mümkündür.

Test Kullanımında Hatalı Uygulamalar. (Kepir-Sinangil, 1998, s.12)

- Kimin geliştirdiği belli değil
- Geçerliği, güvenirliği bilinmeyen testler
- Türkiye için adaptasyonu, standardizasyonu yapılmamış testler
- Beş testten oluşan test paketi
- Her pozisyon için kişilik testi kullanmak
- Her pozisyon için zeka testi kullanmak
- Tüm seçim sistemin bir test sonucuna bağlamak

4.7.1. Türkiye'deki Uygulamalar

Bugün Türkiye'de personel seçim sisteminde uygulanan testlerde ciddi sorunlar olduğu gözlenmektedir. Bu sorunlar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

1. Değişik iş kolları ve pozisyonlarda iş tanımları, iş analizleri yapılmamıştır. Örgütlerde, bu alanda eğitim görmeden, kimi tesadüfen atanmış insan kaynakları elemanları, “uzman” veya “yönetim danışmanı” adı altında faaliyet gösterenler ve bazı yöneticiler iş analizi yapmaktan kaçındıklarını belirtmektedirler. Bazıları da iş analizinin yalnızca mavi yakalı olarak adlandırılan, işçilik vasfı öne çıkan gruplarda yapıldığını belirtmektedirler. İş analizi yapılmamasının nedenleri arasında, çok zaman aldığı, kuruluşlara büyük maliyetler getirdiği, çeşitli görev tanımlarının zaman içinde değişebildiği, iş analizinin çalışanları belli-dar bir kompartımana soktuğundan onlara iş analizinde belirtilen görevlerin dışında işler veremediklerini veya kanuni bir hak doğurabileceğinden çekindiklerini, görev tanımlarının esnek uygulamaları önlediği gibi hususlar bazı insan kaynakları yöneticileri tarafından dile getirilmektedir. Oysa, iş analizleri bölümünde de değinildiği gibi, güvenilir bir personel seçimi uygulaması, öncelikle o iş konusunda iş analizleri yapmakla başlar. Zira örgütlerde amaç işe göre personel seçmektir. (Aamodt, 1996; Miner, 1992; Schmidt and Hunter, 1995)

2. Standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilik ve güvenirlikleri saptanmamış testler (Yetenek, kişilik, beceri vb.) seçim sürecinde kullanılmakta ve karar verme aşanında tek veya “mutlak ölçüt” olarak değerlendirilmektedir. Rastgele bir testi seçim sırasında kullanmanın örgüte hiçbir

yararı olmayacağı gibi, gerek birey ve gerekse örgüt açısından zararları olabilir. Örneğin, pek çok özelliğin değerlendirilmesinin söz konusu olduğu yönetici, mühendis gibi pozisyonlar için yapılan seçimlerde yalnızca zeka testlerinin uygulanması veya rastgele geliştirilmiş sıfat listelerinden oluşan ölçeklerin “kişilik profili” olarak kullanılmasının isabetsiz seçime yol açacağı açıktır.

3. Psikologlar, lisans eğitimi süresince öğrenmiş oldukları mevcut testlerle örgütleri, endüstriyi ve bu kuruluşlardaki çalışma koşullarını ve endüstri/örgüt psikolojisi yöntemlerini hiç bilmeden buldukları testleri kullanmaktadırlar. Böylesi uygun olmayan testlerle yapılan seçim sonunda elde edilen sonuçlar, geleneksel yöntemlerle (yalnızca referanslarla veya yapılaşmamış mülakatlarla) seçme arasında bir fark olmadığını göstermektedir. Bu gibi uygulamalar işverenin objektif, güvenilirliği ve geçerliliği olan testlere ve yöntemlere karşı güvenini sarsmaktadır. Psikologların yanı sıra işletmeci, eğitmen, test uygulamasını ve değerlendirmesini bilen, bildiğini zanneden herkes test kullanarak insanları değerlendirmeye yönelmektedir. Bu da, ölçme konusunda bilgisi veya sağduyusu olan yöneticilerin ve işverenlerin reaksiyonlarına neden olmaktadır.

4. Son yıllarda yurt dışında çeşitli insan kaynakları uygulamaları yapan bazı kuruluşların Türkiye’de açtıkları şube/temsilciliklerin uygulamalarında da bir takım sorunlar gözlenmektedir. Bu kuruluşların geliştirdikleri test materyallerinin Türkiye’de uygulanabilmesi için güvenilirlik, geçerlilik çalışması ve o işe uygun norm tablolarının çıkarılması, standardizasyonu zorunludur. Bazı firmalar farklı meslek grupları üzerinde yürütülmesi gereken bu çalışmaları küçük öğrenci gruplarında uygulamaktadırlar. Bu ve benzeri sağlıksız uygulamalar psikolojik ölçüm sistemlerine güveni sarsmakta ve bu sistemler daha yerleşmeden onlara karşı toplumda olumsuz bir tutumun gelişmesine yol açmaktadır. (Kepir-Sinangil ve Telman, 1994)

Sonuç: İyi düzenlemeyen seçim sistemleri örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi seçilen elemanların örgüte getireceği zarar her yıl katlanarak artacaktır. (Cook, 1991) Yalnızca sübjektif seçim metotları kullanmak (örneğin, yapılaşmamış mülakat gibi) sadece zaman kaybı değil, işverene her yıl artan yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. (Kepir-Sinangil, 1997, s 125)

4.8. Test Puanlarını Etkileyen Bazı Faktörler

Test puanları, bireylerin herhangi bir niteliğini, belirli bir zaman düzeyinin belirli bir noktasındaki performansını sayısal olarak ifade ederler. Kişinin niçin bu puan seviyesinde başarı gösterdiğinin nedenleri, motivasyonu, özgeçmişi, içinde bulunduğu koşullar, bekleyişleri, özel amacı vb. gibi nitelikleri hakkında hiçbir bilgi vermezler.

Bunlar arasında, testin verildiği ortam, testi uygulayan kişiye özgü faktörler, testi alan kişinin durumuna ilişkin faktörler, uygulanan psikolojik teste özgü faktörler sayılabilir. Bu hataların bazıları aşağıda özet olarak verilmiştir.

4.8.1. Test Sonuçlarının Yorumlanmasına İlişkin Yaklaşımlar

Testler birey hakkında bazı sayısal değerler, puanlar verirler. Test puanlarından, verilecek kararı geliştirici şekilde, danışanın mevcut davranışını açıklama, davranışı betimleme veya ilerdeki olası davranışlarını kestirme, yordama vb. amaçlar için kullanılır. Test kullanmanın belirli bir işlevi, amacı olmasıydı bireye test vermenin bir anlamı olmazdı. Testleri yorumlama aşamasında danışmana düşen görev, test puanlarının ne anlama geldiğini danışanın anlayacağı şekilde ona açıklamak, test sonuçlarının kişisel olarak kendi durumu ile ilişkisini anlamasına yardım etmektir. Bunu yapabilmesi için terapistin test puanlarını yorumlamada kullanılan psikometrik teknikleri bilmesi gerekir. Bu süreç içinde ortaya çıkabilecek duygusal problemler de terapistin danışmanlık gücüne ihtiyaç gösterecektir.

Super (1962) test puanlarının yorumlanmasında izlenen tutum ve tekniklere göre yorumlamayı üç yaklaşım içinde incelemektedir. “Klinik Yaklaşım”, “Psikometrik Profil Yaklaşımı” ve “Psikometrik Endeks” yaklaşımlarıdır.

4.8.1.1. Klinik Yaklaşım

Klinik yaklaşımda terapist, bireye uygulanan test sonuçlarının bir bütün olarak birbirleriyle ve bunların kişi hakkında çeşitli diğer kaynaklardan toplanan bireysel ve sosyal bilgilerle ilişkisini gözden geçirir. Objektif ve sübjektif nitelikteki bu bilgileri kişisel gözlem ile birlikte yorumlar. Klinik yaklaşımda amaç, bireyin durumunu

dinamik terimlerle betimlemek ve açıklamaktır. Bireyin durumunun betimlenmesinin, kişiyi etkileyen güçlerin etkileşimini ve bu etkileşimin doğuracağı sonuçları yordamaya olanak vereceğine ve dolayısıyla kişinin en uygun bir tercih ve karara varabilmesini sağlayacağına inanılır.

4.8.1.2. Psikometrik Profil Yaklaşım

Psikometrik profil yönteminde, akademik yetenek, başarı, ilgi, kişilik vb. alanlarda bireye uygulanan test bataryalarından elde edilen puanlar, standart puanlara çevrilerek, yüzdelikler, çizgi grafikleri, kişinin kuvvetli ve zayıf olan yönlerini gösteren “profiller” halinde ifade edilir. Yapılan değerlendirmelere ve profile göre kişi güçlü olduğu alana yöneltilir veya kişinin istek ve tercihlerinin uygun olup olmadığı bu profile göre değerlendirilir.

Bir başka yol olarak, bireyin “kişisel profili”nin, çeşitli uygulamalar sonucu hazırlanmış “standart profillerden” hangisine benzer olduğu gözlemsel olarak saptanır. Bireyin durumu standart profil için geliştirilmiş olan duruma göre açıklanır ve yorumlanır.

4.8.1.3. Psikometrik Endeks Yaklaşımı

Psikometrik endeks yönteminde, kişiye verilen testlerden elde edilen puanlara, bireyin seçeceği meslek, branş veya olası klinik sınıflamalarla ilişkisi yönünden olan önemine göre bir “ağırlık” verilir. Bireyin testlerden aldığı her puan, o puan için saptanmış olan ağırlıkla çarpılarak bir “toplam puan” elde edilir. Bireyin durumu bu ağırlıklı toplam puana bakılarak değerlendirilir, bir yargıya ya da karara varılır. Her puana verilecek ağırlık, meslekten mesleğe veya bir klinik gruptan diğerine göre değişir. Test puanlarına verilecek ağırlığın saptanmasında, test puanı ile yordanması istenilen klinik grup ve iş, meslek göstergelerine ilişkin ölçütler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyonlardan yararlanır. Bazen test puanına bakılarak yordama yapılacak alanla rasyonel olarak düşünülen ilişki derecesine göre de puanlara ağırlık verilebilmektedir. (Özgüven, 1992, s.336)

Psikometrik endeks yönteminin kullanılması, Psikometrik-Profil yönteminde, söz konusu bireyin profilinin meslek veya klinik gruba ilişkin profile benzer olup olmama konusundaki yorumların subjektif niteliğini kısmın azaltmaktadır. Psikometrik endeks yönetiminde “yordayıcı puan” ile “ölçüt” arasındaki ilişkilerin derecesi istatistik deneme ve verilerden çıkan korelasyonlara göre saptamaktadır.

Burada özet olarak, ifade edilen “yorumlama yaklaşımları” genellikle literatürde “psikometrik” ve “klinik” olmak üzere iki grupta ifade edilmektedir. İçerik ve niteliği pek fazla bir değişiklik göstermediği halde bu iki yaklaşım farklı terimlerle ifade edilmektedir. Kaynaklarda bu iki yöntemi Williamson (1939) “deneysel” ve “klinik”, Goldman (1961) “mekanik” ve “mekanik olmayan” ve Cronbach (1965) ise “psikometrik” ve “impresyonistik” olarak nitelendirmişlerdir.

4.8.1.4. Psikometrik ve İmpresyonistik Yaklaşım

Psikolojik testlerin kullanılması, test sonuçlarına ilişkin işlem yolları ve yorumlanması konusunda farklı iki tarihsel kökten kaynaklanan iki tür test anlayışı ve felsefesi bulunmaktadır. Cronbach (1970) bu yaklaşım tarzını “psikometrik” ve “impresyonistik” yaklaşım olarak nitelendirmektedir.

Psikometrik test yaklaşımı, bireyin belirli bir niteliğine ilişkin belirli bir zaman düzeyinde gösterdiği performansına ilişkin sayısal ölçülere önem verir. Bu yaklaşım köken olarak, Thorndike (1904)’ın “Eğer bir şey varsa bu ondan bir parça var demektir”. “Eğer bir şeyden bir parça var ise o da ölçülebilir” şeklinde ifadesini bulan bir temel görüşe dayanmaktadır. Bu görüşte iki fikir vurgulanmaktadır. Bunlardan birincisi, psikolojinin “Varolan” belirli “şeylerle”, nitelik ve elementlerle uğraştığı, ikincisi ise; bireylerin hepsinde aynı niteliklerin zeka, mekanik beceri gibi var olduğu, ancak “farklı derecelerde bulunduğu” vurgulanmaktadır. Farklı objelerin, boyutları, ağırlığı, hacmi, yoğunluğu gibi belirli soyut yönlerinin sayısal olarak betimlenmesi geleneği fiziksel bilimlerden gelmektedir. (Özgüven, 1992, s.357)

İmpresyonistik yaklaşımda ise, bireyin kapsamlı olarak çeşitli yönlerden betimlenmesi öngörülmektedir. İmpresyonistik yaklaşımı benimseyen psikiyatrist ve psikologlar, bireyin tanınması için çok hassas bir gözlemci olmak gerektiğini, mümkün

olan her kaynaktan, akla gelebilecek her yöntemle bireye ilişkin önemli ipuçları elde etmek ve bunları birleştirerek genel bir izlenime ulaşmanın önem ve gereğine inanırlar. Bu görüşte olanlara göre, bireyin belirli bir niteliğine ilişkin ölçümler elde etmek, incelemek bireyi bütünü ile dikkate alan bir incelemenin yerine geçemez. Impresyonist herhangi bir yetenekten bireyde “Ne kadar” bulunduğu ile tatmin olmaz, bireyin yeteneğini ne şekilde ifade ettiği, ne türden hatalar yaptığı ve bu hataları niçin yaptığı ile daha çok ilgilenir.

Bu iki yaklaşıma ilişkin tutum farkını vurgulamak için belki şöyle bir örnek verilebilir. Farklı yaklaşımdaki iki psikolog, bireyin özgeçmişi hakkında bilgi edinmek istediği zaman psikometrist yaklaşımda olan psikolog kişiye kapsamlı objektif bir “İşaretleme Listesi” veya “Envanter” verebilir. Impresyonistik yaklaşımda olan ise hiçbir sınırlama getirmeden kişiden “Hayat hikayesini” yazmasını tercih edebilir. İki yaklaşımın da güçlü ve sınırlı yönleri vardır. Günümüzdeki uygulamalara her iki yaklaşım da katkılar getirmiştir. İki yaklaşımdan biri tamamıyla diğerinin yerine geçemez. Psikometrik yaklaşım, uygulanan işlemin açıklık ve kesinliği, cevapların kontrol edilmesi, temel verilerin objektif olarak kaydedilmesi, sayısal veriler elde edilmesi ve bunların bir karara, sonuca ulaşacak şekilde sayısal olarak birleştirilebilmesi ve yapılacak yorumların geçerliğinin incelenebilmesi gibi nitelikler yönünden impresyonistik yaklaşımdan farklılık göstermektedir.

4.9. Test Sonuçlarını Yorumlama Türleri

Goldman (1961) test sonuçlarının yorumlama sürecini, yorumun niteliğine göre “Betimsel”, “Genetik”, “Yordayıcı” ve “Değerlendirici” yorumlama yaklaşımı olmak üzere dört grupta sınıflandırmıştır.

4.9.1. Betimsel Yorumlama

Betimsel yorumlama da, kişi hakkında toplanan bilgilerle, bireyin durumu, bulunulan zaman düzeyi içinde tüm nitelikleri ile betimlenerek ortaya koymaktadır.

4.9.2. Genetik Yorumlama

Genetik yorumlama da, kişinin bugünkü gelişimi ve durumu bireyin geçmişi incelenerek açıklanmakta ve bugünkü durumunun nedenleri belirtilmektedir.

4.9.3. Yordayıcı Yorumlama

Kişinin bugünkü durumuna ilişkin bilgilerden geleceğe yönelik durum ve davranışlarının ne olabileceği hakkında önceden kestirmeler, yordamalar yapmaktır.

4.9.4. Değerlendirici Yorumlama

Kişinin bir birey olarak ayrıntılı incelenmesinden çıkarılan sonuçların doğurduğu ve yargılarından çıkarılan sonuçlar, izlenmesi gerekli tavsiye halinde kişiye belirtilir ve kişiden bunları uygulaması istenir.

Psikolojik danışma hizmetlerinde, demokratik ve yöneltici olmayan tutumu benimseyenler bu yorumlama yaklaşımlarından çok betimsel yorumlama yöntemini benimserler. Toplanan bilgilerle bireyin özel durumu betimlenir, sonuçlar çıkarma ve yorumlama danışanın kendisine bırakılır veya danışan-terapist görüşmesi sürecinde birlikte yorumlanır.

Genetik tip yorumlamalar ise daha çok kliniklerde ileri uyum problemi olanların terapilerinde görülür, uyumsuzluğu yaratan nedenlerin kökleri geçmişte aranır ve geçmişteki yaşantıların ışığında açıklanır.

