



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of International Social Research
Cilt: 10 Sayı: 51 Volume: 10 Issue: 51
Ağustos 2017 August 2017
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581
Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1833>

PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANMASI: KİT'LER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

APPLICATION OF PSYCHOTECHNICAL METHOD IN PERSONNEL SELECTION: A FIELD RESEARCH ON SEE'S

Alper GÜRER**

Öz

Psikoteknik yöntem, personel seçim sistemi içerisinde kullanılan diğer yöntemlere göre daha nesnel değerlendirmeler yapılmasına imkan veren bir yöntemdir. Bu çalışma, personel seçiminde psikoteknik yöntemin önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, personel seçim sisteminin gereklerini ne kadar yerine getirdiğini ve psikoteknik yöntem uygulamaları sonucunda elde edilen nesnel değerlendirmelerle, yöntemin diğer faydalarından ne kadar faydalandıklarını tespit etmektir. Bu amaçla Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerini, personel seçiminde karşılaştıkları sorunları ve psikoteknik yöntem uygulamalarını değerlendirmek amacıyla yapılmış olan araştırmanın sonuçları ortaya konularak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikoteknik Yöntem, Psikoteknik Testler, Personel Seçme, KİT.

Abstract

The psycho-technical method is a method that allows to be made more objective evaluations than the other methods used in the personnel selection system. This study aims to reveal the importance of psycho-technical method in personnel selection. Another aim of the study is to determine the extent to which State Economic Enterprises in Turkey fulfill the requirements of the personnel selection system and how much they benefit from the objective evaluations and the other benefits of the method as a result of applying psycho-technical methods. For this purpose, the results are revealed and evaluated of the study which is conducted to evaluate the problems faced in personnel selection and the application of psycho-technical methods at State Economic Enterprises in Turkey.

Keywords: Psychotechnical Method, Psychotechnical Test, Personnel Selection, SEE.

1. GİRİŞ

Günümüz modern yönetim anlayışında, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en etkin rolü örgütlerde çalışan personellerin oynadığı kabul edilmektedir. En son teknoloji ile donatılmış her türlü araç, gereç ve hammaddeye sahip örgütlerin bile bu araçları bir araya getirerek etkin ve verimli kullanma yetisine sahip personeli istihdam edememeleri durumunda yoğun rekabet ortamında kaliteli hizmet üretmeleri olanaksızdır.

Özellikle bu gerçeğin anlaşılmaya başlandığı 20. yüzyılın başlarından beri doğru işe doğru personel seçilmesi yani başka bir ifadeyle iş ile personelin uyumunun sağlanması ve personelin yaptığı işte kişisel doyuma ulaşması, örgütler için hayati önem taşıyan konuların başında gelmektedir. Personel açısından da bakıldığında personellerin kendisini ve işini geliştirmesi yeteneklerine uygun bir işte çalışması ile mümkün olacaktır (Telman ve Türetgen, 2004: 10).

Örgütlerin personel seçiminde yanlış tercihlerde bulunmaları neticesinde gerek örgüt için kaynak israfı, zaman kaybı vb. gerekse personel açısından iş yerinde mutsuzluk, yeni iş aramanın getireceği psikolojik sıkıntılar türünden istenmeyen sonuçlarla karşılaşılır. Doğru iş için doğru personellerin seçilmesi ise verimliliğin artırılması, iş memnuniyetinin sağlanması, yaratıcılığın kullanılması ve başarma duygusunun tadılması sebebiyle örgüte kar olarak dönecektir (Telman ve Türetgen, 2004: 10).

Bu nedenlerle örgütler yanlış personel seçiminin meydana getireceği olumsuz sonuçlardan kaçınmak için adayla ilgili en doğru bilgilere ulaşmanın yollarını ararlar. Bu aşamada işe en uygun personelin seçiminde psikoteknik yöntem öne çıkmaktadır.

2. PSİKOTEKNİK YÖNTEM

Psikoteknik yöntem, en kısa anlatımla kişinin kabiliyet ve davranış özelliklerinin çeşitli tekniklerle ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1989: 154). Psikoteknik yöntem, personel adaylarını çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir

* Bu makale, 2004 yılında Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi-Yönetim Bilimleri programında Prof. Dr. Eyüp G. İsbir danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Öğr. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@gmail.com



(Öztürk, 1994: 67). Daha kapsamlı bir tanım yapacak olursak “psikoteknik yöntem, bazı kişisel özelliklerin yanı sıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini tespiti, bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur” (Erdoğan, 1977: 67).

Psikoteknik yöntemin, personel seçim araçları içerisinde son zamanlarda öne çıktığı görülmektedir. Personel seçiminde psikoteknik yöntemin öne çıkmasının çeşitli nedenleri vardır (Soydan, 1975: 65): testlerin diğer yöntemlere göre daha nesnel sonuçlar verebilmesi, başka bir deyişle; değerlendirme, değerlemeyi yapanın kişisel değer hükümlerinden etkilenmemesi, bu yöntemin oldukça başarılı sayılabilecek tahminler yapabilmesi psikoteknik yöntemi arzulan bir seçim aracı haline getirmiştir.

Psikoteknik yöntemin örgütlere sağladığı farklı bazı avantajlar, yöntemin uygun bir biçimde kullanıldığı örgütlerde eğitim masraflarının düşmesi, iş kazalarının azalması, personel devir hızının düşmesi şeklinde sıralanabilir (Bingöl, 1998: 138).

Psikoteknik yöntem uygulamada genellikle personel seçme sürecinde kullanılmaktadır. Bununla beraber yöntemin örgüt içerisinde farklı alanlarda farklı amaçlar için kullanımı da mevcuttur. Terfi sisteminin kurulması, ücret düzeyinin belirlenmesi ve ücretlerin artırılması, grup dinamiğinin düzenlenmesi, eğitim programlarının planlanması ve yapılan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi, hatta pazarlama araştırmaları ve propaganda çalışmalarında da psikoteknik yöntemin başarı ile uygulandığını belirtmek yerinde olacaktır (Erdoğan, 1977: 68).

Personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin amacı, diğer seçim yöntemlerinin de amaçladığı gibi işin gereklerini yerine getirebilecek, değişen örgüt ve çevre şartlarına uyum sağlayabilecek ve bu özellikleri sayesinde de örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak en uygun personellerin örgüte kazandırılmasıdır. Pamukbank’da personel seçimi sırasında psikoteknik yöntem uygulanarak seçilen personelin iş performanslarının ve eğitime yaklaşımlarının diğer personellerden çok daha yeterli olduğu görülmüştür (Bilginer, 1989: 152).

Personel seçiminde en sık rastlanılan sorunlardan birisi adayların soyut özelliklerinin tespitinin güçlüğüdür. Psikoteknik yöntemle, soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, birleştirme, ilişki kurabilme gibi bir takım özelliklerin ölçülebilir hale getirilmesi mümkün olabilmektedir (Öztürk, 1994: 69). Ölçümü zor olan soyut özelliklerin sayısal veriler haline dönüştürülmesi sonucunda personel seçiminde daha doğru kararlar verilebilmektedir. Psikoteknik yöntemi diğer seçme yöntemlerinden ayıran önemli bir özelliği de bireyin mevcut durumu dışında gelecekteki muhtemel başarı derecesi hakkında da bilgi verebilmesidir.

Psikoteknik yöntem, bütün adaylara aynı şartlar altında uygulandığında, adaylar arasında nesnel bir karşılaştırma yapılmasına olanak verir. Ancak, çok çeşitli amaç ve yararları bulunan psikoteknik yöntemin kullanımında tam bir nesnellik sağlanmasına da olanak yoktur. Bu bakımdan, sadece test sonuçlarıyla yetinmek olumsuz uygulamalara yol açabilir (Bingöl, 1998: 139-140). Yöntemin diğer personel seçim yöntemleri ile beraber kullanılması personel seçim sürecinin verimliliğini artıracaktır.

3. PSİKOTEKNİK TESTLERİN SINIFLANDIRILMASI

Psikoteknik yöntem içerisinde personel seçmek için kullanılan testler, adaylar arasındaki farklılıkları ortaya çıkararak en doğru seçimin yapılmasını amaçlamaktadır. Bir işin gerektirdiği kimsenin o işin başında bulunmasının çeşitli yararlar getireceğinin farkına varılması personel seçim sisteminde kullanılan psikoteknik testlerin gelişmesini sağlamıştır (Soydan, 1975: 64).