4.10. Personel Alımında Yeni Gelişmeler

Son birkaç yıl içinde, “rekabetçilik” kavramı giderek daha yaygın kullanılmaya başlamıştır. Genel olarak rekabetçilik, mümkün olduğunca ölçülebilir ve davranışsal terimler içinde tanımlanan işle ilgili bir yetenek veya beceriyi ifade eder. İşe başvuran bir kişideki rekabetçi özellikler, eğitilmiş görüşmeciler tarafından “durumsal” veya “davranışsal olay” görüşmeleri yoluyla veya yeni geliştirilen rekabetçilik anketinin doldurulması sonucunda saptanabilir. Rekabetçilik anketi çoğu kez yalnız başvuran tarafından değil, aynı zamanda onun çalışma arkadaşları, altında çalışanlar ve

yöneticiler tarafından da doldurulur (360 derece değerlendirme). Durumsal görüşmeler, diğer tüm görüşme türlerinden daha yüksek geçerliliğe sahiptir ve rekabetçilik modellemesi (bir iş için gerekli rekabetçiliklerin belirlenmesi) giderek seçim konusunda en popüler ve en yararlı yaklaşımlardan birisi haline gelmektedir. Bir başka yeni gelişme de kişinin genel duygusal yönünün (iyimserlik ve kötümserlik) iş performansına ciddi bir etki yaptığının kabul edilmesidir. “Öğrenilmiş iyimserlik” ölçütlerinin satış personelinin seçiminde yararlı olduğu ortaya çıkmıştır, ancak bunun geçerliliği konusunda kesin araştırma bulgularının saptanması için henüz erkendir.

Düşük geçerliliğe sahip seçim ölçütleri neden hala kullanılmaktadır?

- anlaşılabilir olarak (ancak belki akılsızca olarak) seçim prosesinin masraflarını minimize etmeye çalışmaktadırlar
- geçmişte kullandıkları prosedürleri değiştirmeye yanaşmamaktadırlar

Aslında, iş analizi ve çeşitli geçerli seçim prosedürlerinin birleşiminin pahalı olması için hiç bir neden yoktur ve her durumda yanlış bir kişiyi işe almanın getireceği masraflardan daha ucuza mal olacağı kesindir. Eğer işverenler (ve Massey araştırmasının sonuçlarına göre pek çok personel danışmanı) geçerlilik araştırmalarının sonuçlarından ve etkilerinden habersizse, değişmek için bir neden görmeyeceklerdir. Yeni işe alınmış yöneticilerin ve elemanların düşük performansları pek çok değişik faktöre bağlanabilir ve organizasyona büyük zarar verme pahasına yanlış seçim yöntemleri kullanılmaya devam edilebilir. (Sisley, 1997, s.22)

İkinci dalga toplumlarında işin kendisi gibi, işe alma yöntemleri de gittikçe standartlaştırılıyordu. Özellikle yönetsel hizmetlerde, işe yaramayacakları bulup ayıklamak için standartlaştırılmış testler kullanılıyordu. Üçüncü dalga toplumlarında sorumluluktan kaçmayan, yaptıkları işin diğer işlere nasıl bağlandığını anlayabilecek yetenekte olan, değişik koşullara çabuk uyabilen, çevrelerindeki insanlarla duyarlı ilişkiler içersine girebilen işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. (Toffler, 1996, s.426)

5. ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLER VE UYGULAMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma örgütlerde personel seçiminde uygulanan testlere ait esas kabul edilen teorik bilgilerin çalışma hayatına uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyor ise ne ölçüde uygulanabildiğini ölçmek amacıyla yöneliktir. Bilindiği gibi personel seçim sürecinde en önemli basamaklardan biri seçimde uygulanacak testlerdir. Testlerin seçim için kullanılması kararı vermek ve uygulamak oldukça uzun araştırma yapılmasını gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte, etkin test kullanımının sağlamak maksadıyla örgüt organizasyonlarındaki tepe yöneticileri ve insan kaynakları personelinin konuya yakın olup olmamaları başarı faktörünü etkileyecektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri

Araştırma ana kütlesi olarak 1999 yılında sanayi bakanlığına yayınlanmış Türkiye'nin İlk 500 özel şirketleri arasında elektronik sektöründe ilk üçe giren Arçelik, Vestel ve Beko'da uygulanmıştır.

İnsan kaynakları/personel yöneticileri ile diğer departman yöneticilerinin örgüt stratejileri kapsamında personel seçiminde kullanılan testlerle ne kadar ört üştüğünü bulmak maksadıyla üç adet işletmede anılan yöneticilere anket uygulanmış 36 kişi tarafından cevaplandırılmıştır.

Anket, yönetici konumunda olan orta ve üst düzeydeki çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır. Anket vasıtasıyla yöneticilerin örgüt içinde personel alımında test uygulayıp uygulamadığını eğer uygulaniyorsa uygulama kriterlerini ve test sonuçları hakkında görüş ve düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Anket uygulamasında eğer işletmede personel alımında test uygulanmıyor ise bunun nedenleri ve sonuçlarının işletmeye nasıl yansıdığı konusunda düşünceler öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, işletmelerde testlerin yerine ikame edecek başka seçme sistemlerinin kullanılıp kullanılmadığı araştırılmıştır.

5.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket dört ayrı alanda toplam otuz sorudan oluşmuştur. Anket soruları örgütlerde yönetici konumunda olan personel tarafından cevaplandırılmıştır.

5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme bilgisayar ortamında EXCEL programı vasıtasıyla yapılmış ve grafik olarak yorumlanmıştır.

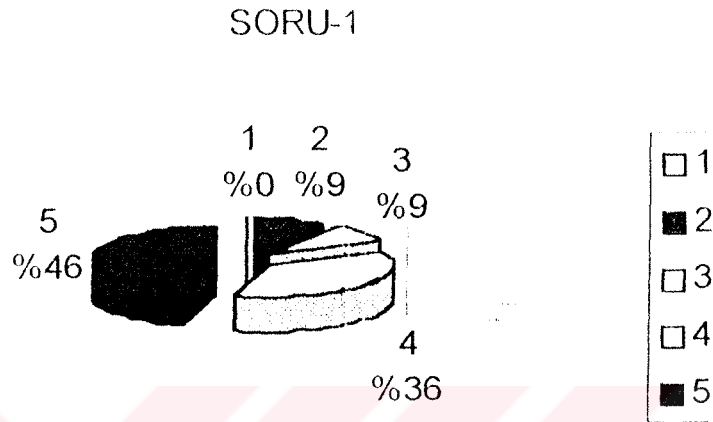
5.5. Bulgular ve Değerlendirilmesi

Değer etiketi sütunundaki rakamlar anketteki seçenekler yerine kullanılmıştır. Buna göre rakamların anlamları şunlardır:

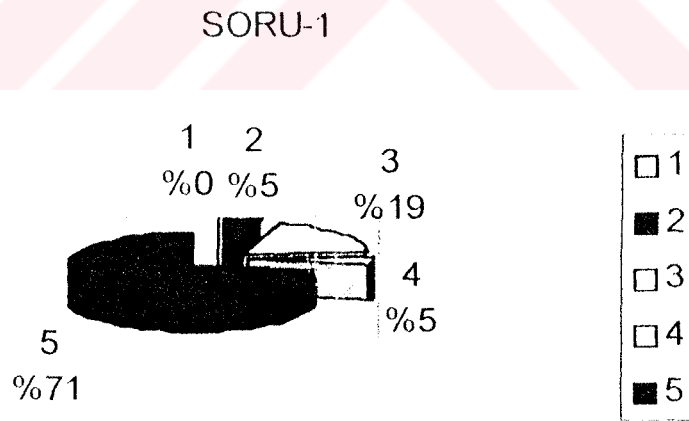
1=hiçbir zaman 2=nadiren 3=bazen 4=sık sık 5=her zaman

İlk değerlendirme, örgütün amacı, stratejisi, politikaları, eylemsel kararları ile personel/insan kaynakları politikaları arasındaki ilişkinin testler açısından incelenmesi maksadıyla yapılmıştır. Bu bölüm ankette yer alan (1-5) arası soruların değerlendirilmesi ile oluşmuştur. İkinci değerlendirme işletmelerin personel seçim sistemine bakış açıları konusunda fikir sahibi olmak ve insan kaynakları yöneticilerinin işletmelerde personel seçiminde uygulanan testler hakkındaki düşüncelerini tespit etmek maksadıyla sorulmuştur. Değerlendirmede (6-14) arası dokuz soru dikkate alınmıştır. Üçüncü değerlendirme alanındaki sorular, işletmelerde uygulanan test bataryalarının özellikleri ve kullanılan testlerin çeşitleri üzerine yapılmıştır. Bu bölüm ankette yer alan (15-23) arası soruların değerlendirilmesi ile oluşmuştur. Yapılan dördüncü değerlendirmede işletmelerde kullanılan çeşitli testlerin uygulama biçimleri ve nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla (24-30) arası sorular yedi adet soru sorulmuştur. Yapılan dördüncü değerlendirmede işletmelerde kullanılan çeşitli testlerin uygulama biçimleri ve nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla (24-30) arası sorular yedi adet soru sorulmuştur.

**5.5.1. İşletmenizde Yeni Ortaya Çıkacak Personel İhtiyaçlarını
Tespit Maksadıyla Sürekli Olarak İnsan Kaynakları
Araştırmaları Yapılmakta mıdır?**



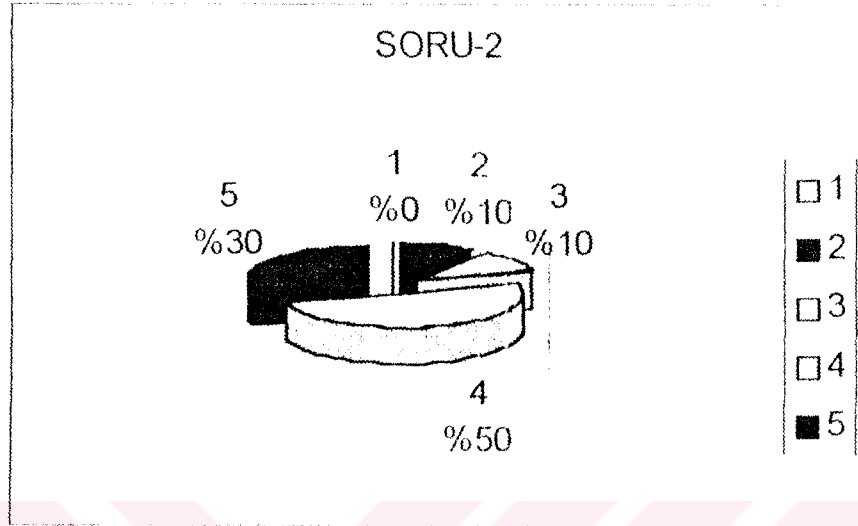
Şekil 5.1. İnsan Kaynakları Araştırmaları (İ.K.Y)



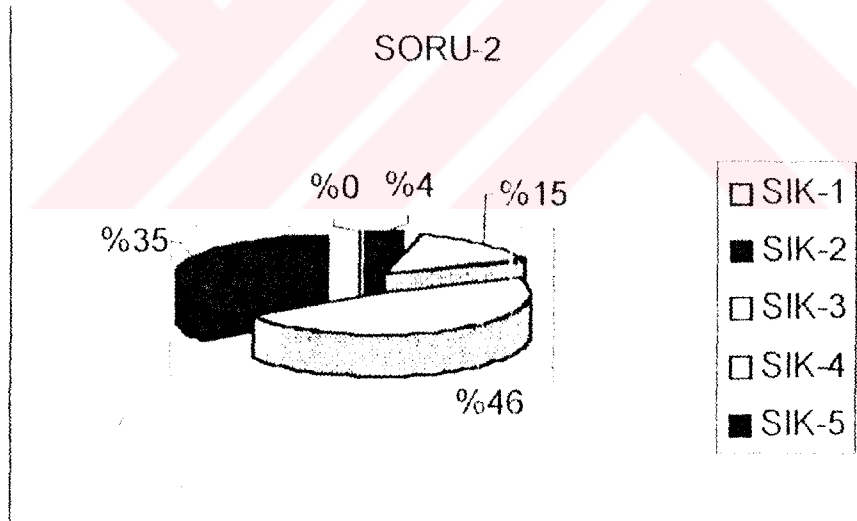
Şekil 5.2. İnsan Kaynakları Araştırmaları (Diğer Çalışanlar)

Anketteki ilk soru işletmelerde ortaya çıkabilecek personel ihtiyaçları için İ.K. araştırmaları yapılıp yapılmadığını açıklık getirmek maksadıyla sorulmuştur. İ.K.Y. %36 ve %46 arasında toplam %82 oranında her zaman ve sık sık yapıldığını ifade etmişlerdir. Diğer çalışanlar ise konudan haberdar olduklarını %95 oranında uygulandığını ifade etmişlerdir. Anket sonucuna göre bu sektörde İ.K. araştırmalarının sürekli, düzenli ve sık sık yapıldığı değerlendirilmektedir.

5.5.2. İşletmenizde Kullanılan İnsan Kaynakları Seçim Sistemi Organizasyonu Devamlı Güncellenmekte midir?



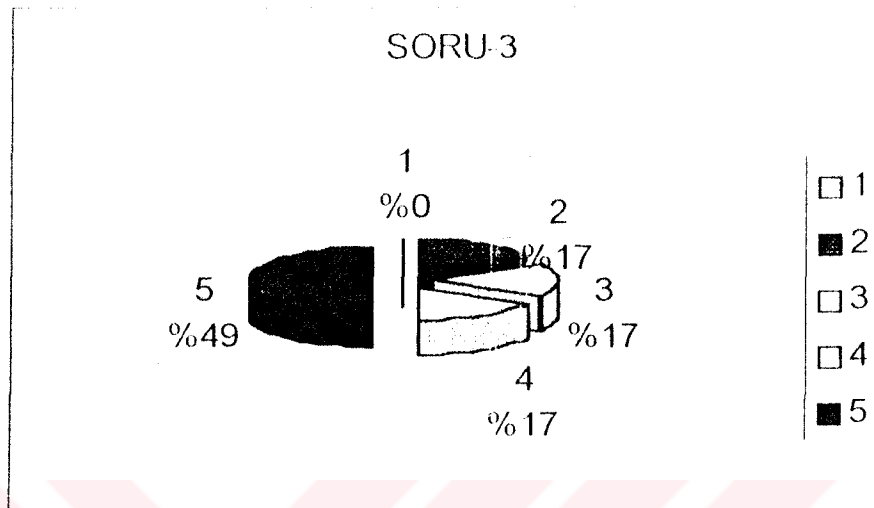
Şekil 5.3. İ.K. Seçim Sistemi Organizasyonu (İ. K. Y.)



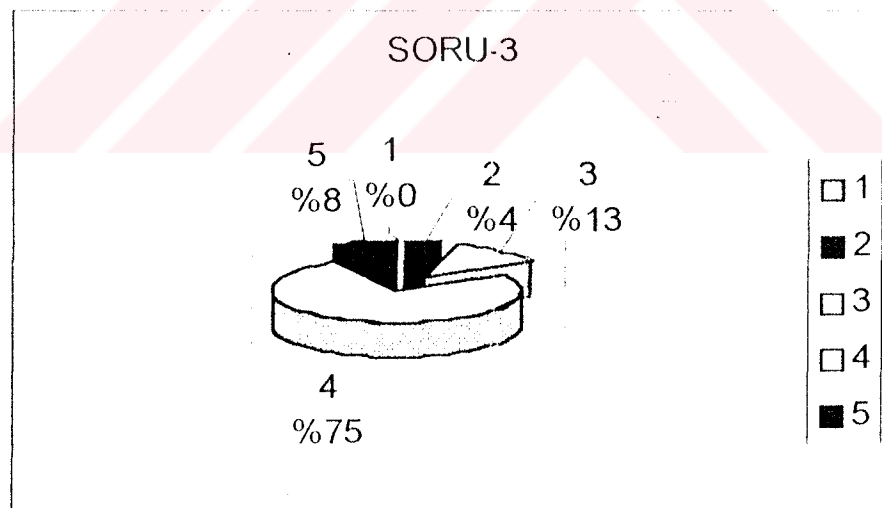
Şekil 5.4. İ.K. Seçim Sistemi Organizasyonu (Diğer Çalışanlar)

Bu sorudaki araştırılan konu işletmelerde bulunan insan kaynakları seçim sisteminin güncelleştirilmesini test etmektir. İ.K.Y ve diğer çalışanların verdikleri cevaplar bir paralellik arz etmekte olup sektörde %50'ye yakın oranda sık sık seçim organizasyonlarının güncelleştirilmesinin sağlandığı söylenebilir.

5.5.3. İşletmenizin Hedefleri ve Stratejileri ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki Uyum Her Zaman Mevcut mudur?



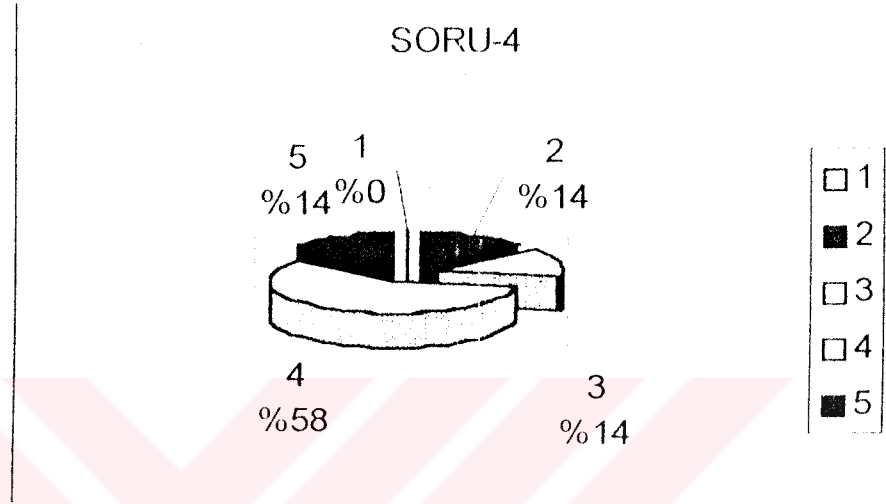
Şekil 5.5. İnsan Kaynakları Politikaları (İ.K.Y.)



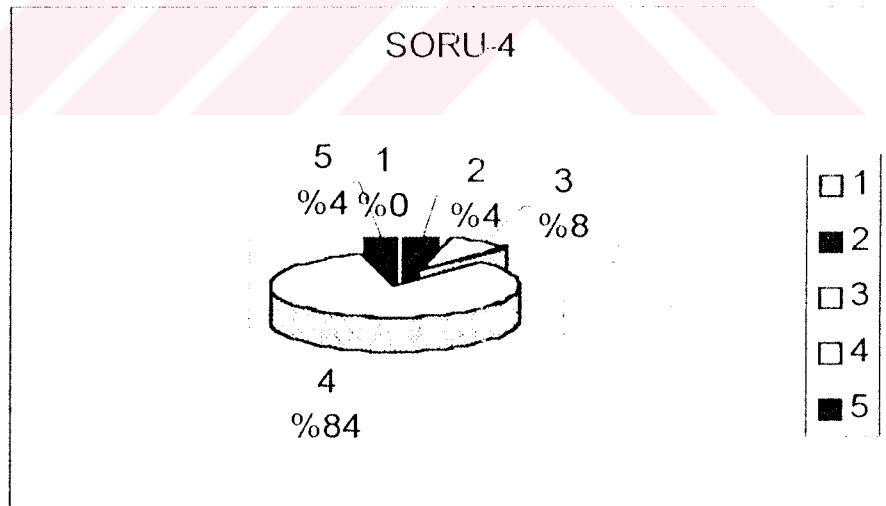
Şekil 5.6. İnsan Kaynakları Politikaları (Diğer Çalışanlar)

Bu sorudaki araştırılan konu işletmenin hedef ve stratejileri ile insan kaynakları politikaları arasındaki korelasyonu bulmaktır. Her iki gruba yapılan anket sonucu cevaplar paralellik taşımakta ve yüksek oranda uyumun söz konusu olduğu değerlendirilmektedir.

5.5.4. İşletmedeki Tepe Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yöneticileri Personel Tedariki İçin Stratejik Değerlendirmeler Yapmakta mıdır?



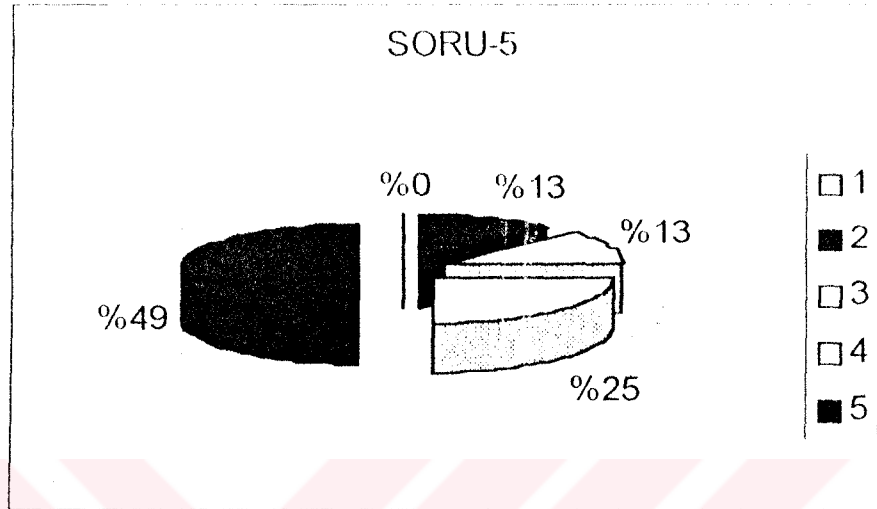
Şekil 5.7. Stratejik Değerlendirmeler (İ.K.Y.)



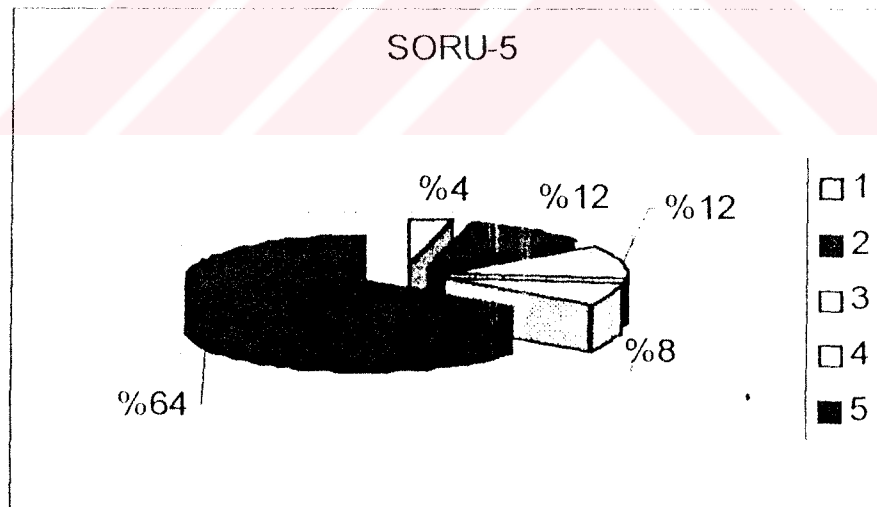
Şekil 5.8. Stratejik Değerlendirmeler (Diğer Çalışanlar)

Anket yapılan şirketlerde tepe yöneticilerinin İ.K. konusunda stratejik değerlendirmeler yaptıkları sonuçlardan ortaya çıkmaktadır.

5.5.5. İşletmenizin amacı olarak işe göre personel seçimi ilkesi tam olarak uygulanmakta mıdır?



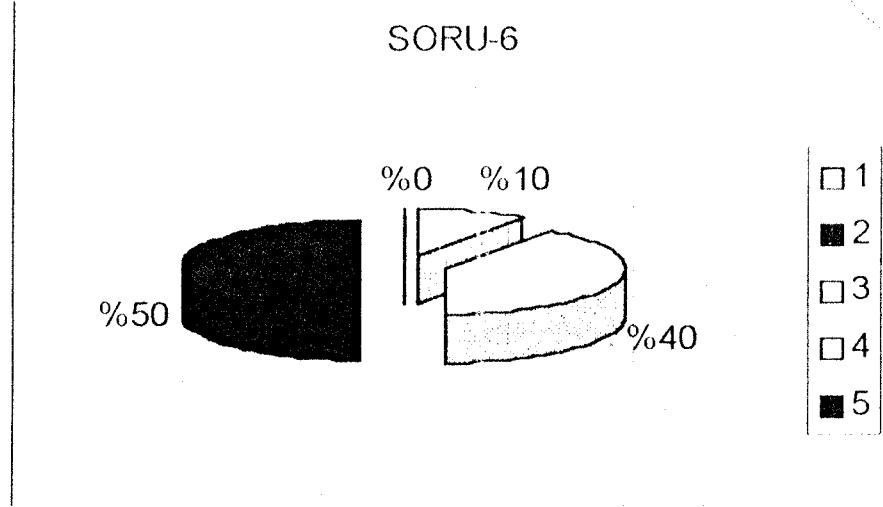
Şekil 5.9. Personel Seçimi İlkesi (İ.K.Y.)



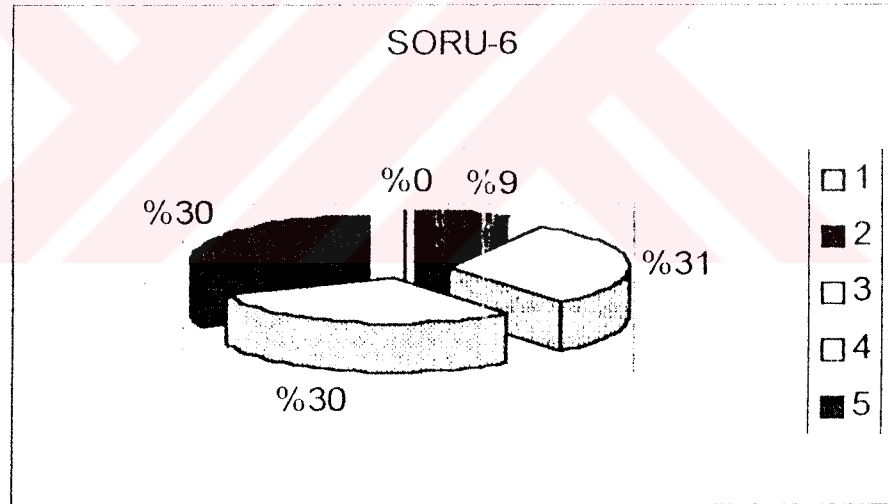
Şekil 5.10. Personel Seçimi İlkesi (Diğer Çalışanlar)

Anket uygulanan şirketlerde işe göre personel seçimi ilkesi ile ilgili sonuçlar fazla olmasa da bir dağılım göstermekte olup konunun %50'ye yakın oranda tam uygulanmadığı mütalaa edilmektedir.

5.5.6. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmakta mıdır?



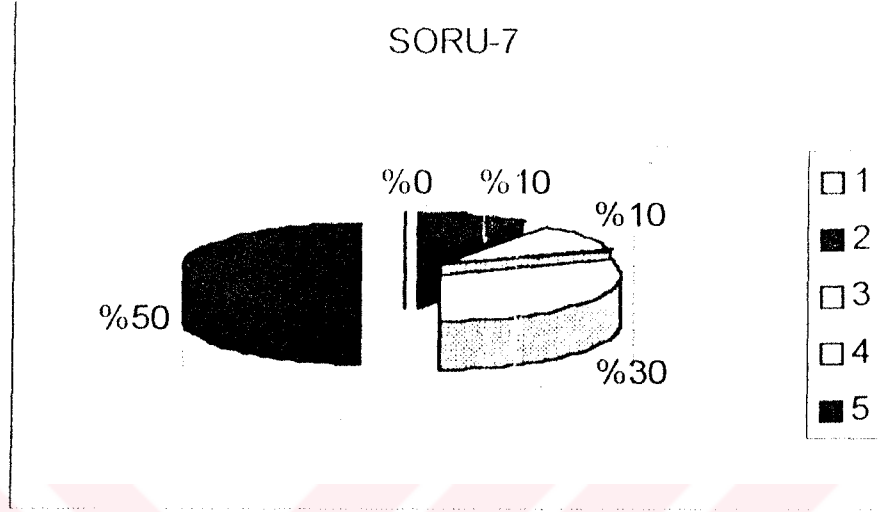
Şekil 5.11. Test Kullanımı (I.K.Y.)



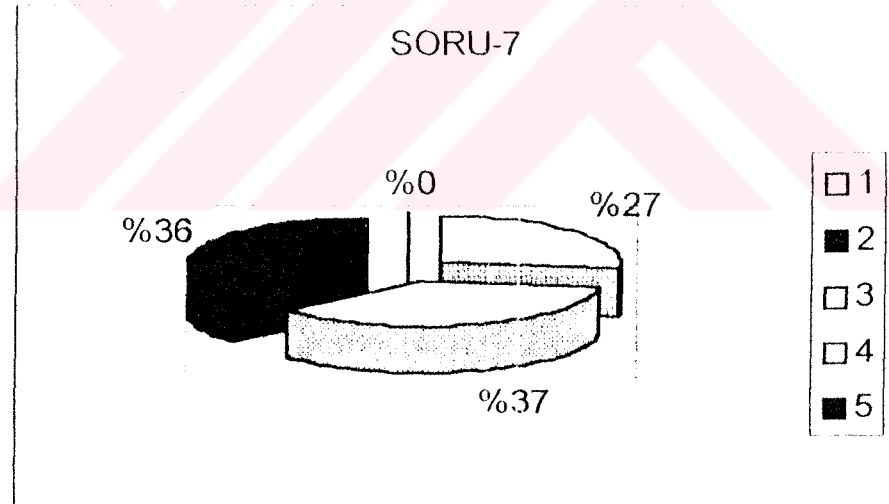
Şekil 5.12. Test Kullanımı (Diğer Çalışanlar)

Anket sonucu olarak anılan işletmelerde yüksek oranda personel alımı testleri uygulandığı tespit edilmiştir.

5.5.7. İşletmenizde personel seçimi yapacağınız pozisyonlara ait iş analizleri kullanılmakta mıdır?



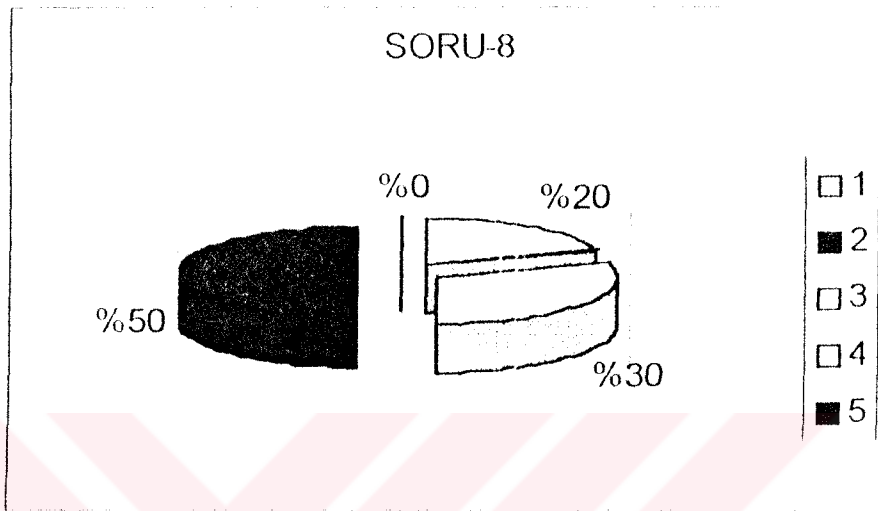
Şekil 5.13. İş Analizleri (İ.K.Y.)



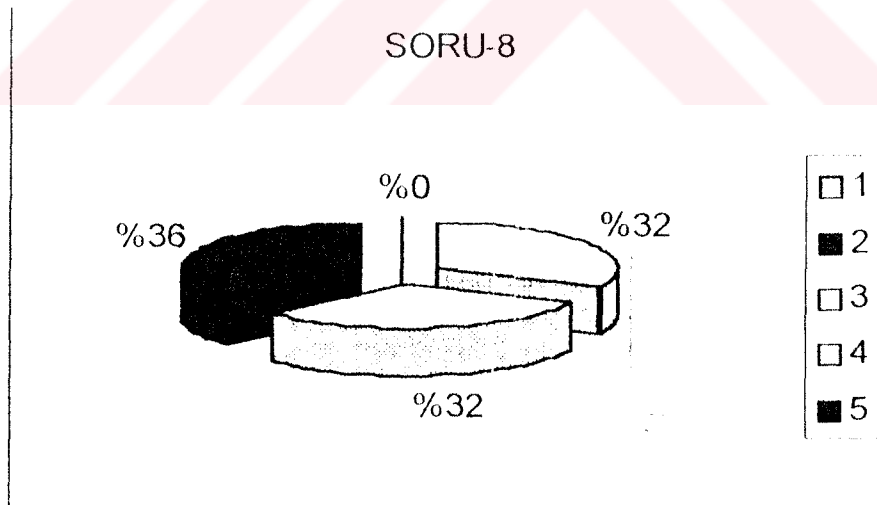
Şekil 5.14. İş Analizleri (Diğer Çalışanlar)

Anket sonucu olarak anılan işletmelerde personel seçimi için yüksek oranda iş analizlerinin yapıldığı tespit edilmiştir.

5.5.8. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmaya başladıktan sonra işe alınanlar arasında personel kalitesinde bir artış görülmüş müdür?



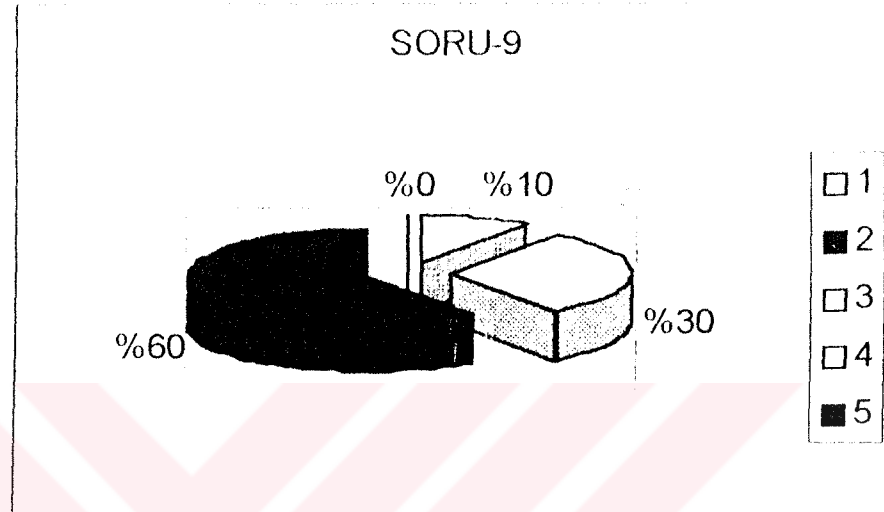
Şekil 5.15. Personel Kalitesindeki Artış (İ.K.Y.)