Psikoteknik testler, bireyler arasındaki farklılıkları saptamada önemli bir işlev görmüş ve nesnel sonuçlara varılarak doğru personellerin örgütlere kazandırılmasını sağlamıştır. Psikoteknik yöntem ile personel seçiminin sağladığı başarı sonucu, bireylerin farklı özelliklerini ölçmek için çok sayıda psikolojik test geliştirilmiştir.

3.1. Zeka Testleri

Personel seçim sistemi içerisinde kullanılan zeka testlerine geçmeden önce zeka kavramının anlaşılmasında fayda vardır. Zeka, konu üzerinde araştırmalar yapan çeşitli bilim adamları tarafından farklı şekillerde, farklı boyutları öne çıkarılarak tanımlanmıştır.

1890’da zekanın ilk tanımını veren Binet’e göre zeka; dış dünyanın algılanması, algılamaların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner, 1997:28).

Thorndike zekayı, “Soyut Zeka”, “Sosyal Zeka” ve “Mekanik Zeka” olmak üzere üç boyut üzerinden sınıflandırmıştır (Özgüven, 2003: 167): Soyut zeka, sayı ve sözcük cinsinden sembolleri, sosyal zeka insanları anlama ve onlarla iyi ilişki kurabilme, mekanik zeka ise çeşitli araç, gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Bulutay (1987a: 60), zekayı; tabii öğrenmek, bilmek ve yaratmak şeklindeki üç öğenin katkısı ile değerlendirir: Bir sorunun çözümünün geleneksel, alışılmış, bilinen yollarını kavramak, öğrenebilmek elbette bir zeka işidir. Ama aynı sorunun çok büyük olasılıkla başka çözüm yolları da vardır. Ayrıca dünya sürekli değişmekte, eski çözümler geçerliliğini yitirmektedir. Dolayısıyla yeni çözüm ve olanaklara



gereksinim vardır. Zeka bu olanaklarında farkına varılmasını, bu olanak ve seçenekler arasından seçim yapılarak yeni bir çözüm yolunun oluşturulmasını, yenilik yaratılmasını da gerektirir.

Thurstone, zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü 7 faktör elde etmiş ve bu faktörleri “Temel Yetenekler” olarak nitelendirmiştir (Özgüven, 2003: 168-169):

Sözel Yetenek: Bu faktör, okuduğunu anlama, sözel analogiler, cümlecikler düzenleme, sözel muhakeme, atasözlerinin eş anlamlısını bulma ve kelime hazinesi gibi testlerde yer alan yeteneklerdir.

Kelime Akıcılığı: Belli bir sürede belli bir türden çok sayıda sözcük bulabilme şeklinde ölçülmektedir.

Sayısal Yetenek: Bu faktör, basit aritmetik işlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilişkili görülmektedir.

Genel Muhakeme Yeteneği: Bu faktör, tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tamamlamayı gerektiren sözel ve sayısal testlerde uygun olanı bulma veya bir serideki kuralı bulma gibi test durumları şeklinde ölçülmektedir.

Yer-Mekan İlişkisi: Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer-mekan ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

Bellek Faktörü: Anlamsız şeyleri, sayısal, sözel ve şekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntıları ile hatırlama tutabilme gibi faktörleri içine alır.

Algısal Faktörler: Görsel olarak çeşitli şekiller arasında benzerlikleri, farkları ve ayrıntıları hızlı bir şekilde algılayabilme yeteneğidir.

Zekanın değerlendirilmesini bir çok faktöre bağlayan bu bakış açısı sayesinde; tek puan veren testler yanında yeni bir yöntem olarak çok puan veren testler geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, belirli bir faktörü ölçen test maddeleri bir araya getirilmek suretiyle testler “alt ölçekler” şeklinde düzenlenmektedir. Sonuçta alt ölçeklerden elde edilen puanlar sayesinde bireylerin güçlü ve zayıf yönleri bilinebilmektedir. Yapılan farklı araştırmalarda zekayı oluşturan temel faktör sayılarının değişebildiği; fakat zekanın tek bir yeteneği belirtmediği, pek çok alt yeteneğin toplamı olduğu üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmektedir.

Psikoteknik yöntem ile personel seçiminde kullanılan zeka testlerinin bazıları şu şekildedir (Deniz, 1987: 430-431, Öztürk, 1994: 82-84, Telman ve Türetgen, 2004: 83-90):

Wesman Personel Sınıflama Testi: Bu testte sözel ve sayısal olmak üzere iki alt test bulunmakta ve bunların her biri ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Wechsler Yetişkinler Zeka Ölçeği: “Wechsler Adult Intelligence Scale” kelimelerinin ilk harfleri ile WAIS şeklinde sembollenmiştir ve bu sembolle bilinmektedir. Farklı zihinsel işlevleri değerlendiren bölümlerden oluşan bir zeka testidir. Bu test sözel ve performans olmak üzere iki alt testten oluşmaktadır. Sözel bölümde kendi içinde; genel bilgi, anlama yeteneği, aritmetik, sayısal alan, benzerlikler ve kelime hazinesi olmak üzere altı bölümden oluşmuştur. Performans bölümü ise kendi içinde; resim tamamlama, resim düzenleme, sayısal semboller, geometrik formlar ve nesnelerin toplanması (kesilerek şekillendirilmiş parçaları bir araya getirip monte ederek bir şekil oluşturma) olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır.

Thurstone Zihni Yetenek Testi: Thurstone’un temel yetenekler adını verdiği faktörleri ölçmeyi amaçlayan test, kendi içinde sayısal, sözel, yersel, kelime akıcılığı, akıl yürütme, anlamsız belleme ve algısal olmak üzere yedi alt testi kapsamaktadır.

R.B. Cattell: Sözlü yeteneğe dayanmayan, ortaöğretimi tamamlamış, 25 yaşın altında olanlar için hazırlanmış bir testtir ve endüstride grup testi olarak kullanılır.

Wonderlic Personel Testi: Bu test adayların ön elemesini yapmak ve zamandan kazanmak amacıyla geliştirilmiş olup, büyük oranda sözel ve sayısal yeteneği ölçer.

Porteus Labirenti: Kağıt üzerinde çizili, basitten karmaşığa giden, labirent bulmacasından oluşan, sözlü cevaba dayanmayan görsel zeka testidir. İlköğretim eğitimini almış ya da almamış herkese uygulanabilmesi nedeniyle, özellikle talimat almada zorlanan çalışanlar için kullanılabilir basit bir testtir.

Kaliforniya Zihinsel Olgunluk Testi: Bu testler grup olarak uygulanır. Sözel kavramlar, sayısal muhakeme, mantıki muhakeme, uzaysal ilişkiler, bellek, dil gibi testlerden oluşur. Puanlarını makine ile hesaplamak mümkündür. Elde edilen zeka puanı, adayın zeka yaşının hesaplanmasında kullanılabilir.

Kohs Küpleri: Endüstride soyut örneklerden hareket ederek somut işlerde ilişkiyi yakalayabilme yeteneğini test etmek için, yaygın kullanılan bir testtir. 16 adet birer yüzleri mavi, kırmızı, sarı ve beyaz ve iki yüzüde köşeleme olarak mavi-sarı ve beyaz-kırmızı renkte boyalı küpler ve bunlarla yapılacak şekillerin resmedilmiş olduğu bir kitapçıktan oluşur. Sekreter ve alt kademe yönetici seçimlerinde kullanılan bir testtir.



Mekanik Zeka Testi: Zihinsel yeteneğin teknik yönünü ölçen bir testtir. Üzerinde delikler bulunan bir levha, yine üzerinde delikler bulunan muhtelif boylarda çubuklar ve kafası deliklere girebilecek kadar büyük çivilerden oluşur. Çubuklar, levha üzerine talimat kağıdında gösterildiği gibi yerleştirilir ve vidalarla belli hareketi yapabilir şekilde sabitlenir.

Analitik Düşünce Testi: Bu test, Cattell testinin içinde bulunan bir bölümdür. Belirli kombinasyonda dizilmiş şekiller arasından eksik olan ilişkili şeklin bulunmasıyla yürütülen bir testtir. Grup testi olarak, özellikle beyaz yakalıların zihinsel becerilerini ölçmek için kullanılabilir.