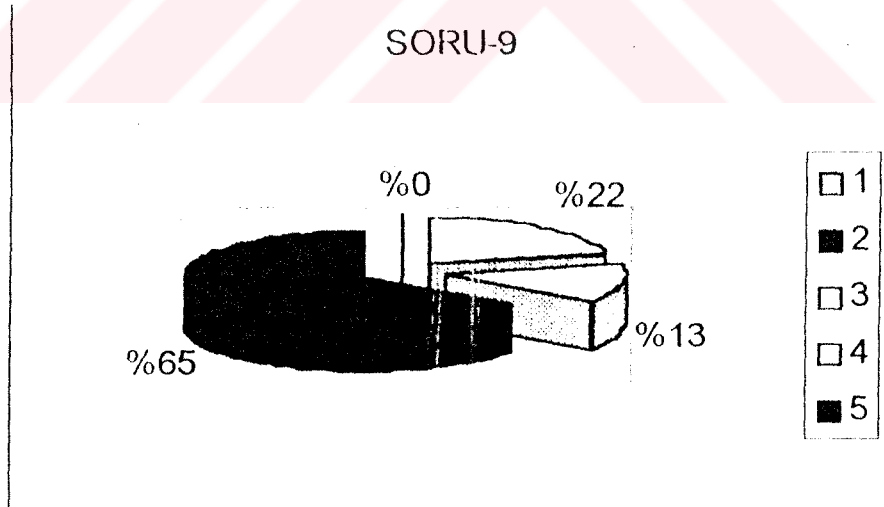
Şekil 5.16. Personel Kalitesindeki Artış (Diğer Çalışanlar)

Anket sonuçlarının bazen, sık sık ve her zaman cevaplarında kümeleştiği ortaya çıkmıştır. Sonuçlar kesin olmamakla birlikte bizlere büyük bir oranda personel kalitesinde artış olduğunu göstermektedir.

5.5.9. İşletmenizde personel alımında mülakat sistemi ile testlerin birlikte kullanılması personel seçimindeki isabeti arttırmakta mıdır?



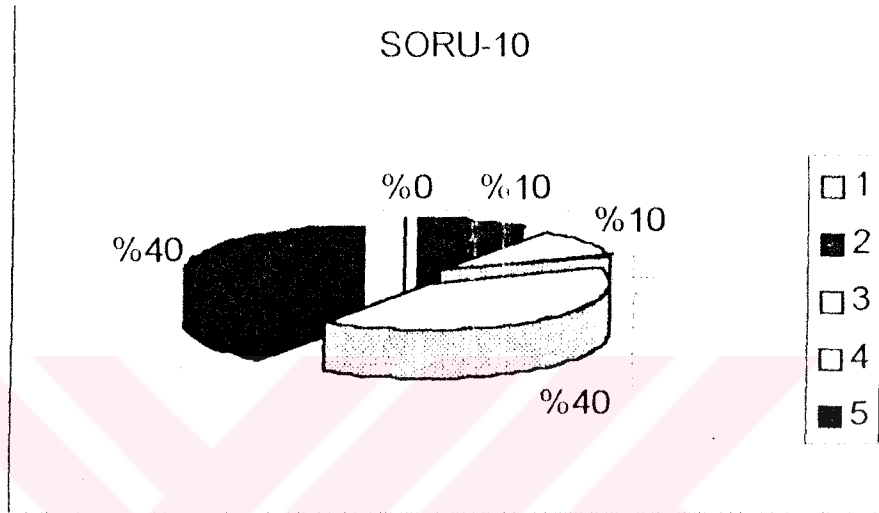
Şekil 5.17. Personel Seçimindeki İsbet (İ.K.Y.)



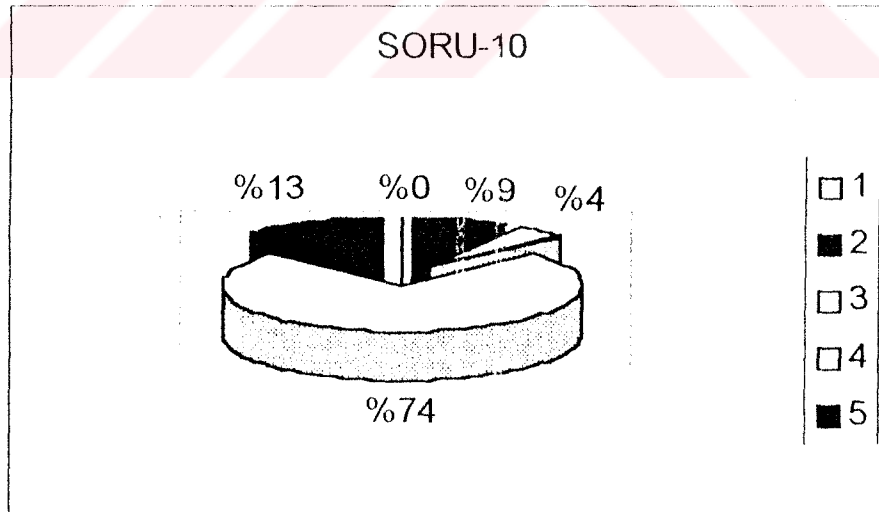
Şekil 5.18. Personel Seçimindeki İsbet (Diğer Çalışanlar)

Personel seçiminde uygulanan testlerin seçimdeki isabet oranını arttırdığı değerlendirilmektedir.

5.5.10. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmaya başladıktan sonra işe alınanlar arasında personel memnuniyetinde eskiye oranla bir artma gözlenmekte midir?



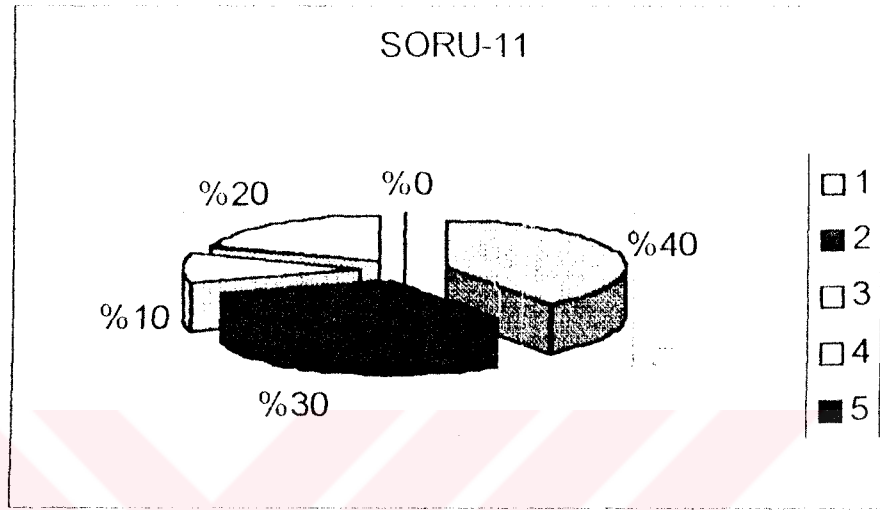
Şekil 5.19. Personel Memnuniyeti (İ.K.Y.)



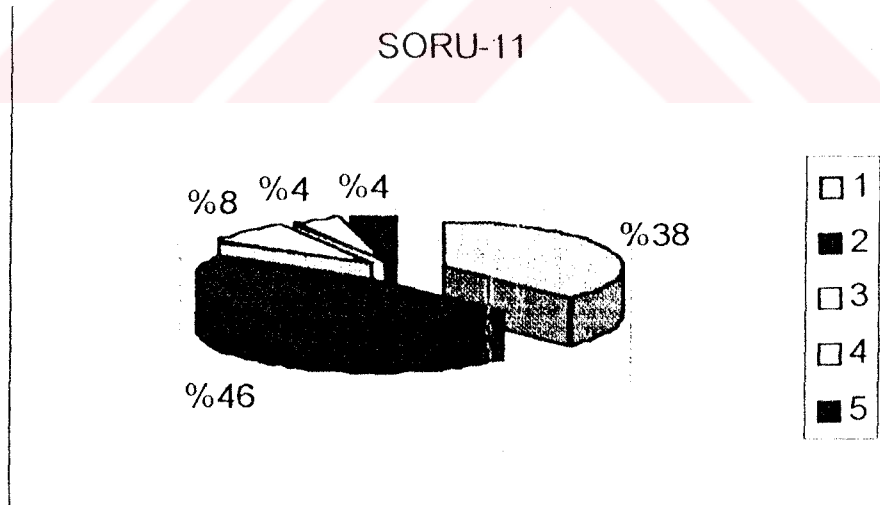
Şekil 5.20. Personel Memnuniyeti (Diğer Çalışanlar)

İşletmelerde personel memnuniyetinin arttığı yönünde bir değerlendirme anket sorularına verilen yüksek oranda sık sık ve her zaman cevapları ile anlaşılmaktadır.

5.5.11. İşletmenizde personel alımında kullanılan yöntemlerden testler dışında aşağıdakilerden hangileri kullanılmaktadır?



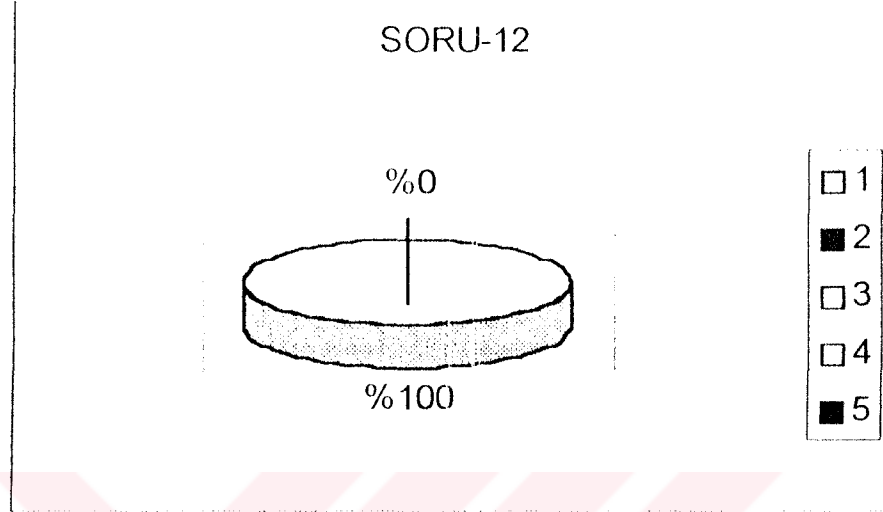
Şekil 5.21. Personel Alımında Kullanılan Yöntemler (İ.K.Y.)



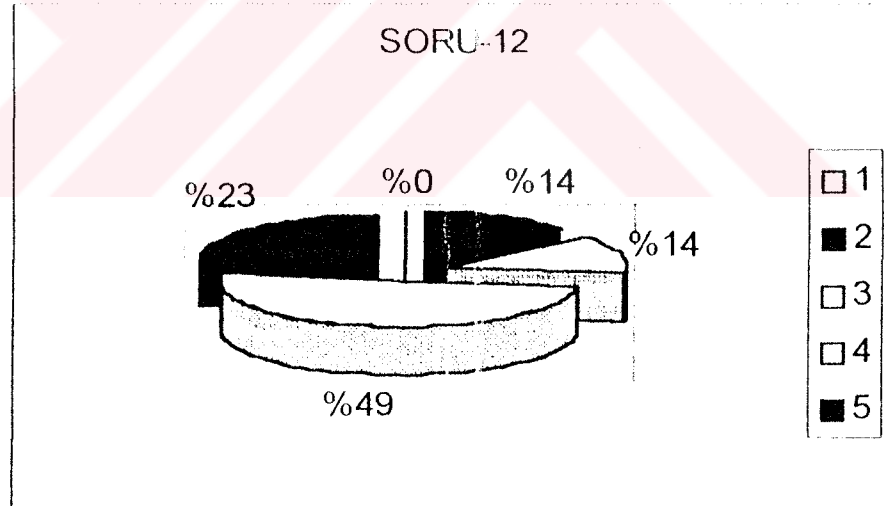
Şekil 5.22. Personel Alımında Kullanılan Yöntemler (Diğer Çalışanlar)

Yapılan araştırma el yazısı analizi dışında diğer personel alım yöntemlerinin uygulandığını göstermektedir.

5.5.12. İnsan kaynakları bölümünde çalışan personele testlere yönelik eğitimler verilmekte midir?



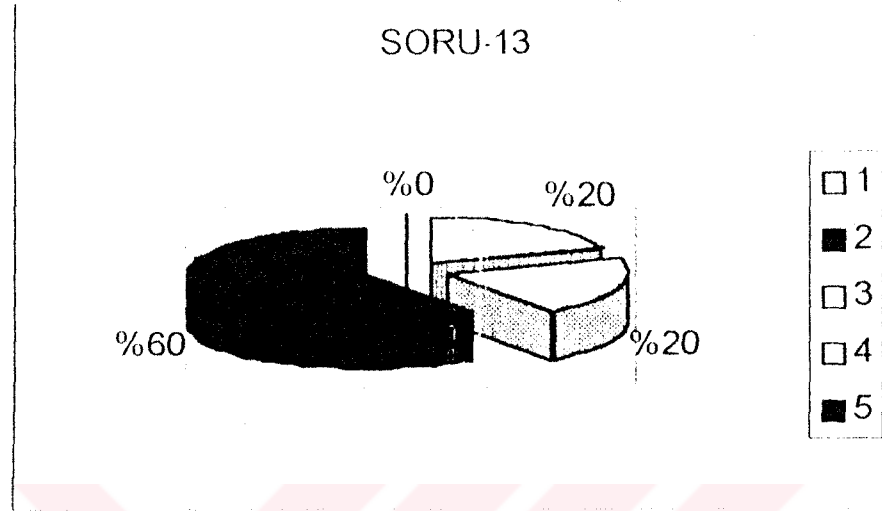
Şekil 5.23. Testlere Yönelik Eğitimler (İ.K.Y.)



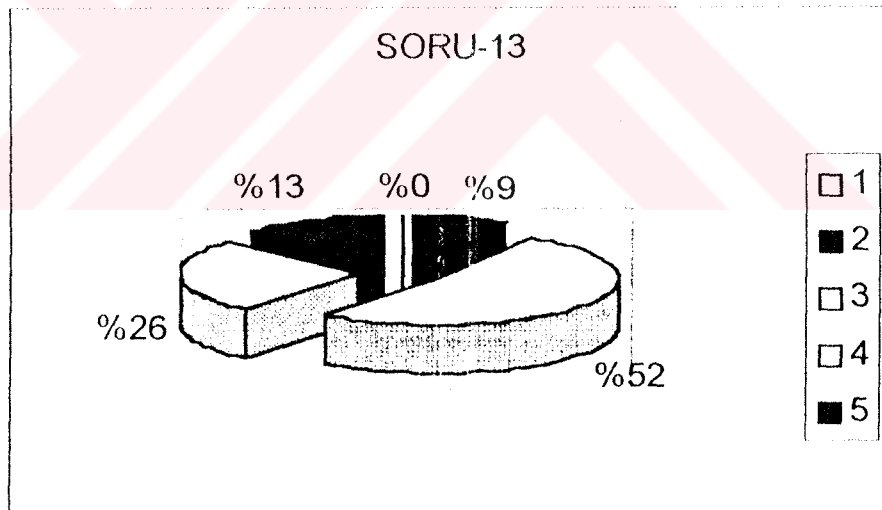
Şekil 5.24. Testlere Yönelik Eğitimler (Diğer Çalışanlar)

İ.K. çalışanlarına testlere yönelik eğitimler verildiği tespit edilmiştir.

**5.5.13. İşletmenizde uygulanan test bataryalarının maliyeti
testlerden beklenenleri karşıladığını düşünmekte misiniz?**



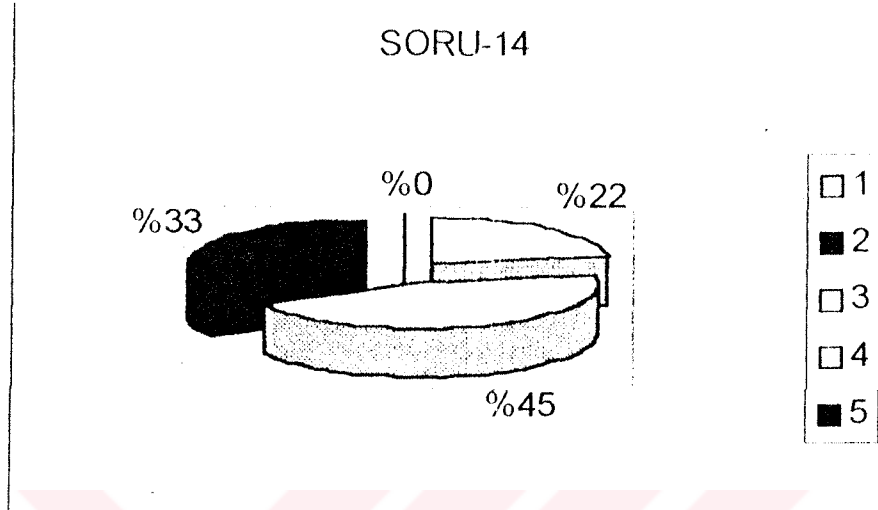
Şekil 5.25. Test Bataryalarının Maliyeti (İ.K.Y.)



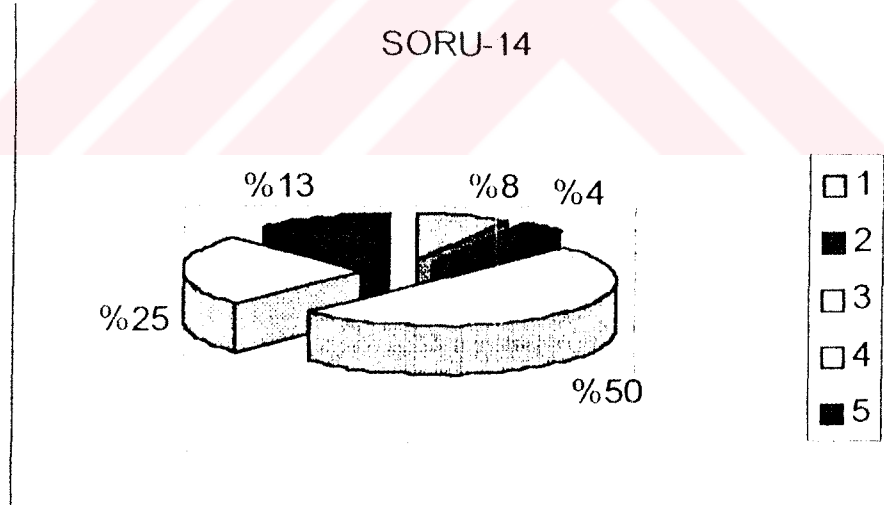
Şekil 5.26. Test Bataryalarının Maliyeti (Diğer Çalışanlar)

Ankete verilen cevaplardaki bazen uygulaması test maliyetlerinin beklentileri karşıladığı konusunda tereddütlerin varlığını ortaya koymuştur.