Açılım Testi: Açılımı verilmiş olan geometrik şeklin, sunulan şekiller arasından hangisinin açılımı olduğunu seçmeye dayanır. Bu test, soyut düzeyde ilişkileri kavrayarak çözüm bulma konumunda olan yönetici kademesine personel seçmede kullanılabilir.

Personel seçim sürecinde; daha çok işin gereklerine göre adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ortaya koyabilecek testler kullanılır. Zeka testleri uygulanırken sonuçta tek bir puana ulaşarak adayın işi yapabilme yeterliliği hakkında karar vermek yerine, adayın farklı zeka yeteneklerini ölçen alt testlerden aldıkları puanlar, iş gerekleri göz önünde tutularak değerlendirilmelidir. "Örneğin; tasarım işleriyle uğraşanlar ile sekreterlik işleri ile uğraşanlar zeka testlerinde genellikle birbirine yakın puanlar alırlar. Oysa tasarım işi ile uğraşanlar, uzaysal ilişkiler ve sayılarda yüksek puan alırken, sekreter pozisyonunda olanlar sözel kavram hızı ve sözel akıcılık bölümlerinde yüksek puan alırlar" (Öztürk, 1994: 85).

Araştırmalar zeka ile kazanma gücü arasında olumlu bir bağlantının var olduğunu; zekanın başarı için olumlu bir etmen olduğunu; zeka ile kıdemin birbiri ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Bingöl, 1998: 43). Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin, mekanik işlerin zeka ile ilişkisi zayıf olurken, daha çok düşünsel ve yönetsel işlerle uğraşan bireylerin zeka seviyesi ile iş başarısı arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır (Eren, 1998: 269).

Zeka testlerinde çok başarılı olan adayların daha düşük seviyede zihinsel yetenek gerektiren rutin ve kolay işlerde başarısız oldukları görülmüştür. Bu nedenle fazla zihinsel yeterlilik gerektirmeyen işlerde, zeka seviyesi yüksek personellerin istihdam edilmesi örgüt için verimsizlik, çalışan memnuniyetsizliği ve personel devir hızının yüksekliği gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Doğru personelin seçiminde zeka testlerinden optimal verim almak için yapılması gereken; işlerin tanımlanması, iş gereklerinin belirlenmesi süreçlerinin ardından her bir iş için ideal zihinsel yeterlilik seviyesinin saptanarak aday seçiminin bu ideal seviyeler baz alınarak yapılmasıdır.

3.2. Yetenek Testleri

Yetenek, bir bireyi herhangi bir işe yerleştirirken özel bir eğitimden geçirilmeden önce soya çekim potansiyeline, işe girene kadar geçirdiği eğitime ve daha önceki tecrübelerine bağlı olarak sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 255).

Adayların bir işi öğrenme kapasitelerini ve bir kişinin yapması gereken bir işi ne ölçüde başarabileceğini ölçmek için yetenek testleri geliştirilmiştir (Bingöl, 1998:144). Yetenek testleri sadece adayın işle ilgili mevcut yeteneklerini değil, eğitim alması durumunda açığa çıkabilecek potansiyel yeteneklerini de ölçmeyi amaçlar (Bulutay, 1987b: 63). Belki de adayın kendisinin bile farkında olmadığı yeteneklerini keşfedip bu yeteneklerden örgüt menfaatleri yönünde yararlanmak da yetenek testlerinin amaçlarındandır.

Yetenek testleri genel olarak iki grupta toplanabilir (Ergin, 2002: 97): Duyumla ilgili testler daha çok görme, işitme ve algısal dakiklik gibi özellikleri; motor yetenekleri ölçen testler ise, parmak esnekliği, el çabukluğu ve kasların kontrolü gibi daha genel motor yetenekleri ölçmeyi amaçlar. Kalem (2004) ise yetenek testlerini farklı iki grup altında genel yetenek testleri ve özel yetenek testleri olarak değerlendirmiştir: Genel yetenek testleri, üç ana kısımdan oluşmaktadır ve bireylerin sayısal, sözel ve şekilsel muhakeme yeteneklerini değerlendirmektedir. Özel yetenek testleri ise, insan zihninin belli özelliklerine odaklanmış ve sadece bir özelliği değerlendiren testlerdir: Algılama testi, hafıza testi, el becerileri testi, dil testi vb.

Günümüzde kullanılan testlerin çoğunluğu yetenek testleridir. Örgütlerin çoğu işe aldıkları personeller için gereken eğitimi sağlarlar. Fakat eğitim için gereken yatırımlara girişmeden önce, personelin çalışacakları pozisyon için gerekli yeteneklere sahip olup olmadıklarını bilmek isterler (Eren, 1998: 256). Personel seçim sistemi içerisinde kullanılan yetenek testlerinin bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özgüven, 2003: 252-254, Telman ve Türetgen, 2004: 104-112):

D2: Her sırasında 47 adet üstünde ve/veya altında bazı noktalar olan 'd' ve 'p' harflerinin bulunduğu, 14 sıradan oluşan tek sayfalık bir dikkat testidir. Test 10 dakika içerisinde tamamlanır ve kişinin hız ve dikkat oranını, hıza mı yoksa doğru yapmaya mı daha çok önem verdiğini, konsantrasyonunu ve hata yapma olasılığını ölçer. Bu özellikleri nedeniyle D2 yetenek testleri, büro işi yapan beyaz yakalıların personel seçiminde kullanılan testlerdendir.



Matematiksel Dikkat Testi: A3 kağıt üzerinde 15 satırın her birinde 45 matematiksel işlem bulunan bir dikkat testidir. Dört ayrı işlemin (toplama, çıkarma, çarpma, bölme) ayrı versiyonları vardır. Matematiksel işlemlerle uğraşan muhasebe ve bankacılık gibi alanlara personel seçiminde kullanılması uygun olur.

Şekil Kopyalama: Milimetrik çizgili bir kağıt üzerindeki, günlük yaşam görüntülerinden birini canlandırmayan geometrik şeklin diğer milimetrik çizgili kağıda kopyalanması esasına dayanır. Tekstilde ya da diğer sektörlerde özellikle modelden kopyalamanın gerektiği bir alana seçilecek personelin şekle dikkatini, uzay algısını, görme keskinliğini, motor koordinasyonunu ölçmek için ayırt edici bir test olarak kullanılır.

PTV: Fizik alanında bir problemin resimlerle anlatıldığı 50 sayfalık A ve B formu olarak iki kitapçıktan oluşur. Resimlerin altında verilmiş olan alternatiflerden biri sorunun cevabı olarak seçilir. Bu test mühendislik, teknik işler, bakım – onarım gibi meslek alanlarına personel seçmek üzere kullanılır.

Flanagan Endüstri Testleri: Sayfa içindeki sıraların başında iş alanına ait aletlerin tek tek resimlerinden birinin olduğu bir kare ve onu takip eden satırda aletin benzerinin resimleri küçük detay farkıyla yer alır. Bunlardan sadece bir tanesi karenin içindekiyle tıpa tıp aynıdır. Adaydan bunu bulması istenir. Üretimde, kalite kontrolde ve bakım onarımda çalışacak personellerin seçiminde dikkat düzeylerinin belirlenmesinde kullanılacak önemli testlerden biridir.

Noktalama Testi: Bir sayfa üzerinde ortalama bir santim çapında daire dizilerinden oluşan birkaç satırlık bir testtir. Aday sınırlı bir zaman içinde dikkatli ve hızlı bir şekilde bu dairelerin içine üçer nokta koyar. Noktalama testi çeşitli ölçüm işleri yapanların seçilmesinde kullanılır.

Çizgi Testi: Test sayfasındaki bir numaradan başlayıp, karmaşık bir şekilde numaralanmış noktalardan geçirek, sayı atlamadan bir çizgi çekmeye dayanır. Kişinin geçmesi gerektiği noktaları ne kadar çabuk algıladığı önemlidir. Bu test özellikle elektrik ve tamirle ilgili bütün işler için personel seçiminde kullanılabilir bir test olarak önerilir.

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

Minnesota Büro İşleri Testi: Büro işlerinde süratli ve doğru iş yapma becerilerini ölçen test, benzer sayıları bulma ve aynı sayıları bulma olmak üzere iki bölümdür. Her test 200 sorudur. Birincisine 8, ikincisine 7 dakika süre verilmektedir. Dosyalama, defter tutma vb. gibi büro işleri için gerekli yetenekler ölçülmektedir.