5.5.14. İşletmenizde test uygulamaları sonucu personel turn-over'ı azalmakta mıdır?



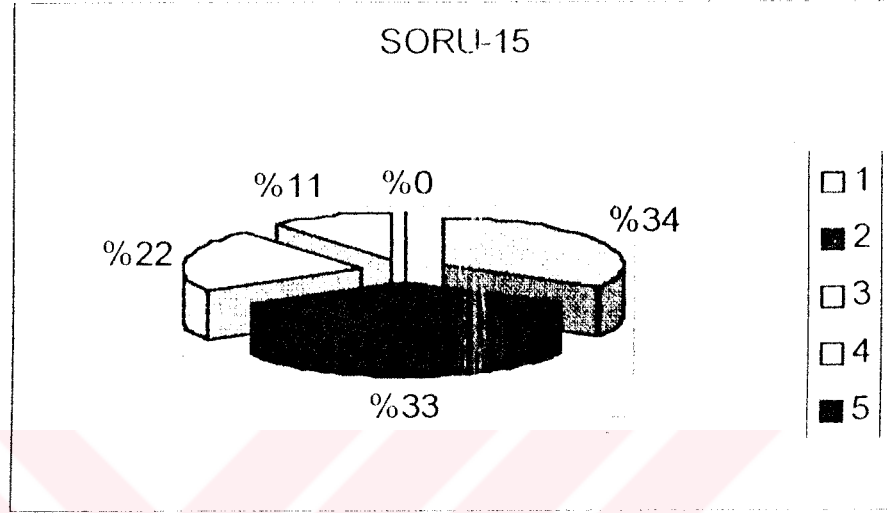
Şekil 5.27. Personel Turn-over'ı (İ.K.Y.)



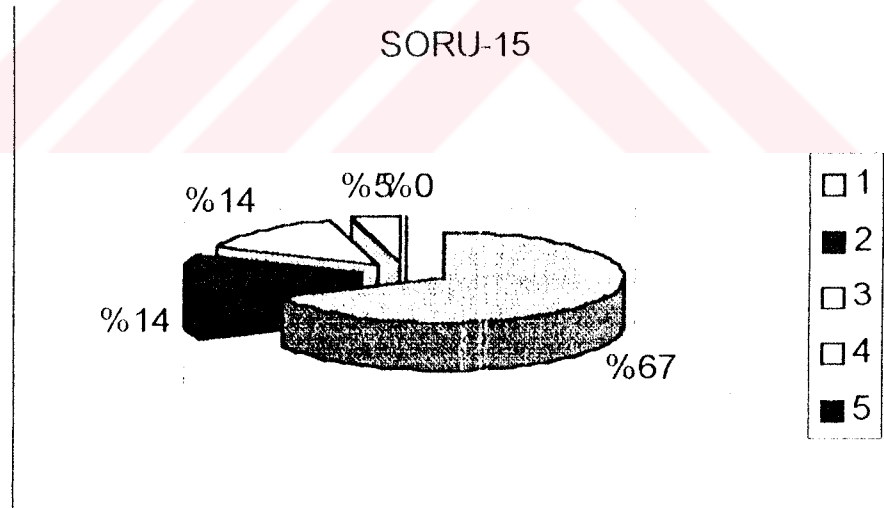
Şekil 5.28. Personel Turn-over'ı (Diğer Çalışanlar)

Personel turn-over'ı bir çok parametreye bağlı olduğundan test uygulamalarının konuya olan etkinliği tam olarak yorumlanamamıştır.

5.5.15. İşletmenizde standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilik ve güvenirlikleri saptanmamış testler (yetenek, kişilik, beceri vb.) kullanılmakta mıdır?



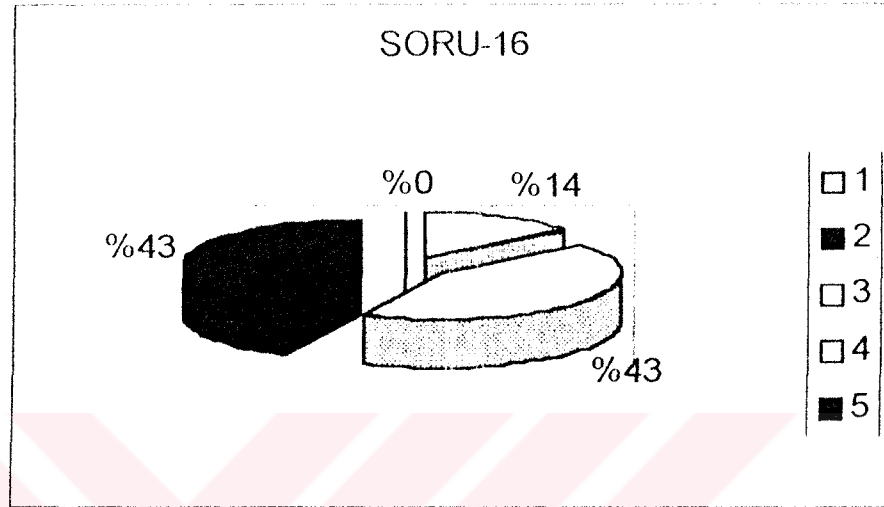
Şekil 5.29. Geçerlilik ve Güvenirlikleri Saptanmamış Testler (İ.K.Y.)



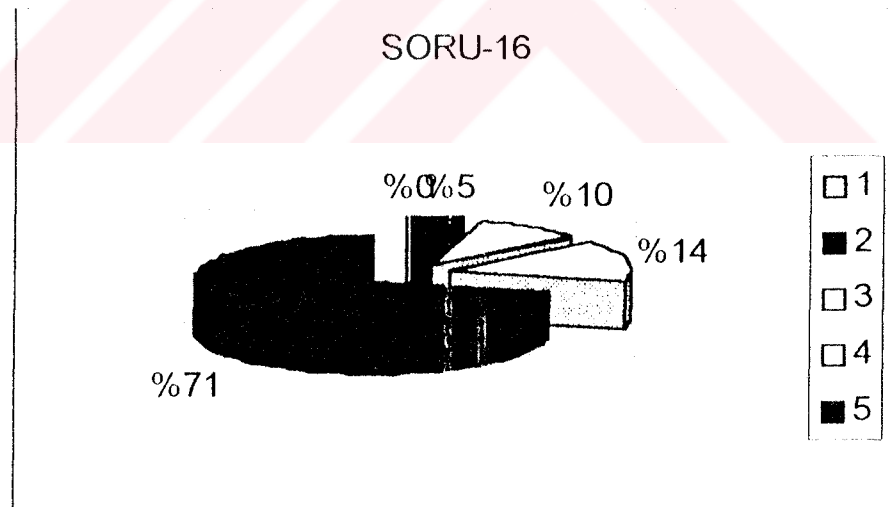
Şekil 5.30. Geçerlilik ve Güvenirlikleri Saptanmamış Testler (Diğer Çalışanlar)

Çoğunlukla yapılan testlerin geçerlilik ve güvenirlikleri, normatif çalışmalarının olduğu ortaya çıkmıştır.

5.5.16. İşletmenizde kullanılan testlerin yurt dışı kaynaklı olması durumunda Türk normu oluşturulması için herhangi bir çalışma yapılmış mıdır?



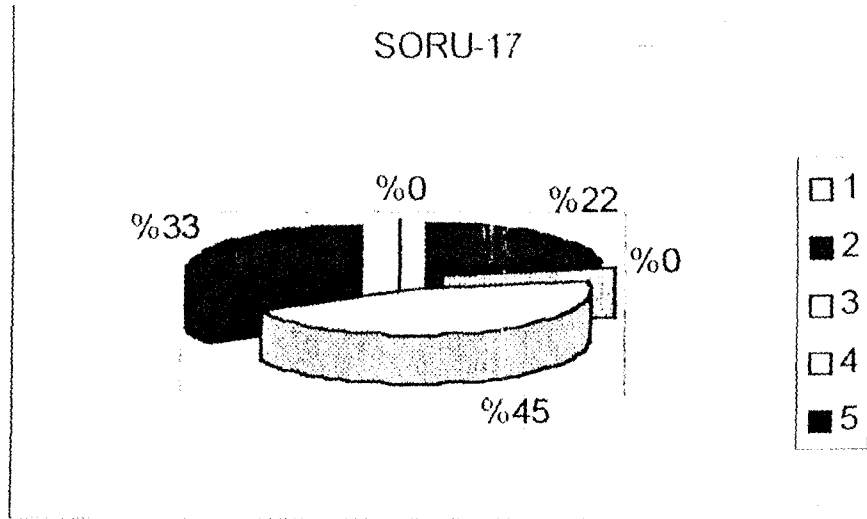
Şekil 5.31. Türk Normu Oluşturulması (İ.K.Y.)



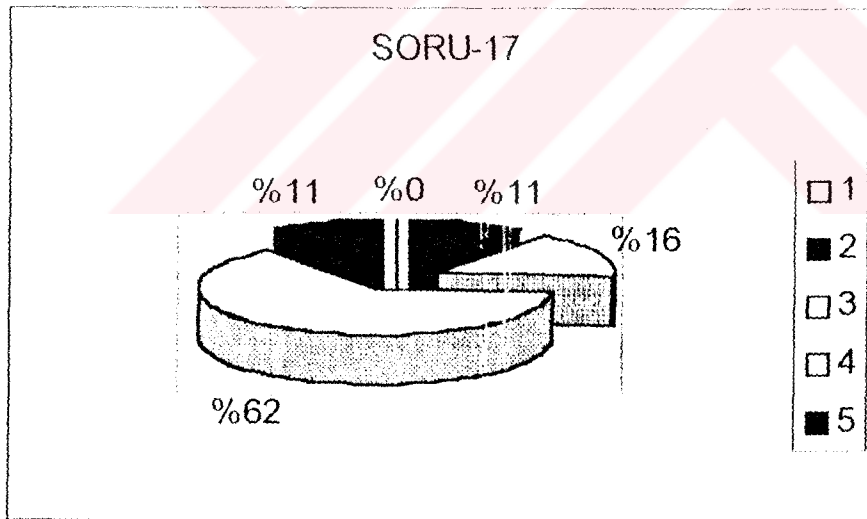
Şekil 5.32. Türk Normu Oluşturulması (Diğer Çalışanlar)

Norm çalışmaları tüm işletmeler için geçerlidir.

5.5.17. İşletmenizde uygulanan testler için uygulama kılavuzu ve tanıtıcı broşür hazırlanmış mıdır?



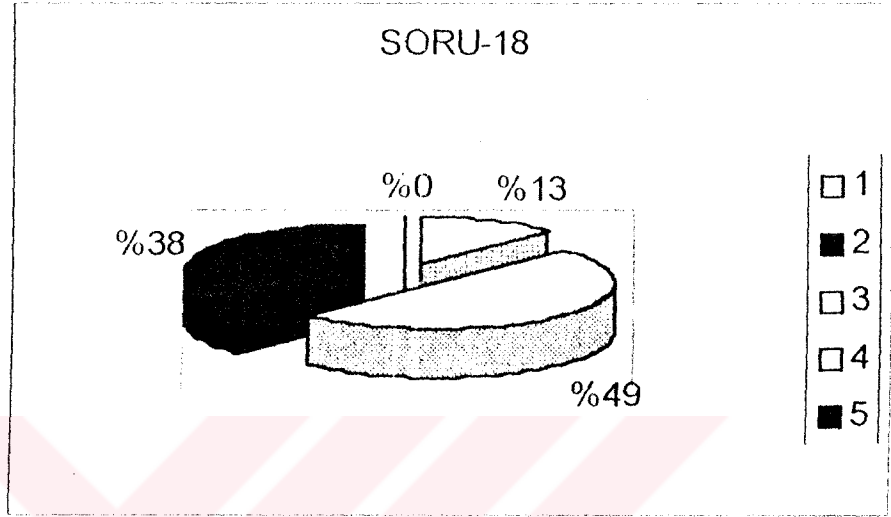
Şekil 5.33. Testler İçin Uygulama Kılavuzu ve Tanıtıcı Broşür (I.K.Y.)



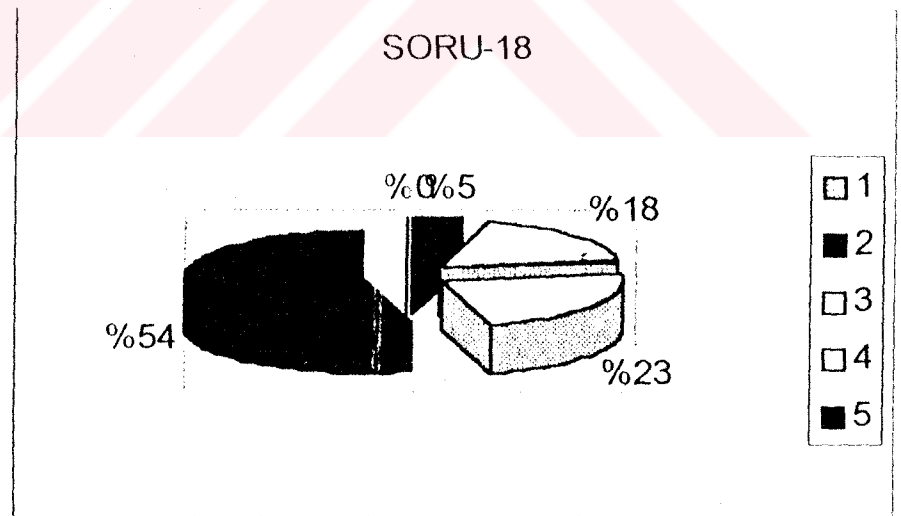
Şekil 5.34. Testler İçin Uygulama Kılavuzu ve Tanıtıcı Broşür (Diğer Çalışanlar)

Uygulamalar genellikle yapılmaktadır.

5.5.18. İşletmenizde uygulanan testlerle işler karşılaştırılmış, özellikle testlerin işin gerektirdiği niteliklere göre düzenlendiği görülmüş müdür?



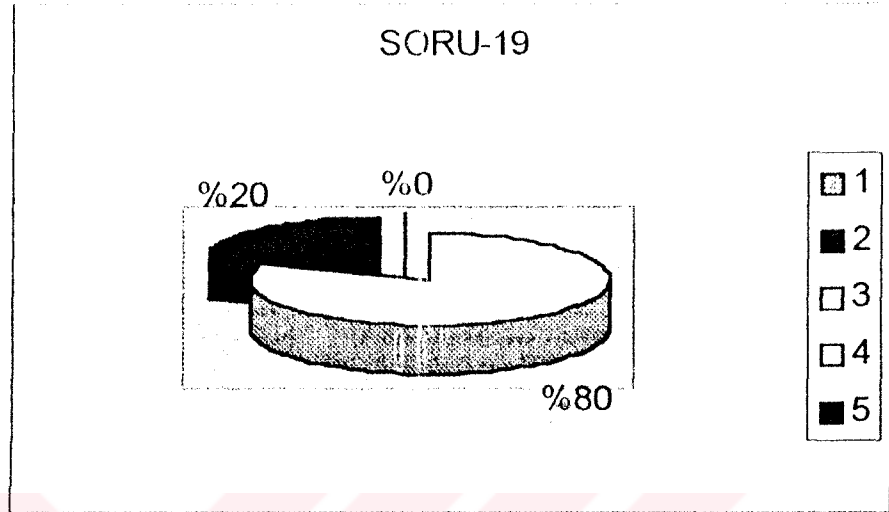
Şekil 5.35. Test Nitelikleri (İ.K.Y.)



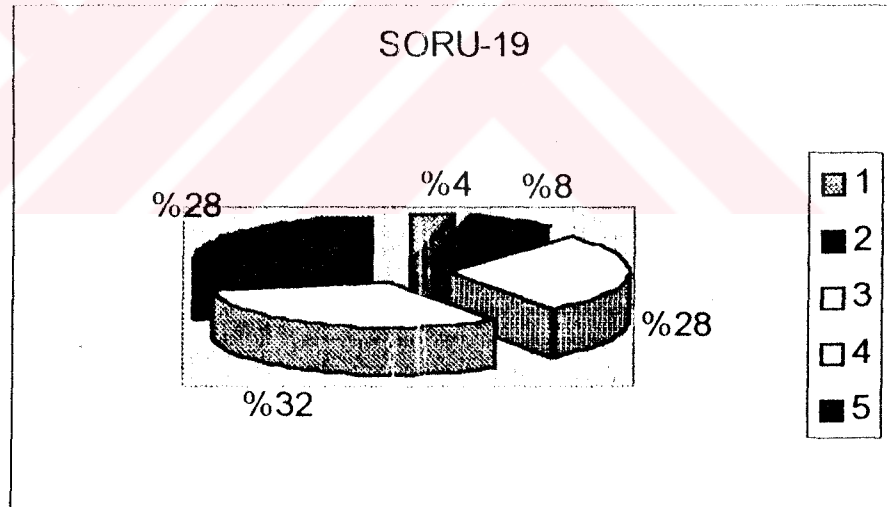
Şekil 5.36. Test Nitelikleri (Diğer Çalışanlar)

Test niteliklerinin işin gerektirdiği niteliklere göre büyük oranda düzenlendiği değerlendirilmektedir.

5.5.19. İşletmenizde her personel alımında kişilik testleri kullanılmakta mıdır?



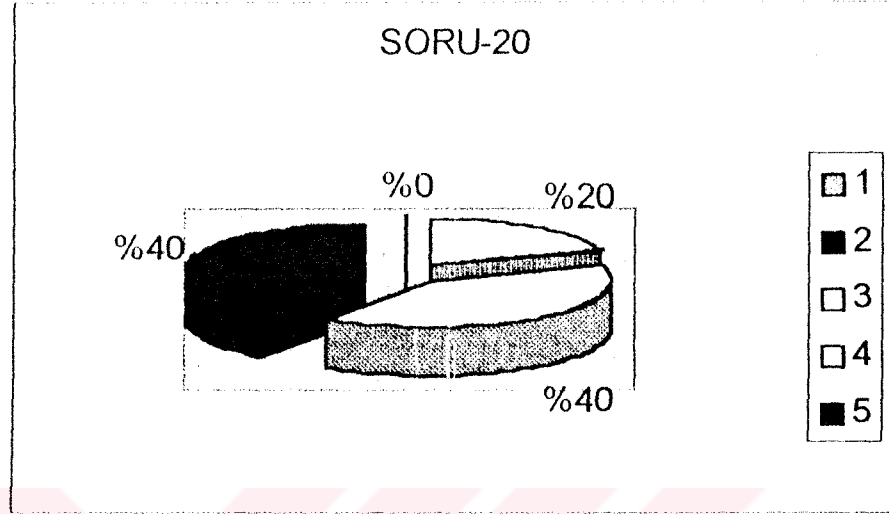
Şekil 5.37. Kişilik Testleri (İ.K.Y.)



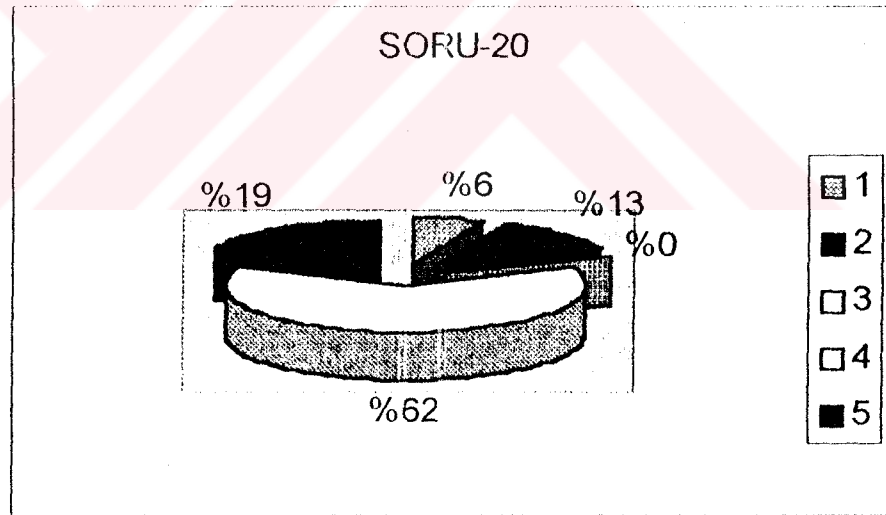
Şekil 5.38. Kişilik Testleri (Diğer Çalışanlar)

Genelde uygulanmaktadır.

5.5.20. İşletmenizde personel alımında kağıt-kalem testleri kullanılmakta mıdır?



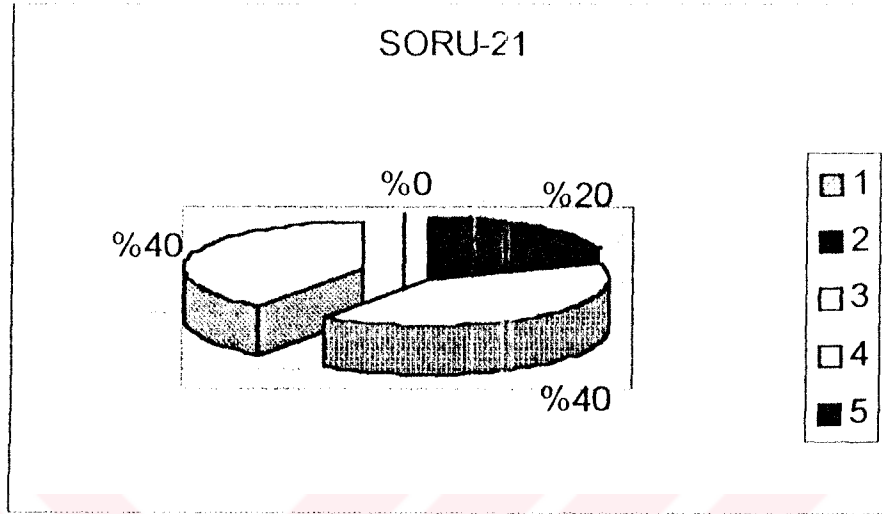
Şekil 5.39. Kağıt-Kalem Testleri (İ.K.Y.)



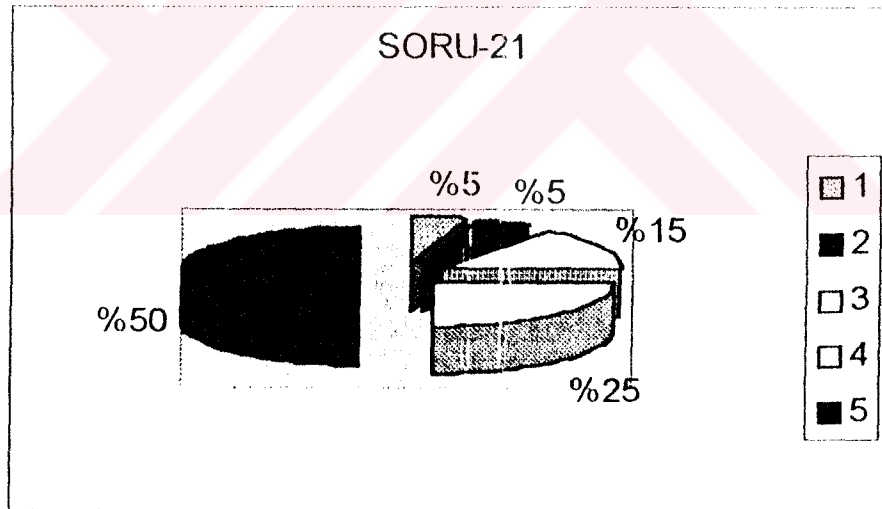
Şekil 5.40. Kağıt-Kalem Testleri (Diğer Çalışanlar)

Genellikle uygulanmaktadır.

5.5.21. İşletmenizde işgören alımında psikomotor testler kullanılmakta mıdır?



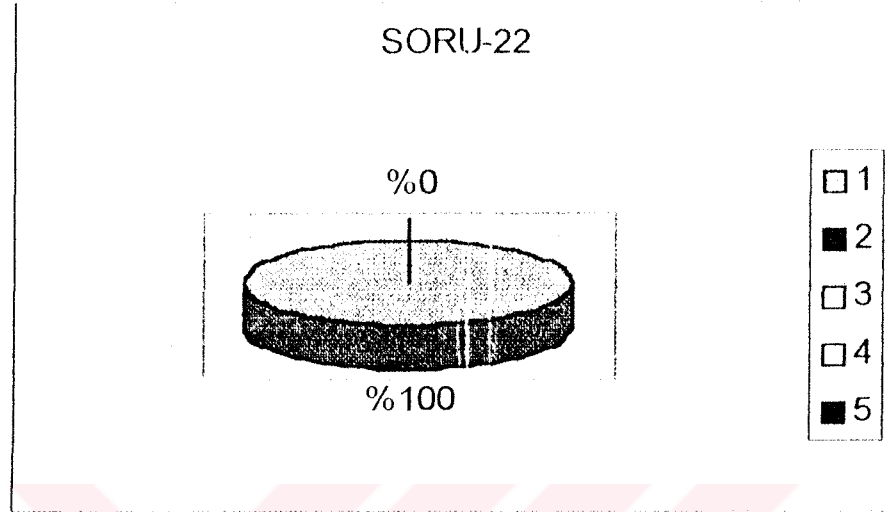
Şekil 5.41. Psikomotor Testler (İ.K.Y.)



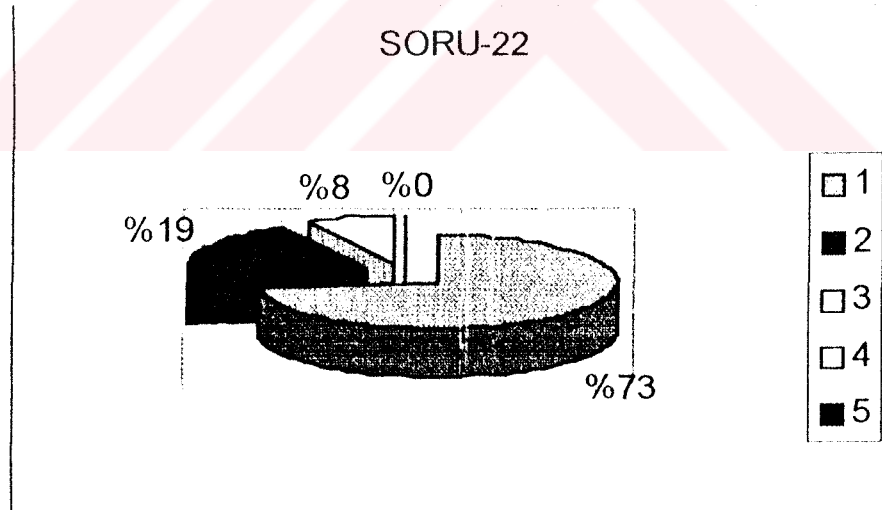
Şekil 5.42. Psikomotor Testler (Diğer Çalışanlar)

İş gruplarının özelliklerine göre uygulanmaktadır.

5.5.22. İşletmenizde uyuşturucu/ilâç bağımlılarını tesbit için testler uygulanmakta mıdır?



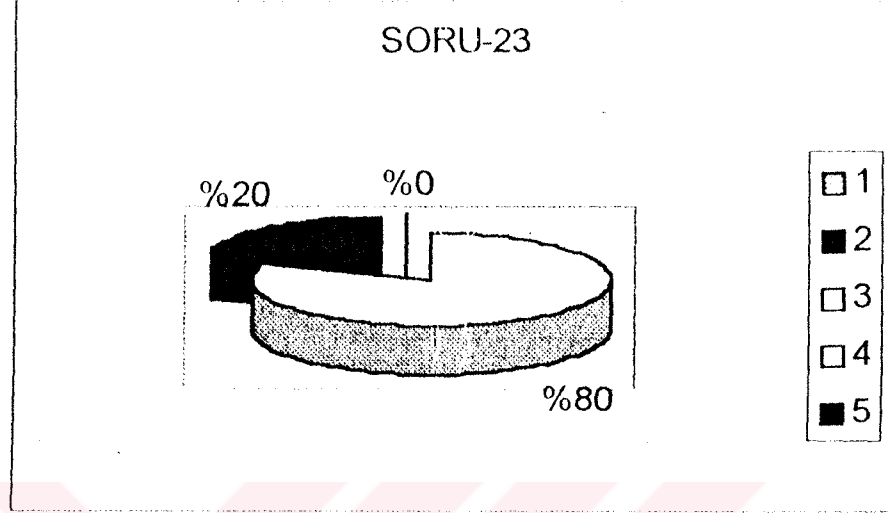
Şekil 5.43. Uyuşturucu/ilâç Bağımlıları İçin Testler (İ.K. Y.)



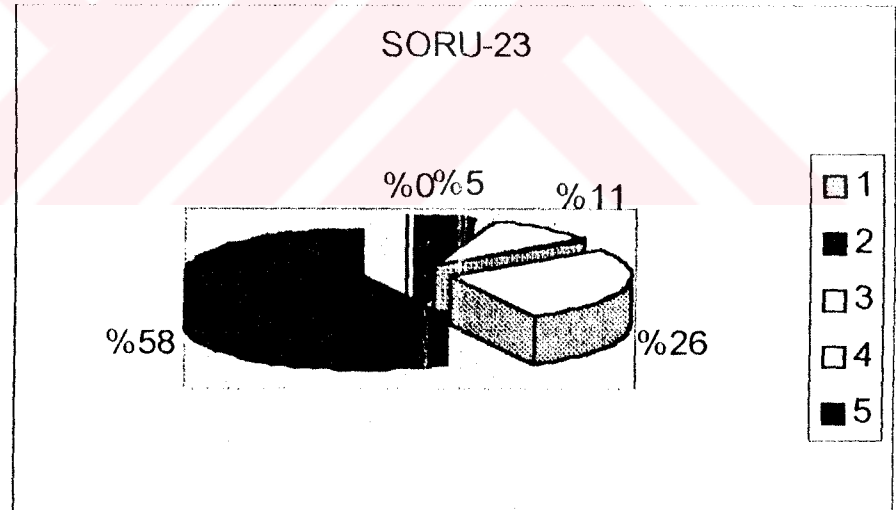
Şekil 5.44. Uyuşturucu/ilâç Bağımlıları İçin Testler (Diğer Çalışanlar)

Henüz Türkiye’de uygulaması yoktur.

5.5.23. İşletmenizde personel alımında genel yetenek testleri uygulanmakta mıdır?



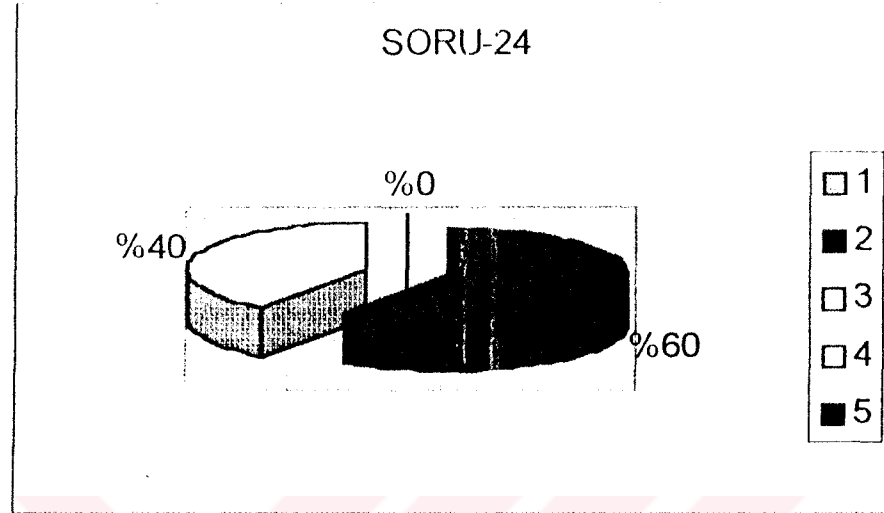
Şekil 5.45. Genel Yetenek Testleri (İ.K.Y.)



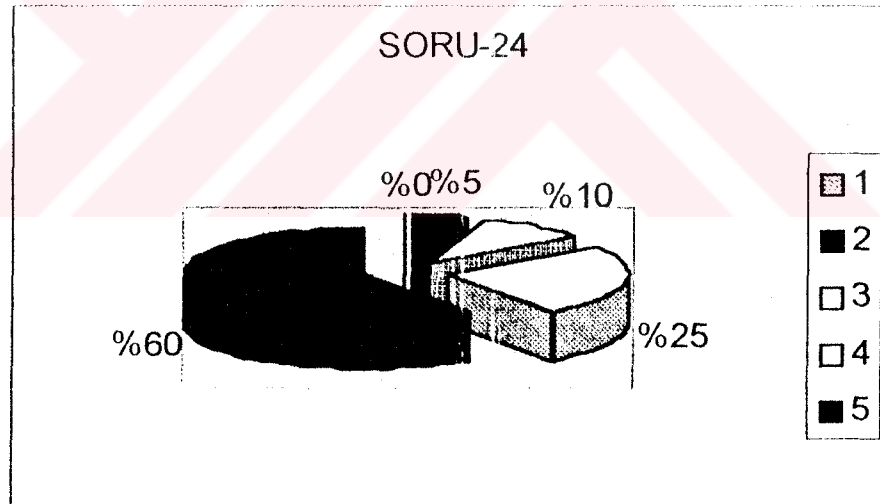
Şekil 5.46. Genel Yetenek Testleri (Diğer Çalışanlar)

Büyük oranda uygulanmaktadır.

5.5.24. Yanlış/isabetsiz yapılan seçim sonucu işletmeye yüklenen maliyet hesaplanmakta mıdır?



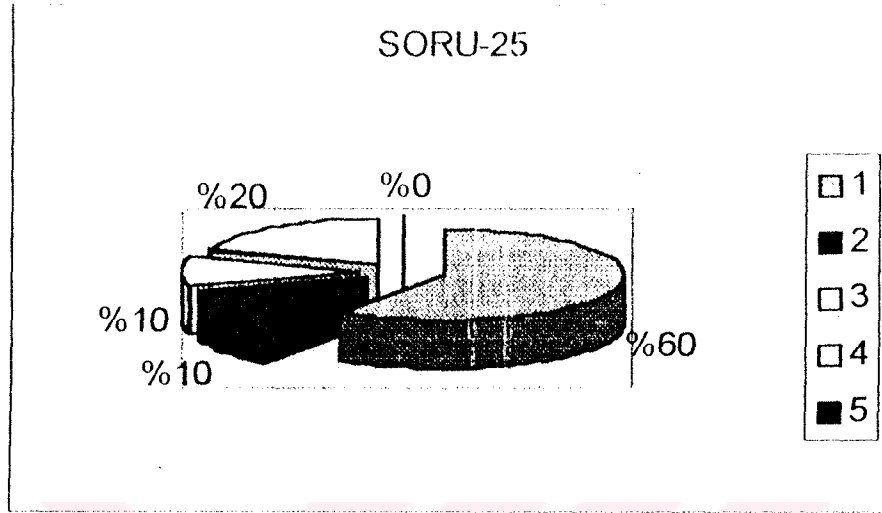
Şekil 5.47. İşletmeye Yüklenen Maliyet (İ.K.Y.)