3.3. Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin dış görünüm, rol, zeka, enerji, arzu ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumdaki etkilediği özelliklerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000: 93).

Bireyin kişiliğinin, işe veya örgüte uyumunda en önemli etkenlerden birisi olduğu söylenebilir (Bingöl, 1998: 146): Bir birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanlarla birlikte çalışma ve diğer çalışanları isteklendirme yeteneğine sahip değilse, görevini başarı ile yürütemeyebilir. Dolayısıyla personel seçim işlemi sırasında (özellikle idari pozisyonlara personel seçiminde) adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesi için kişilik testlerine başvurulmasının büyük yararları vardır.

Kişilik testlerinde, kişilik özellikleri ile iş gerekleri arasında bir bağlantı kurulması amaçlanmıştır (Aşkun, 1982: 55): sözgelimi böyle bir test sonucu ortaya çıkan atılgan, kararlı, popüler, objektif, mutlu, katı vb. kişilik özellikleri ve bunların ölçüleri ile öncelik, önderlik, iyimserlik, atılganlık, hoşgörü, inatçılık vb. şeklinde saptanan işe ilişkin kişisel gerek ölçüleri arasında bağlantı noktaları araştırılmaktadır.

Kişilik testlerinde tek bir iyi, doğru cevap yoktur. Değerlendirme bir dış kritere göre değişiklik kazanır. Örneğin, "Hoş vakit geçirmek için zamanınızı, birçok dost arasında mı yoksa bir iki dostla mı paylaşmak istersiniz?" sorusuna verilebilecek mümkün olan her iki cevapta aynı derecede iyiyken, örgütün personelinde tercih edeceği özelliğe göre cevaplardan birisi değer kazanır (Pichot, 1965: 13).

Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 93-94):

Objektif Kişilik Testleri: Kağıt-kalem testleri şeklinde olan bu testlerde, bireylerden kendi durumlarını en iyi şekilde anlatan ifadeleri işaretlemeleri istenir. Bu testlerle kişiliğin kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme vb. boyutları ölçülmeye çalışılır.

Projektif Kişilik Testleri: Belli bir uyarıcı karşısında bireyin vereceği tepki, algı ve yorumu anlayabilmek için bu tür testler kullanılır. Projektif testlerde teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Adayların kendilerinden beklenen cevapları sezerek değerlendirmede başarılı olmak için beklenen yanıtları vermeleri çok sık



karşılaşılan bir durumdur. Projektif testlerin uygulanmasında adayın vereceği cevapların nasıl yorumlanacağını sadece uygulayıcı bilir. Bu nedenle bu testlerin uygulanması adayların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde daha objektif sonuçlar sağlar.

En yaygın olarak kullanılan kişilik testleri şu şekilde sıralanabilir (Altınköprü, 2004: 159-208, Deniz, 1987: 431-432, Özgüven, 2003: 329-337, Telman ve Türetgen, 2004: 93-103):

Minnesota Çok Safhalı Personel Envanteri: Kişilik testinin bu türü, genellikle psikolojik rahatsızlıklara neden olan özelliklerin incelenmesi amacıyla kullanılır. Test ayrı ayrı kartlara yazılmış olan 550 tane ifadeden oluşmuştur. Adaylardan okudukları her kartı doğru, yanlış ve bir şey söylenemez gruplarından uygun olan birine yerleştirmeleri istenir. Testin uygulanmasındaki amaç, adayların psikolojik ve sinirsel yapısının saptanmasıdır.

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

Bernreuter Kişilik Envanteri: Bu envanter, adayın kendini anlatım tekniğine dayanır. Kişilik testinin bu türüyle adayın nevroza eğilim, kişisel yeterlilik, içe dönüklük, egemen olma, boyun eğme, kendine güven vb. kişilik yapıları ölçülür.

KAI - Kirton Uyum Testi: Bu test kısa bir zaman içinde kişinin eğitim ve deneyimle öğrendiği çözüm şekillerini mi, yoksa sonucu belli olmayan çözüm şekillerini mi kullanmaya eğilimli olduğunu ölçer. Özellikle yönetim pozisyonuna gelecek kişilerin, örgüt sisteminin gereğine göre verilen emri olduğu gibi uygulamayı tercih eden mi, yoksa emri alıp kendine göre uygulama şekli geliştiren mi olduğunu belirleme özelliği itibariyle testin yönetici seçiminde önemli bir yeri vardır.

Rorschach Mürekkep Lekesi Testi: Her biri 20 x 26 cm. büyüklüğünde, üzerinde simetrik mürekkep lekeleri bulunan 10 beyaz karttan oluşmaktadır. Mürekkep lekeleri bir beyaz kağıt üzerine mürekkep damlatılıp, kağıt ortadan ikiye katlanıp mürekkebin simetrik olarak kağıda yayılması suretiyle elde edilmiştir. 10 kart bu şekilde yapılan binlerce mürekkep lekesi içinden uygulamalar sonucu, uyarıcılık niteliğinin üstün oldukları görüldüğü için seçilmiştir. Kişiden tek tek gösterilen kartlar üzerindeki şekli bir şeye benzetmesi ve bunu söylemesi istenir. Çok karmaşık bir puanlama sistemi olması nedeniyle test uygulamak için bu konuda eğitim almış olmayı gerektirir.

TAT - Tematik Algılama Testi: TAT takımları beyaz karton üzerine basılmış 19 resimden ve 1 boş karttan meydana gelmiştir. Kartlar adaylara gösterilir ve bir paragraflık bir hikaye anlatmaları istenir. Testin personel seçim sistemi içerisinde kullanımında bu kartların bazıları seçilip, adayın belli bir alanı düşünmesi sağlanarak hikaye anlatması istenebilir.

Gazi - Beier Cümle Tamamlama Testi: Test bireylerin tavır ve duygularını yansıtır. 67 adet tamamlanmamış cümlelerden oluşan projektif bir testtir. Bireyin yakın çevresinde ilgili olduğu kişi ve konulara karşı duygusal tutumunu inceleme amacı ile kullanılmaktadır. Uygulanması, puanlanması ve yorumlanması oldukça kolaydır. Adayların belli konulardaki kişilik eğilimine ait bilgiler vermesi nedeniyle personel seçiminde kullanılır. Ancak öncelikle örgütün eğilimler konusundaki görüşünün belirlenmesi gerekir.

Resim Yapma Testleri: Sanatsal etkinlikler, yalnız sanat açısından değil, çoğu kez kişisel kimliğin özelliklerini ortaya koyma açısından da değerlendirilmektedir. Resim yapma testlerinde bireylere resim yaptırılarak, çizdikleri resmin yorumlanması sonucu kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Kimi testlerde hiçbir koşul gözetilmeden bireyin istediği konuda resim yapması istenirken kimi testlerde de konu verilir. Örneğin; "Bir insan resmi çiz", "Bir aile resmi çiz", "Bir bahçe resmi çiz" denir.

3.4. İlgi Testleri

Çalışma hayatında başarısızlık yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklanabildiği için, bireylerin belirli bir iş için önceden saptanmış ilgi türüne sahip olup olmadığının bilenebilmesi ilgi testleri ile mümkün olabilmektedir (Bingöl, 1998: 145).

"İlgi testlerinin amacı, bir bireyin mesleği veya yaptığı görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı meşguliyetlerini, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir" (Eren, 1998: 262). Personellerin ilgi alanları, mesleki başarılarında oldukça önemli farklar doğurmaktadır. Buna karşın, bir bireyin ilgi duyduğu işler için yeteneği olmayabilir (Bingöl, 1998:146): Bir kişi müzisyen olmaya can atabilir, fakat bu konuda yeteneği yoksa doğal olarak iyi bir müzisyen olması olanaksızdır. Bu nedenle ilgi testlerinin uygulaması sırasında bu tür adayların dikkatle incelenmesi, test soruları arasına yeteneğe ilişkin bazı



soruların konulması yerinde olur. Başlıca ilgi testleri şu şekildedir (Özgüven, 2003: 277-284, Telman ve Türetgen, 2004: 115):

Kuder İlgi Envanteri: Üçerli gruplanmış 500 maddeden oluşmaktadır. Cevaplandırmada, bireylerin farklı meslek grupları ile ilişkili olarak verilen üç durumdan birini, "En çok hoşlandığı", bir diğerini de "En az hoşlandığı" etkinlik olarak seçmesi istenmektedir. İşaretlenen maddeler, puanlamada hangi meslek grubu ile ilişkili ise, o gruba dahil edilerek sayılmaktadır. Test, dışarıda yapılan işler, mekanik işler, hesaplamayla ilgili işler, bilimsel, ikna edici, sanatsal, edebiyatla ilgili, müzikle ilgili, sosyal hizmetle ve büro işiyle ilgili işler olmak üzere on tane meslek üzerinden gruplandırılmıştır. Kuder ilgi envanteri ile, belirli bir mesleğe olan ilgi değil, genel düzeyde bir meslek alanına olan ilgiyi saptamak amaçlanmıştır.

Strong Meslek İlgi Envanteri: Envanter, meslek ve meslek dışı konuları kapsayan 399 maddeden oluşmaktadır. Erkekler ve kadınlar olmak üzere iki takımı vardır. Cevaplandırma "hoşlanıyorum", "hoşlanmıyorum" ve "farksız" olmak üzere üç seçeneğe birini işaretleyerek yapılmaktadır. Envanterin cevaplandırılması 40 dakika kadar zaman almaktadır.

BIT: Çeşitli meslek grupları arasında ilgi duyulan alanı belirleyen bir testtir. Testte mesleklerin ismi yerine, içeriğindeki işler alınarak dörtlü gruplar yapılmıştır. Kişiden, bu dört işten birini seçmesi istenir. Test, kendi içinde bu ilgi tercihini kontrol eder. Bu testle kişinin ilgi duyuyorum dediği alanın gerçekten ilgi duyduğu alan olup olmadığı saptanabilir.

Thurstone İlgi Envanteri: 100 sorudan oluşan Thurstone ilgi envanteri, iş ve mesleklerle ilgili on ilgi alanına ilişkin puan vermektedir. Bu ilgi alanları, aritmetik işleri, biyoloji bilimleri, dil, fizik bilimleri, hesap işleri, yönetim işleri, ikna edici işler, müzik, ticaret, yardım işleri alanlarıdır.

3.5. Başarı Testleri

Başarı testleri ile bireyin "yapabildiği" ve testin yapıldığı zamanda "başarabildiği" görevler tespit edilerek, iş gereklerini yerine getirip getiremeyeceğine dair fikir sahibi olunur.

Başarı testleri personel seçiminde en sık kullanılan testlerdendir. Başarı testleri; sözlü, yazılı ve uygulamalı olabilir. Örneğin bir kaynakçı işe alınırken sözlü testte kendisine belli bir kaynak işinde hangi aletleri ve malzemeyi kullanacağı sorulurken, yazılı testlerde de adaylara buna benzer bilgiler sorulup cevaplarını yazılı vermeleri, çeşitli test kalıpları içinde istenebilir (Aşkun, 1982: 54).

Uygulamalı başarı testlerini gösteri, benzetim ve örnek-iş testi şeklinde düzenlemek mümkündür (Yüksel, 1997: 102): Gösteri şeklinde uygulama; şarkı söylemek, şiir okumak, bir radyoyu tamir etmek gibi faaliyetlerden sonra bir uzmanın sonucu değerlendirdiği testlerdir. Burada yalnızca elde edilen sonuca bakılır, kullanılan yöntemin doğru olup olmadığı değerlendirilmez. Benzetim tekniklerinin günümüzde en çok kullanılan şekli "benzetim sepeti"dir. Bu teknikle bir yöneticinin, iş hayatında karşılaşılabileceği birçok işin birlikte olduğu gerçek hayattan yararlanılarak hazırlanmış bir modelde yaratılan sorunları çözmesi beklenir. Örnek-iş testlerinde ise aday benzetilmiş işlerde değil, gerçek işlerde çalıştırılır. Satış personeli yerine geçerek satış yapması, o gün daktilo edilmesi gereken bir mektubu daktilo etmesi gibi.

"Zamanla standart başarı testleri zeka ve yetenek testlerine benzemiştir. Bugün başarı - yetenek testlerini birbirinden ayıran ölçütler, test içeriğinin özgüllük derecesi ile bilgi birikimi olmaktadır. Buna göre başarı testlerinin özgül, dar kapsamlı ve doğrudan okulla ilgili bilgi birikimini ölçmeye yönelik soru maddelerinden oluştuğu kabul edilir" (Öner, 1997:31).

4. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN PERSONEL SEÇİM SİSTEMLERİNİ VE PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOTEKNİK YÖNTEM KULLANMA DURUMLARINI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) uygulanmakta olan personel seçim sistemlerinin ortaya konularak, bu sistemlerin işe ve örgüte en uygun personellerin seçiminde yeterli olup olmadığını, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçiminde karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ve personel seçiminde objektif değerlendirmeler yapma imkanı veren psikoteknik yöntemin Kamu İktisadi Teşebbüslerinin personel seçim sistemlerindeki yerini tespit etmektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamına halen personel seçim sistemini işlevsel olarak kullanan; personel bulma ve seçme faaliyetlerini yürüten 20 adet KİT alınmıştır. Kapsam oluşturulurken personel seçim sistemleri faal olmayan, personel alımları durdurulmuş olan KİT'ler kapsam dışında bırakılarak bir kısıtlama getirilmiştir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket uygulaması 2004 yılı Ağustos - Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde personel yöneticilerine yöneltilmek üzere hazırlanan anket 25 sorudan oluşmaktadır. İki ayrı bölüm halinde düzenlenen anketin 11 sorudan oluşan ilk bölümü, genel olarak KİT'lerde personel seçim sistemlerini saptamayı amaçlarken, anketin ikinci bölümünü



oluşturan 14 soru ile KİT'lerde psikoteknik yöntem ile personel seçimi uygulamaları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

20 adet Kamu İktisadi Teşebbüsünde uygulanması amaçlanan anket sorularının 17'si genel müdürlükleri Ankara'da olan KİT'lerde yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Personel yöneticilerine anket uygulanırken, aynı zamanda anket soruları dışındaki uygulamalar ve sorunlar hakkında da bilgi sahibi olunmuştur. Genel müdürlükleri Ankara dışında olan 3 KİT'ten ise anket soruları gönderilmek suretiyle yanıt alınmaya çalışılmış, 2 kurumdan yanıt alınabilmektedir. Sonuç olarak araştırmanın kapsamına alınan 20 Kamu İktisadi Teşebbüsünden, 19'undan alınan yanıtlar değerlendirilmek üzere kullanılmıştır. Bahsi geçen bu 19 KİT şu şekildedir: Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ), Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ), ETİ HOLDİNG, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO), Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ), Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ), T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü (PTT), Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ), Türk Telekomünikasyon A.Ş. (TÜRK TELEKOM), Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt Anonim Şirketi (TETAŞ), Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü (MKEK), Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR), Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM), Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ), Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), Devlet Malzeme Ofisi (DMO), Sümer Halıcılık ve El Sanatları Sanayi ve Ticaret Genel Müdürlüğü (SÜMERHALI), T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi (TCDD), Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri Genel Müdürlüğü (KIYEM).

4.4. Araştırma Bulguları

Araştırmada kullanılan anket sorularına verilen cevapların sayıları ve yüzdeleri tablolar halinde sunulmuş ve her bir soru için sonuçlardan yola çıkılarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 1: Personel Yöneticilerinin İş Unvanlarına Göre Dağılımı

İş Unvanı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Personel Daire Başkanı	5.26	1
İnsan Kaynakları Daire Başkanı	5.26	1
Personel ve Eğitim Hizmetleri Daire Başkanı	5.26	1
Personel ve İdari İşler Daire Başkanı	5.26	1
Personel Müdür Yardımcısı	10.52	2
İnsan Kaynakları Şube Müdürü	10.52	2
İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanı	5.26	1
Personel Müdürü	31.56	6
Personel Şube Müdürü	5.26	1
İnsan Kaynakları ve Destek Hiz. Dai. Bşk.	5.26	1
Personel ve İdari İşler Daire Bşk. Yrd.	5.26	1
Personel Daire Başkan Yardımcısı	5.26	1
Toplam	100	19

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde anket sorularına cevap veren personel yöneticileri arasında % 31.56'lık oranla daire başkanları ve % 31.56'lık oranla personel müdürleri çoğunluğu oluşturmaktadırlar. KİT'lerde personel birimlerde, ankete cevap veren yöneticilerin 13 ayrı iş unvanı aldıkları görülmektedir. Bu çeşitliliğin çeşitli sebepleri vardır. Genel olarak bütün personel birimleri aynı görevi yerine getirmekle beraber, bazılarının personel yerine insan kaynakları kavramını tercih etmeleri örgüt içerisindeki insan unsuruna farklı bir bakış açısını ifade etmeye yöneliktir. Personel biriminin isminde gerçekleştirilen değişikliğin personel hizmetlerine ne kadar yansıdığı sorusu bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Yine farklı isimlerin farklı görevler yüklediği, personel birimlerinin eğitim, idari işler vb. birimlerle ilişkilendirildiği örgütlenmelerde mevcuttur.