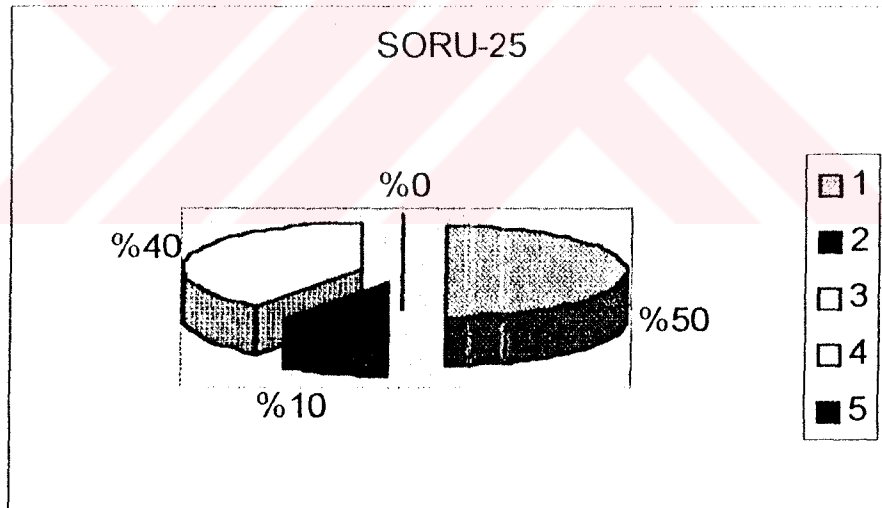
Şekil 5.48. İşletmeye Yüklenen Maliyet (Diğer Çalışanlar)

Yanlış seçimin işletmeye yüklediği maliyet hesabı yüksek oranda yapılmaktadır.

5.5.25. İşletmenizde uygulanan testlerde başarısız olan bir kişi başka seçim kriterleri dikkate alınarak işe alınmakta mıdır?



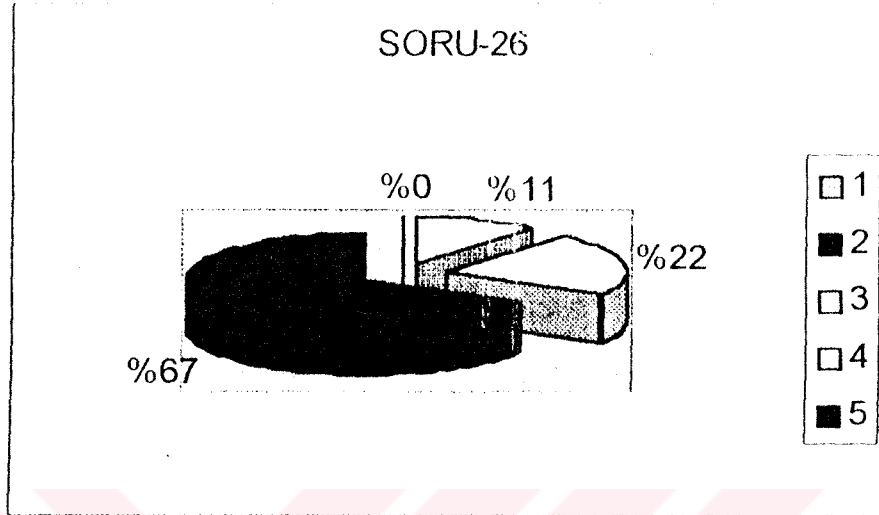
Şekil 5.49. Başka Seçim Kriterleri (İ.K.Y.)



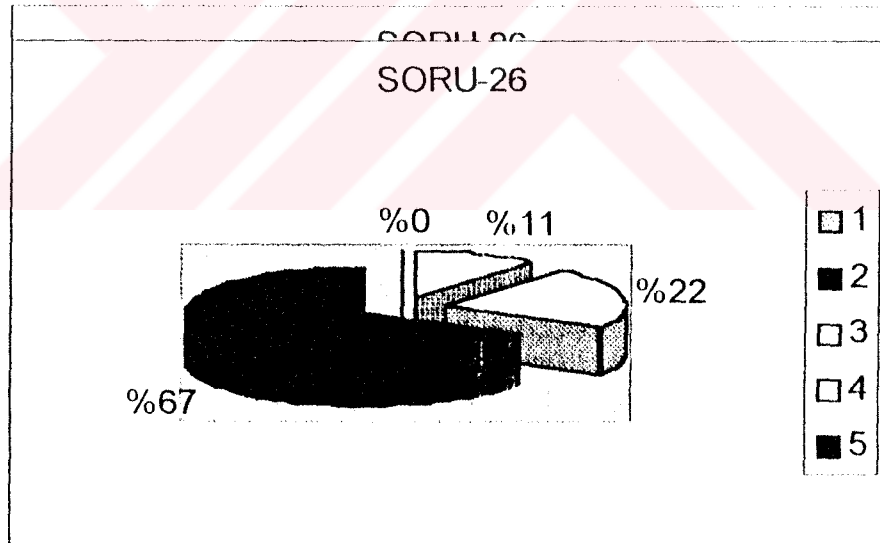
Şekil 5.50. Başka Seçim Kriterleri (Diğer Çalışanlar)

Genellikle bu tür uygulamanın yapılmadığı fakat bazı istisnai durumların olacağı anket sonuçlarında ortaya çıkmıştır.

5.5.26. İşletmenizde uygulanan testlerin sonuçları ile alınan personelin işindeki etkinliği arasındaki ilişki tatmin edici boyutta mıdır?



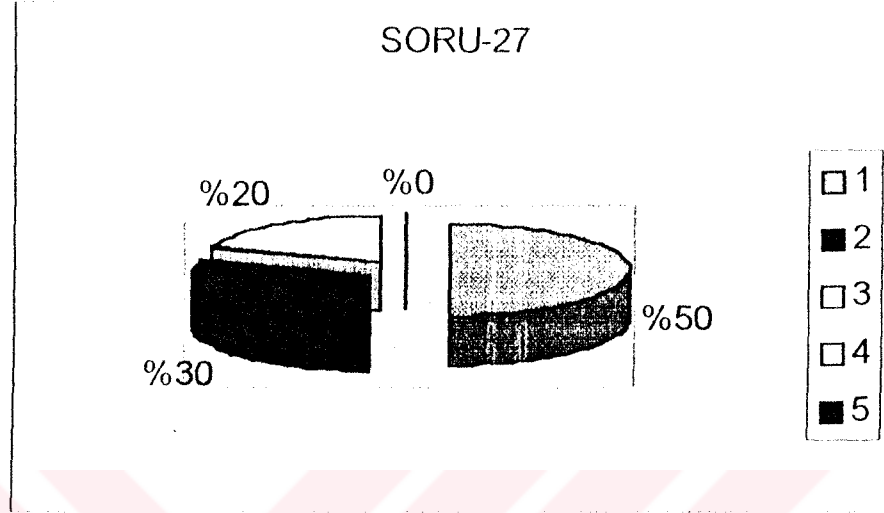
Şekil 5.51. Personelin İşteki Etkinliği (İ.K.Y.)



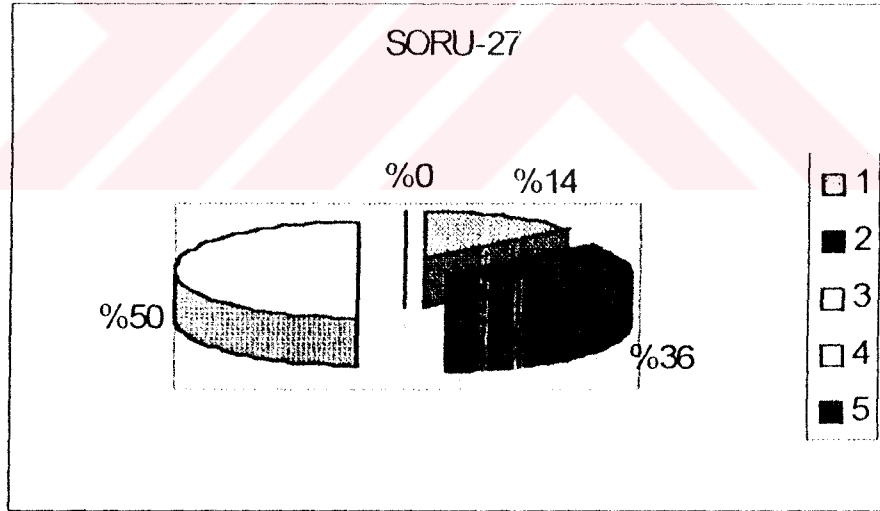
Şekil 5.52. Personelin İşteki Etkinliği (Diğer Çalışanlar)

Büyük oranda paralellik göstermektedir.

5.5.27. İşletmenizde iyi düzenlenmemiş test bataryaları sonucu uygun olmayan personel seçimi yapılmış mıdır?



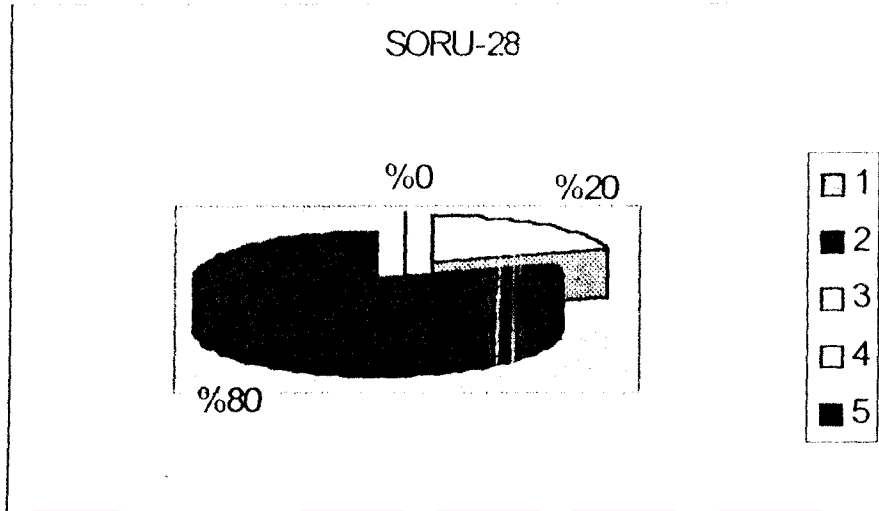
Şekil 5.53. Uygun Olmayan Personel Seçimi (İ.K. Y.)



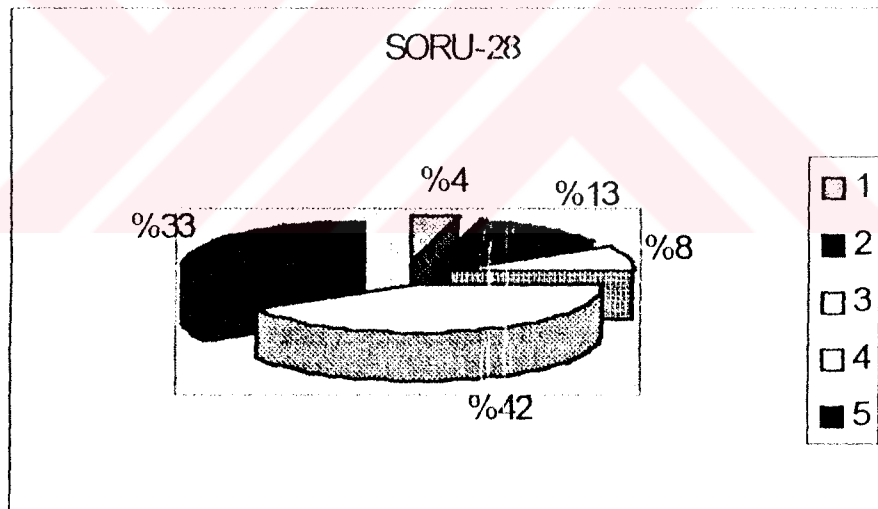
Şekil 5.54. Uygun Olmayan Personel Seçimi (Diğer Çalışanlar)

Bir değerlendirmeye varılamamıştır.

5.5.28. Personel alımında uygulanan testlerin işletmenizdeki verimliliği arttırdığını düşünüyor musunuz?



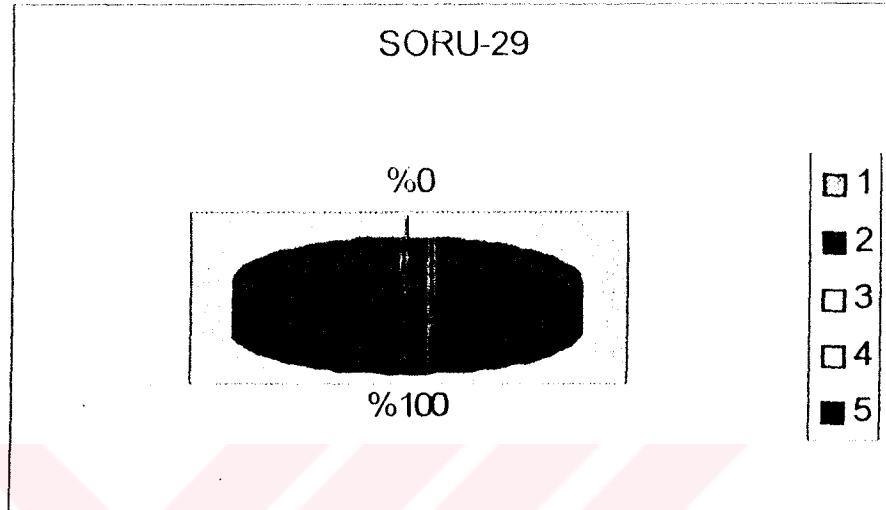
Şekil 5.55. Verimlilik Artışı (İ.K.Y.)



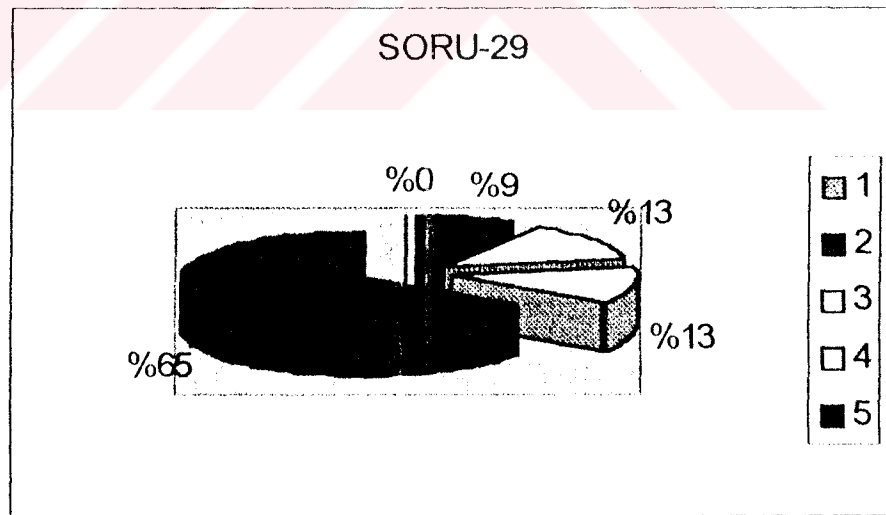
Şekil 5.56. Verimlilik Artışı (Diğer Çalışanlar)

Sonuçlardan verimliliği arttırdığı kanaatine varılmıştır.

5.5.29. Personel alımında uygulanan testlerin tek başına değil diğer seçme yöntemleriyle (mülakat vb.) birlikte kullanımının daha efektif olacağını düşünmekte misiniz?



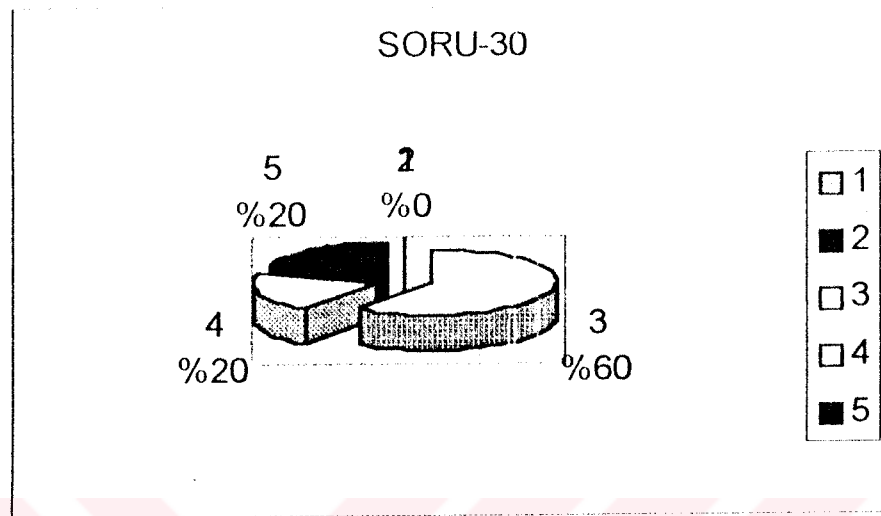
Şekil 5.57. Diğer Seçme Yöntemleri (İ.K.Y.)