Tablo 2: Personel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Erkek	89.48	17
Kadın	10.52	2
Toplam	100	19

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin büyük bölümünü (% 89.48) erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki oran farkı; Türkiye'nin toplumsal ve yönetsel geleneklerinden kaynaklanan, kadın yöneticilere karşı özellikle kamu sektöründe olumsuz bakış açısıyla açıklanabilir. Ayrıca ankette, personel yöneticilerine öğrenim durumları sorulduğunda kadın ve erkek



yöneticiler arasında bir fark görülememiş, ankete katılan tüm personel yöneticilerinin üniversite mezunu olduğu saptanmıştır.

Tablo 3: Personel Yöneticilerinin Personel Seçimi İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı

H.İ.E. Alma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	36.84	7
Hayır	63.16	12
Toplam	100	19

Araştırmaya katılan KİT personel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğuna çalıştıkları örgüt tarafından personel seçimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim verme gereği duyulmadığı görülmektedir. Bu durum KİT'ler de personel seçim sistemine fazla önem verilmemesi nedeniyle, personel yöneticilerinin seçim sürecinde daha yetkin olabilmeleri için bilgiyle donatılmalarına gerek duyulmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4: İş Analizi Yapılma Durumunun Dağılımı

İş Analizi Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

KİT'lerin hemen hemen tamamına yakın kısmında (% 94.74) iş analizi çalışmalarının yapılarak örgüt içerisinde yapılan tüm işlerin ortaya konduğu belirtilmiştir. Personel yöneticileri ile anket uygulaması sırasında yapılan ikili görüşmelerde, iş analizlerinin mevzuatla getirilen norm kadro çalışması yapma zorunluluğu neticesinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Genellikle KİT'lerin kuruluşu aşamasında sistemli bir iş analizi çalışması yapılmamış olması dikkat çekicidir.

Tablo 5: İş Analizi Yapılma Sıklığının Dağılımı

İş Analizi Yapılma Sıklığı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Şimdiye Kadar Bir Kez	44.44	8
Gerektiği Zaman	50	9
Her Yıl	5.56	1
Toplam	100	18

Ankete yanıt veren personel yöneticileri iş analizi yapılma sıklığının sorulduğu soruya çoğunlukla gerektiği zaman (% 50) ve şimdiye kadar bir kez (% 44.44) yanıtlarını vermişlerdir. Bu durum bir önceki sorunun açıklamalarında da bahsi geçtiği şekilde; KİT'lerde iş analizlerinin mevzuattan doğan bir zorunluluk sonucu gerçekleştirilmesiyle açıklanabilir.

Tablo 6: İş Tanımlarının Yapılma Durumunun Dağılımı

İş Tanımlarının Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

Araştırmamız sonucunda; yine belirtilen norm kadro çalışmasının bir parçası olarak, KİT'lerin tamamına yakın kısmında (% 94.74) iş tanımlarının yapıldığı saptanmıştır.

Tablo 7: İş Tanımlarının Yapılma Sıklığının Dağılımı

İş Tanımlarının Yapılma Sıklığı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Gerektiği Zaman	50.00	9
Şimdiye Kadar Bir Kez	33.33	6
Her Yıl	16.67	3
Toplam	100	18

KİT'lerde iş tanımlarının yapılma sıklığı oranları ile iş analizlerinin yapılma sıklığı oranları karşılaştırıldığında yakın sonuçlar göze çarpmaktadır. Bu durum, mevzuat baskısı ile gerçekleştirilmiş olan norm kadro çalışmaları sonucunda yapılan iş analizleri verilerinin, iş tanımlarının çıkarılmasında kullanıldığı düşüncemizi destekler niteliktedir.

Tablo 8: İş Gereklilerinin Belli Olma Durumunun Dağılımı

İş Gereklilerinin Belli Olma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	100	19
Hayır	0	0



Toplam	100	19
--------	-----	----

Personel yöneticilerinin tamamı (% 100) örgütlerinde iş gereklerinin belirlenmiş olduğunu belirtmişlerdir. İş analizi yapıma ve iş tanımı yapıma durumları sorulduğunda daha az bir oranda (% 94.74) evet yanıtı alınırken, iş gereklerinin belli olma durumu sorulduğunda ortaya çıkan daha yüksek bir oran tarafımızdan gerçeği bulunmamıştır.

Tablo 9: İnsangücü Planlaması Yapılma Durumunun Dağılımı

İnsangücü Planlaması Yapılma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	31.58	6
Hayır	68.42	13
Toplam	100	19

KİT'lerde insangücü (personel) planlaması yapılma oranının düşük olduğu (% 31.58) saptanmıştır. İkili görüşmelerde bu düşük oranın nedeni personel yöneticilerine sorulmuştur. Durumu, KİT'lerin mevcut organizasyonları ile görevlerine ne kadar süre devam edebileceklerinin belirsizliğine bağlayan personel yöneticileri, gelecekle ilgili kararların kendileri dışında alındığını belirterek, uzun vadeli planlar yapmaya imkan vermeyecek kadar belirsiz bir ortamda çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 10: Personel Bulma ve Seçme Süreçlerinde Yararlanılan Kaynakların Dağılımı

Yararlanılan Kaynak	% Oranı	Kullanım Sayısı
Örgüt İçi Kaynaklar	10.52	2
Örgüt İçi Kaynaklar ve İş ve İşçi Bulma Kuruluşları	84.22	16
Örgüt İçi Kaynaklar ve Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri	5.26	1
Toplam	100	19

Örgüt içi kaynaklar, personel seçim sistemi içerisinde en çok rastlanan ve KİT'lerin tamamında personel seçiminde faydalanılan kaynak türüdür. Örgüt içi kaynaklar, terfi ve iç transferler şeklinde kullanılmaktadır. Ayrıca İş ve İşçi Bulma Kuruluşları ve azda olsa örgütte çalışanların tavsiyeleri personel bulma sürecinde kullanılan diğer kaynaklardır.

Tablo 11: Personel Seçim Sisteminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntem	% Oranı	Kullanım Sayısı
Sınav Yöntemi	63.16	12
Sınav ve Görüşme Yöntemleri	26.32	5
Sınav, Görüşme Yöntemleri ve Psikoteknik Yöntem	5.26	1
Sınav Yöntemi ve Psikoteknik Yöntem	5.26	1
Toplam	100	19

Personel seçim yöntemleri arasında en sık kullanılan sınav yöntemidir (% 63.16). Yine sınav yönteminin görüşme yöntemi ile beraber kullanımına da (% 26.32) KİT'lerde sıkça rastlanmaktadır. Psikoteknik yöntemden nadiren faydalanılırken, değerlendirme merkezi yönteminin hiç kullanılmadığı saptanmıştır.

Memur alımlarında mevzuattan doğan zorunlulukların bu durumda etkisi olduğu söylenebilir. Fakat KİT'ler işçi ve sözleşmeli personel alımlarında daha fazla inisiyatif kullanma hakkına sahiptirler. Mevzuat hükümleri KİT'lere personel seçiminde göreceli bir serbesti getirmesine rağmen çeşitli yöntemlerden faydalanarak daha sağlıklı seçim yapma yoluna gidilmediği de gözlemlenmektedir.

Tablo 12: Personel Seçim Sisteminde Başka Kurum, Kuruluş ve Uzman Kişilerden Faydalanmanın Dağılımı

Faydalanma Durumu	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	94.74	18
Hayır	5.26	1
Toplam	100	19

KİT'ler memur alımlarında, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezinin (ÖSYM) yaptığı merkezi sınav sonuçlarına göre başarılı olan adayları istihdam etmektedirler. İşçi alımlarında ise, Türkiye İş Kurumundan (İŞKUR) talepleri neticesinde gönderilen adaylar arasından, kendi seçme yöntemleri ile başarılı buldukları adayları istihdam etmektedirler.

Tablo 13: Personel Seçiminde Faydalanılan Kurumların Dağılımı

Faydalanılan Kurum	% Oranı	Katılımcı Sayısı
ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu	68.42	13
ÖSYM	15.80	3
Türkiye İş Kurumu	10.52	2



ÖSYM, Türkiye İş Kurumu ve Üniversiteler	5.26	1
Toplam	100	19

Adaylar arasında ilk elemeyi, KİT'ler adına ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu'nun yaptığını söylemek yanlış olmaz. Şöyle ki; KİT'ler genellikle seçim sürecindeki inisiyatiflerini bu iki kurumdan gelen adaylar arasında seçim yapmak için kullanmaktadırlar. Diğer personel bulma yöntemlerini kullanarak aday havuzlarındaki aday sayılarını yükselterek tercih yapma yetkileri bulunmamaktadır.

Tablo 14: Personel Seçiminde Yaşanan Zorlukların Dağılımı

Zorlukların Nedenleri	% Oranı	Zorlukların Sayıları
KİT'in personel politikası belli değil	6.90	2
KİT'te personel seçimi için uzmanlaşmış personel yok	10.35	3
Personel biriminde personel seçiminden sorumlu bir alt birim yok	6.90	2
Personel seçimi için ayrılan parasal kaynaklar yeterli değil	6.90	2
Siyasi iktidarın baskısı	17.23	5
Personel biriminin bu konudaki yetkisi yetersiz	48.27	14
İş gereklerine uygun personel bulunamıyor	3.45	1
Toplam	100	29

Personel yöneticileri, "Personel seçiminde yaşadığınız zorlukların nedenlerini aşağıdakilerden hangilerine bağlamaktasınız?" şeklindeki soruya; en yüksek oranda (% 48.27) personel biriminin bu konudaki yetkisi yetersiz yanıtını vermişlerdir. Yanıtlar neticesinde sorunlar 7 farklı başlık altında toplanmıştır.

Personel yöneticileri, KİT'ler adına personel seçiminde ilk elemeyi ÖSYM ve Türkiye İş Kurumu'nun yapıyor olmasının, geçmiş dönemlere göre siyasi iktidarın baskısının azalması sonucunu doğurduğunu belirtmişlerdir. Fakat bu durum örgütlerin personel seçimindeki etkinliğini de olumsuz etkilemektedir. Yine KİT'lerin personel seçim sistemi içerisindeki etkinliğini azaltan bir diğer faktör ise, Bakanlar Kurulu'nun Teşebbüsler için Yıllık Yatırım ve Finansman Programlarıyla koyduğu personel alım sınırlamasıdır. Bu program KİT'lerin ihtiyacı olan personeli alımını engelleyebilmektedir.

Tablo 15: Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanma Sıklığının Dağılımı

Psikoteknik Yöntem Kullanımı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	10.52	2
Hayır	89.48	17
Toplam	100	19

KİT'lerde personel seçim sisteminde psikoteknik yöntemin kullanımına çok düşük bir oranda (%10.52) rastlanmaktadır. Bu durumun nedenleri ile ilgili olarak personel yöneticilerine sorular sorulmuş ve araştırmanın sonuç ve değerlendirme bölümünde bu soruların değerlendirmelerine yer verilmiştir.

KİT'lerde Psikoteknik yöntem uygulamalarında yetenek testleri ve kişilik testleri kullanılmaktadır. Psikoteknik yöntem içerisinde kullanılan yetenek testleri laboratuvar ortamında uygulanırken, kişilik testleri adaylara uygulanan sınav esnasında, ayrı bir kişilik envanteri bölümü şeklinde, yazılı soru olarak yöneltilmektedir.

Anket sonucunda; psikoteknik yöntemin adaylara ilgili departman yöneticisi (% 50) veya ilgili departman yöneticisi ile personel departman yöneticisi (% 50) tarafından uygulandığı anlaşılmıştır. Yetenek testinin uygulandığı KİT'te konu ile ilgili uzman personel bulunduğu, kişilik testi uygulayan KİT'te ise bulunmadığı bilgisi edinilmiştir. Psikoteknik yöntem; uygulanması zor, uzman personele ihtiyaç duyulan bir yöntemdir. Özellikle de yöntem içerisinde yorumlanması en zor olan test türü kişilik testleridir. Bu nedenle uzman personele sahip olmadan bu tür testlerin kullanılması personel seçiminde beklenen faydayı sağlamayıp, aksine örgüte zarar verecektir.

KİT'lerde psikoteknik yöntem uygulamalarının personel seçim sistemi dışında sadece iş kazalarının önlenmesinde kullanımına rastlanmıştır. Personel seçiminde psikoteknik yöntemden faydalanan 2 KİT'ten birisi yöntemi seçim sistemindeki en önemli, diğeri ise önemli faktör olarak değerlendirmiştir.

Tablo 16: Psikoteknik Yöntem Kullanılarak Seçilen Personellerin Yerleştirildikleri Unvanların Dağılımı

Unvanlar	% Oranı	Unvan Sayısı
İşçi	28.57	2
Memur	28.57	2
Uzman	14.29	1
Mühendis	14.29	1



Alt Kademe Yöneticisi	14.29	1
Orta Kademe Yöneticisi	0	0
Üst Kademe Yöneticisi	0	0
Denetim Personeli	0	0
Toplam	100	7

KİT'lerde farklı unvanlara personel seçiminde psikoteknik yönetime başvurulduğu tespit edilmiştir. Özellikle kişilik testleri vasıtasıyla yönetici adaylarının seçimi etkili bir yöntemken, KİT'lerde yönetici adaylarının seçiminde psikoteknik yönetime pek rağbet edilmemektedir.

Adayların değerlendirilmesinde psikoteknik yöntem kullanma nedenlerinin; diğer yöntemlerle elde edilemeyen bilgileri sağlamak için (% 66.66) olduğu ifade edilmiştir. Gerçektende yöntemin en büyük faydalarından ve diğer yöntemlerden üstünlüğü bu noktadır. Bu nedenle testlerin kullanımının bilinçli bir gerekçeye dayandığı söylenebilir.

Psikoteknik yöntem kullanan her iki KİT'te seçim sonrasında personelin başarı durumunu izlediklerini belirtmiştir. Bu izleme bir performans değerlemesi şeklinde değil daha çok personel yöneticilerinin öznel değerlemesi şeklindedir. Bu izleme neticesinde; seçiminde psikoteknik yöntem kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulan personellerin başarılı oldukları görülmüştür. Bu nedenle yöntemi uygulayan KİT personel yöneticilerinin tamamı (% 100) yöntemi yararlı bulmaktadır.

Tablo 17: KİT'lerde Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem Kullanmama Nedenlerinin Dağılımı

Kullanmama Nedenleri	% Oranı	Seçilen Nedenin Sayısı
Gerek duymuyoruz	22.85	8
Uzman uygulayıcımız yok	14.85	5
Psikoteknik yöntemin maliyeti çok fazla	2.85	1
Psikoteknik yöntem hakkında çok fazla bilgi sahibi değiliz	34.28	12
Mevzuatta yer almıyor	25.70	9
Toplam	100	35

Gerek ankette psikoteknik yöntemi kullanmama nedenleri sorulduğunda gerekse yüz yüze görüşmelerde elde edilen bilgiler neticesinde personel yöneticilerinin yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür (% 34.28). Yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasından kaynaklı olarak kullanılması durumunda faydalarının neler olabileceği de bilinmemektedir. Gerek duymuyoruz şeklindeki yanıtın oranının (% 22.85) yüksekliği bu bilgisizliğe bağlanabilir. Yöntemin kullanılması için mevzuatın zorlamasının etkili olacağı ise araştırmadan çıkan bir başka sonuç olarak değerlendirilebilir (% 25.70).