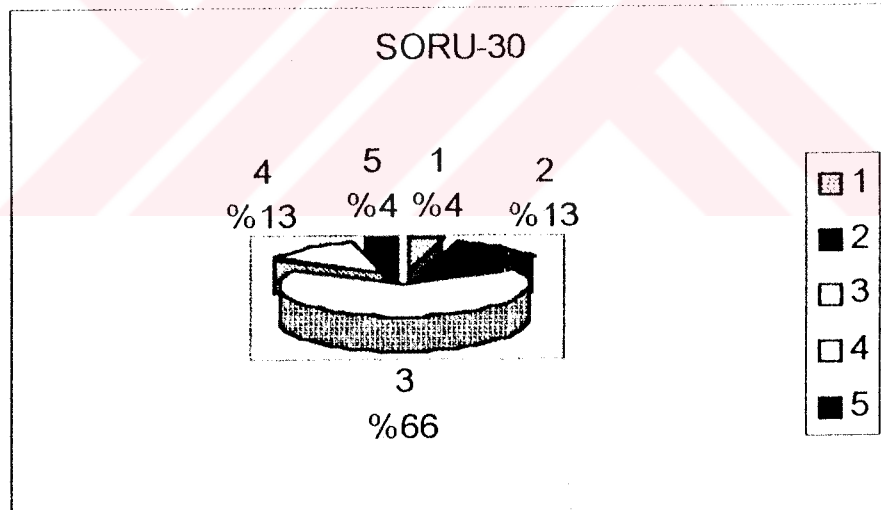
Şekil 5.58. Diğer Seçme Yöntemleri (Diğer Çalışanlar)

Diğer seçme yöntemleriyle testlerin birlikte kullanılması daha verimli olacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

5.5.30. İşletmenizde yıllık personel değişim oranı personel sayısına göre % kaç seviyesindedir?



Şekil 5.59. Yıllık Personel Değişim Oranı (İ.K.Y.)



Şekil 5.60. Yıllık Personel Değişim Oranı (Diğer Çalışanlar)

Araştırma yapılan işletmelerde personel devir oranının ortalama %5'ler seviyesinde kaldığı değerlendirilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Elektronik sektöründe lider olan üç ayrı işletmede yapılan “personel seçiminde uygulanan testler” konulu araştırma verilerinin geçerliliği anketi yanıtlayan çalışanların samimiyeti ile sınırlıdır. Ancak elde edilen bildiler yöneticilerin işletmelerde uygulanan testlerle ilgili ideal sayılan uygulamalardan fazla uzak olmadığını göstermektedir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sahip oldukları tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmeleri için beşeri kaynaklara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu beşeri kaynakların etkin ve doğru olarak seçimi bilimsel ve yönetsel bilgi birikimi ve uygulamalarından geçmektedir. Personel seçiminde uygulanan testlerin işletmeler için varlığı bu noktada önem kazanmakta olup birkaç alt başlık olarak dikkate alınarak araştırmada bulunulmuştur.

Yapılan araştırmada personel seçim sürecinde uygulanacak testlerle ilgili kritik noktalar dört adettir. Ankette alınan cevaplarla bu konuda yapılan uygulamalar saptanmış ve yorumlanmıştır. İşletmelerdeki uygulamalarda kritik noktalardan birincisi strateji ve politikaları ile İ.K. politikaları arasındaki ilişki incelenmiş ve bu konu ile ilgili 5 sorunun yanıtı aranmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde işletmelerdeki İ.K.Y. ile diğer personelin cevaplarının örtüştüğü ve işletmeler için çok hayati önem taşıyan İ.K. fonksiyonunun stratejik yönden ağırlığı olduğu ortaya çıkmıştır.

İkinci nokta olarak yönetici personel seviyesinde seçim sistemine bakış açısı incelenmiş ve anket yapılan işletmelerde personelin konuya hakim olduğu kanaatine varılmıştır.

Üçüncü olarak uygulanan test bataryalarının özellikleri ve kullanılan testler hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Bazı işletmeler (Vestel A.Ş.) testleri kendi bünyesinde uygulamasına rağmen değerlendirmelerini danışman kuruluş aracılığıyla yapmaktadır. Araştırmadaki diğer işletmeler ise uzman personel istihdam ederek kendi bünyesinde değerlendirme yapmaktadır.

Dördüncü olarak testlerin uygulama biçimleri ve nitelikleri belirlenmiş, test sonuçlarının işletmelere olumlu olarak yansıdığı değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak personel alımında testlerin uygulanması personel verimliliğini, memnuniyetini artırıcı yönleri olduğu tespit edilmiş olup işveren ve yöneticilerin personellerini daha rantable kullandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca personel turn-over'ında azalma etkisi yaptığı değerlendirilmektedir.

Genel öneri kapsamında personel alımında testlerin tek başına kullanılmasının ve değerlendirilmesinin bir takım olumsuz sonuçları olduğu ve bundan dolayı diğer seçme teknikleri ile birlikte kullanılmasının uygun olacağı mütalaa edilmektedir.



KAYNAKLAR

1. Erdoğan, İ. , İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ.Ü. İşletme İktisat Enstitüsü Yayını, İstanbul, 133, 136, 144, 147, 148, 159, 138, 141, 150, 166, 140, 154, 170, 197, 1990
2. Milkowich, and Glueck, , Personnel Human Resource Management A Diagnostic Aproach, Business Publication Inc., Dallas, 2, 1995
3. Beach, D. S. , Personnel The Management of People at Work, Macmillan Publishing Co. , Inc. , New York, 252, 1985
4. Bingöl, D. , Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 124, 105, 108, 109, 126, 1996
5. Kepir Sinangil, H. , Personel Seçimi ve İşe Alma Teknikleri, X. Ulusal Psikoloji Kongresi, A.Ü. Basımevi, Ankara, 3, 7, 2, 5, 13, 29, 17, 15, 14, 12, 1998
6. Can, H. , Akgün, A. , Kavuncubaşı, Ş. , Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 112, 1995
7. De Cenzo, D. A. and Robins, S. P. , Human Resource Management, John Wiley and Sons Inc. , New York, 170, 1996
8. Tornington, D. and Hall, L. , Personnel Management, Prentice-Hall Inc. , London, 281, 283, 285, 286, 291, 297, 295, 294, 292, 1991
9. Briscoe, D.R. , International Human Resource Management, John Wiley and Sons Inc. , New York, 60, 1995
10. Wreed, K. , HR Focus, EBSCO, Volume 76, Issue 3, p 6, 1p
11. Eren, E. , İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997
12. Şenatalar, F. , Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Üçler Matbaası, İstanbul, 135, 135, 1978,
13. Tiffin, J. and Mc Cormick, E. J. , Industrial Psychology, Prentice-Hall Inc. , London, 79, 1974
14. Eren, E. , Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İktisatı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989
15. Dobie, K. and Rakowski, J. P. , Transportation Journal, EBSCO, Spring 98, Vol.37 issue 3, p5, 8p, 5 charts

16. Tevrüz, S. ve Kepir Sinangil, H. , Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Personel Seçiminin Önemi ve Türkiyede'ki Uygulamalar, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 123, 1997
17. Bender, M. , Information Today, Reports on the release of 'New York Employment Law' EBSCO, Apr. 1999, Vol. 16 Issue 4, p. 49, 2p, 1c
18. Erdoğan, İ. , Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, Beta Yayınları, İstanbul, 1991
19. Eren, E. , Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 172, 1996
20. Raelin, J.A. , Human Resource Management, Volume 20.2, Boston, 23, 1997
21. French W. , Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, New York, 266, 270, 1974
22. Cronbach, L. J. , Essentials Psychological Testing, Harper, Row Publisher, New York, 32, 1991
23. Fowler, A. , People Management, EBSCO 1998, Volume 4, Issue 12, p 52, 1 chart, 1c
24. Çiğ G. , İşgören Seçiminde Mülakatın Önemi, İ.Ü.İ.F. Yüksek Lisans Tezi, 32, 1993
25. Thorndike R., Personnel Selection Test and Measurement Techniques, John Wiley and Sons, New York, 114, 1949
26. Aiken, L. R. , Psychological Testing and Assessment, Allyn and Bacon Inc., Boston, 67, 1979
27. Miner, J.B. , Industrial Organizational Psychological, Macmillan Publishing Co. , Inc. , New York, 598, 1992
28. Baird, L. S. , Managing Human Resources, John Wiley and Sons, New York, 136, 1992
29. Griffin RW and Pustay M.W., International Business a Managerial Perspective, 696, 1995
30. Sunoo, B. P. , Workforce, EPSCO, Apr1998, Volume 77 Issue 4, p20, 1/4p
31. Hodgets, R. M. and Koerck, K. G. , Personnel and Human Resources Management, 259, 1992
32. Özgüven, İ. E. , Psikolojik Testler, 385, 386, 372, 8, 19, 10, 13, 97, 95, 14, 16, 17, 88, 83, 3, 18, 20, 22, 25, 28, 32, 1992

33. Anastasi, A. , Psychological Testing, Macmillan Publishing Co. , Inc. , New York, 4, 6, 7, 9, 12, 15, 19, 98, 1988
34. Cook, M. , Personnel Selection and Productivity, John Wiley and Sons, New York, 16, 1991
35. Morgan, C. T. , (Çev. Hüsnü Arıcı), Psikolojiye Giriş, H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara, 283, 1980
36. Flippo, E. B. , Personnel Management, Mc Graw Hill Book Company, New York, 154, 1980
37. Mc Henry R., People Management, Psychometric Test, London, 34, 37, 1997
38. Pearson, R. , Human Resource Managing People and Work in 1990's, John Wiley and Sons, New York, 105, 1991
39. Churuden, H. J. and Sherman Jr. A. W. , Personnel Management, South-Western Publishing Co. , Ohio, 184, 1968
40. Wager, T. H. , Journal of Small Business Management, EBSCO, Apr. 1998, Vol. 36 Issue 2, p. 13, 11p, 4 charts
41. Barrier, M. , Nation's Business, EBSCO, May 1999, Vol. 87, Issue 5, p. 16, 7p, 5c
42. Aschenfelter, O. , Journal of Economic Literature, EBSCO, Mar1998, Vol.36 Issue 1, p345
43. Arnold, E. , Managing Human Resources, South-Western Publishing Co. , Ohio, 41, 1992
44. Kaynak, T. , İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 150, 152, 1998
45. Berzek, N. , Human Resources Management, 70, 1993
46. Simkins, M. , Thrust for Educational Leadership, EBSCO, Jan98, Vol.27, Issue 4, p36, 1p, 1bw
47. Navpers 10848 US Navy, Bureau of Naval Personnel, Washington D.C. , Revised, 1966
48. Mathis R. L. and Jackson, C. H. , Personnel and Human Resource Management, 124, 1988
49. Freeman, F. S. , Theory and Practice of Psychological Testing, 431
50. Nelson, J. B. , HR. Plannig, Boundaryless Organization, Vol. 20.4, Georgia, 46, 1997

51. Aamodt, M. G. and Surrence, M. A. , I/O Psychology in Action, Brooks/ Cole Pub. Co. , ITP, 59, 1996
52. Tortop, N. , Personel Yönetimi, 68, 1992
53. Harvey, D. and Bowin R. B. ,HRM An Experiential Aproach, Prentice Hall, New Jersey, 127, 1996
54. Schermerhorn, Jr. , J. R. , Management, Prentice Hall, New Jersey, 292, 1996
55. Werther W.B. and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Mc Graw Hill, New York, 1993
56. Öner, N. , Güvenirligi ve Geçerliliği Sınanmış Testler, Türk Psikolojisi Dergisi, Sayı 9 (33), Ankara, 9-12, 1994
57. Ceylan, A. , Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama, G.Y.T.E. Baskı ve Foto Film Merkezi, Kocaeli, 1998
58. Gülgöz, S. , Test Kullanımında Temel Konular, Türk Psikolojisi Dergisi, Sayı 9 (33), Ankara, 1-7, 1994
59. Dunnette, M.D. , Personnel Selection and Placement, Brooks/Cole Publishing Company, California, 115-118, 1966
60. Anthony, W. P. , Perrewe, P. L. , Kacmar, K. M. , Strategic HRM, Dryden Press, New York, 245, 1996
61. Salgado, J. F. , Journal of Occupational & Organizational Psychology, EBSCO, Jun98 Vol 71 Issue 2, P. 161, 4 p
62. Pickard, J. , Personnel Management, Psychometric Testing, December 1993, London, p. 49,
63. Harvey, D. And Bowin, R. B. , Human Resource Management, , Prentice-Hall Inc. , New Jersey, 1996
64. Murphy, K. R. and Sharella, A. H. , Personnel Psychology, Volume 50, P.P. Inc. , Colorado, 824, 1997
65. Strauss and Sayles, Personnel Human Problems of Management, 424, 1972
66. Meijer, R. R. , Journal of Occupational & Organizational Psychology, EBSCO, Jun98, Vol 71 Issue 2, p147
67. Sisley, R. , Management, EBSCO, May97, Vol. 44, Issue 4, p22, 2p
68. French, W. , Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, New York, 266, 1974
69. Toffler, A. ,Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 77-426, 1996

70. Schmerhorn Jr., J. R. , Hunt, J. G. , Osborn, R. N. , Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 10, 1997



ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında İstanbul'da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi İstanbul'da tamamladım. Lisans öğrenimimi Deniz Harp Okulu Kontrol Sistemleri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda bitirerek 1982 yılında donanmaya Teğmen rütbesiyle katıldım. 12 yıl süreyle donanmanın Fırkateyn, Muhrip ve Hücumbot tipi gemilerinde branş subaylığı ve bölüm amirliği görevlerinde bulundum. 1994 yılında A.B.D.'de Fırkateyn Turn-over görevinde bulundum. Halen Deniz Harp Okulu'nda Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı'nda grup başkanı ve öğretim üyesi olarak görev yapmaktayım.



EK-1

Personel Seçiminde Uygulanan Testlere Ait Araştırma Anketi

FİRMA ADI:

İŞ POZİSYONUNUZ:

(Aşağıdaki sorulardan sadece istediğiniz soruları cevaplandırınız.)

1. İşletmenizde yeni ortaya çıkacak personel ihtiyaçlarını tespit maksadıyla sürekli olarak insan kaynakları araştırmaları yapılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

2. İşletmenizde kullanılan insan kaynakları seçim sistemi organizasyonu devamlı güncelleştirilmekte midir?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

3. İşletmenizin hedefleri ve stratejileri ile insan kaynakları politikaları arasındaki uyum her zaman mevcut mudur?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

4. İşletmedeki tepe yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri personel tedariki için stratejik değerlendirmeler yapmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

5. İşletmenizin amacı olarak işe göre personel seçimi ilkesi tam olarak uygulanmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

6. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

7. İşletmenizde personel seçimi yapacağınız pozisyonlara ait iş analizleri kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

8. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmaya başladıktan sonra işe alınanlar arasında personel kalitesinde bir artış görülmüş müdür?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

9. İşletmenizde personel alımında mülakat sistemi ile testlerin birlikte kullanılması personel seçimindeki isabeti arttırmakta mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

10. İşletmenizde personel alımında testler kullanılmaya başladıktan sonra işe alınanlar arasında personel memnuniyetinde eskiye oranla bir artma gözlenmekte midir?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

11. İşletmenizde personel alımında kullanılan yöntemlerden testler dışında aşağıdakilerden hangileri kullanılmaktadır?(Fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- a) Değerlendirme merkezi b) panel mülakat c) el yazısı d) referans e) grup seçme

12. İnsan kaynakları bölümünde çalışan personele testlere yönelik eğitimler verilmekte midir?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

13. İşletmenizde uygulanan test bataryalarının maliyeti testlerden beklenenleri karşıladığını düşünmekte misiniz?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

14. İşletmenizde test uygulamaları sonucu personel turn-over'ı azalmakta mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

15. İşletmenizde standardizasyonu, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilik ve güvenilirlikleri saptanmamış testler (yetenek, kişilik, beceri vb.) kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

16. İşletmenizde kullanılan testlerin yurt dışı kaynaklı olması durumunda Türk normu oluşturulması için herhangi bir çalışma yapılmış mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

17. İşletmenizde uygulanan testler için uygulama kılavuzu ve tanıtıcı broşür hazırlanmış mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

18. İşletmenizde uygulanan testlerle işler karşılaştırılmış, özellikle testlerin işin gerektirdiği niteliklere göre düzenlendiği görülmüş müdür?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

19. İşletmenizde her personel alımında kişilik testleri kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

20. İşletmenizde personel alımında kağıt-kalem testleri kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

21. İşletmenizde işgören alımında psikomotor testler kullanılmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

22. İşletmenizde uyuşturucu/ilaç bağımlılarını tesbit için testler uygulanmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

23. İşletmenizde personel alımında genel yetenek testleri uygulanmakta mıdır?

a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

24. Yanlış/isabetsiz yapılan seçim sonucu işletmeye yüklenen maliyet hesaplanmakta mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

25. İşletmenizde uygulanan testlerde başarısız olan bir kişi başka seçim kriterleri dikkate alınarak işe alınmakta mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

26. İşletmenizde uygulanan testlerin sonuçları ile alınan personelin işindeki etkinliği arasındaki ilişki tatmin edici boyutta mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

27. İşletmenizde iyi düzenlenmemiş test bataryaları sonucu uygun olmayan personel seçimi yapılmış mıdır?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

28. Personel alımında uygulanan testlerin işletmenizdeki verimliliği arttırdığını düşünüyor musunuz?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

29. Personel alımında uygulanan testlerin tek başına değil diğer seçme yöntemleriyle (mülakat vb.) birlikte kullanımının daha efektif olacağını düşünmekte misiniz?

- a)Hiçbir zaman b)Nadiren c)Bazen d)Sık sık e)Her zaman

30. İşletmenizde yıllık personel değişim oranı personel sayısına göre % kaç seviyesindedir?

- a)%1'den az b)%1-%5 arası c)%5 d)%5-%10 arası e)%10'dan fazla