Tablo 18: Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Olması Durumunda Beklenen Faydaların Dağılımı

Beklenen Faydalar	% Oranı	Beklenen Faydanın Sayısı
Personel devir hızı düşerdi	1.96	1
Hizmet içi eğitim masraflarımız azalırdı	11.76	6
İşe uygun, doğru personel seçmiş olurduk	31.36	16
Değişen hiçbir şey olmazdı	1.96	1
Daha kaliteli hizmet sunardık	21.56	11
İş kazaları azalırdı	15.68	8
Araç-gereç kayıpları ve malzeme israfı azalırdı	15.68	8
Toplam	100	51

"Psikoteknik yöntemle personel seçme imkanınız olsaydı, kuruluşunuzun bundan faydaları ne olabilirdi?" sorusuna en yüksek oranda iki yanıt; işe uygun doğru personel seçmiş olurduk (% 32.36), daha kaliteli hizmet sunardık (% 21.56) şeklinde verilmiştir. Yöntem hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıklarını ifade eden personel yöneticilerinin bu soruya verdikleri yanıtlar, en azından psikoteknik yöntemin seçim sisteminin esas amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 19: KİT'lerde Gelecekte Psikoteknik Yöntemle Personel Seçimi Yapmayı Planlama Dağılımı

Gelecekte Kullanma Planı	% Oranı	Katılımcı Sayısı
Evet	23.53	4
Hayır	11.77	2
Belki	17.65	3
Mevzuat gerektirirse	47.06	8
Toplam	100	17



Psikoteknik yöntemin mevcut durumda uygulanmadığı KİT'lerin personel yöneticilerinin yarıya yakın bir kısmı (% 47.06) yöntemin ancak mevzuatla belirlenen uygulanma zorunluluğu olması durumunda kullanılacağını belirtmişlerdir. Fakat psikoteknik yöntemin uygulanması gerektiğini ve konu ile ilgili hazırlıklarının olduğunu belirten bir kısım (% 23.53) yöneticinin bulunmasını da olumlu bir gelişme olarak görmek mümkündür.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt çalışanları, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli faktördür. Günümüzde örgütlerin birbirlerine rekabet avantajı yaratmalarında sahip oldukları insan kaynaklarının etkili olduğu bilinmektedir. Etkin ve verimli olarak diğer örgütler karşısında öne çıkarak, ayakta kalmanın, güçlenmenin yolu en doğru personelleri istihdam etmekten geçmektedir. Bu nedenle örgütler, kendilerine en uygun personelleri örgütlerine kazandırabilmek için yoğun uğraş vermektedirler.

İyi işleyen ve doğru personellere ulaşarak, onların örgüte dahil edilmesini sağlayan personel seçim sistemlerinin hayati önemi her geçen gün daha iyi kavranmaktadır. Doğru personellerin seçimine imkan verecek personel seçim sistemlerinin temeli, işi doğru tanımak ve tanımlamaktan geçmektedir. Ancak bu şekilde iş gereklerini ortaya koymak ve iş gerekleri ile işi yapacak personel arasında doğru bağlantıyı kurarak, doğru tercihi yapmak mümkün olabilecektir.

Personel seçiminde hata yapılarak yanlış personelin seçimine sebep olunmasının en önemli nedeni; seçim sisteminde öznel değerlendirmelere fazlaca yer verilmesidir. Gelişen bilim ve teknoloji her alanda olduğu gibi personel seçiminde de nesnel değerlendirmeler yapabilmek imkanı sunmaktadır. Psikoteknik yöntem, pek çok alanda olduğu gibi personel seçiminde de örgütlerin sayısallaştırılmış veriler üzerinden değerlendirme yaparak doğru sonuca ulaşmalarını sağlayabilmektedir.

Psikoteknik yöntem, gerek örgüt için iş gereklerine en uygun ve gelecekte de değişen örgüt şartlarına rahatlıkla adapte olabilecek adayı seçme imkanı vererek örgütün başarısını olumlu etkilemesi yönünden, gerekse personelin kendisine en uygun işte çalışarak çalışma yaşamında kişisel doyuma ulaşması noktasında son derece önemli bir personel seçim yöntemidir.

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) personel seçim sistemlerinin durumu, sorunları ve psikoteknik yöntem uygulamalarının saptanması amacıyla KİT personel yöneticilerine anket uygulayarak gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Personel seçim sisteminin ve aslında daha da önemlisi örgütlerin kuruluşunun temelini oluşturan iş analizlerinin, son dönemde mevzuatla getirilen zorlamaya kadar sistemli bir şekilde yapılmadığı görülmüştür. Bunun anlamı iş analizlerinden yola çıkılarak hazırlanacak olan iş tanımlarının ve iş gereklerinin sağlıklı olarak ortaya konamamış olmasıdır. Zaten iş gereklerinin sağlıklı bir şekilde ortaya konmadığı örgütlerde iyi işleyen bir personel seçim sisteminden bahsetmek olanaksızdır. Mevzuatın getirdiği baskı nedeniyle yapılan iş analizi çalışmalarının ve iş analizi neticesinde ortaya çıkan verilerden faydalanılarak ortaya konulan iş tanımları ve iş gereklerinin doğru olarak saptanamadığı görülmüştür. Her ne kadar bu çalışmalar kurum dışından gelen uzmanlar tarafından yapılmış olsalar da iş analizi çalışmalarından istenilen fayda sağlanamamıştır.

KİT'lerde iş analizi yapılarak iş tanımlarının ve iş gereklerinin ortaya konulma sıklığı, mevzuatın zorlaması ile yapılan iş analizi yapılma oranları ile paralellik göstermektedir. Teknolojinin ve örgüt dışı çevrenin büyük bir hızla değişebildiği günümüzde örgütte yerine getirilen işler ve işi yerine getirecek personelde bulunması gereken niteliklerde aynı hızla değişmektedir. Bu değişimlerin KİT'lerde iş tanımlarına ve iş gereklerine zamanında yansıtılmaması KİT'lerin rekabet ortamında ayakta kalamaması sonucunu doğurmaktadır.

Değişen şartlara uyumu sağlayacak ve örgütlerin geleceklerinin garanti altına alınmasına imkan verecek insangücü planlamalarına KİT'lerde çok az oranda rastlanmıştır. Durumu KİT'lerin gelecekteki varlıklarının belirsizliği ile açıklamak yeterli değildir. Bu yönde bir açıklama KİT'lerin şu andaki çalışmalarının samimiyeti ile ilgili olarak da soru işareti doğuracaktır. Bu nedenle; iş analizi, iş tanımı ve gerekleri çalışmaları yanında insangücü planlamalarının da bir an önce yapılarak KİT'lerin gerçekçi hedefler edinerek kendilerini bu hedeflere taşıyacak personelleri şimdiden örgüte kazandırmaları gerekmektedir.

KİT'lerde personel bulma sürecinde, mevzuatla getirilen kısıtlamalar aday havuzunun sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Öğrenci Seçme Ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından gerçekleştirilen merkezi sınav sonucu başarılı olan adaylar ve Türkiye İş Kurumu'ndan (İŞKUR) gelen adaylar KİT'lerin aday havuzunu oluşturmaktadır. Personel seçiminde yetkileri çok daraltılmış olan KİT personel yöneticileri, bir anlamda kendileri adına ön eleme yapan bu iki kurumun doğru adayları seçebildiğini düşünmemektedirler. Bu ön eleme KİT'lere personel alımında yaşanan siyasi baskının ağırlığını azaltırken, KİT personel birimlerinin personel seçimindeki etkinliğini de azaltmıştır.



Personel yöneticilerinin - sınırlı yetki alanlarında - personel seçerken sınav ve görüşme yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Psikoteknik yöntemin kullanımına nadir olarak rastlanmıştır. Bu durum, personel yöneticileri tarafından adı geçen iki yöntemin uygulamasının, psikoteknik yöntemle göre daha kolay olarak düşünülmesi ve psikoteknik yöntem hakkında fazla bilgi sahibi olunmaması ile açıklanmıştır. Fakat bu açıklamaların yanı sıra; genellikle KİT'lerde personel seçimine çok önem verilmediği unutulmamalıdır. Bu önemsiz görme tavrı nedeniyle psikoteknik yöntemin ek maliyet getireceği, zaman alacağı, uygulamasını yapacak uzman personel gerektireceği vb. düşünülerek, yöntemin sağlayacağı faydalar elde edilememektedir.

Mevzuatta KİT'lerde personel seçim sistemi içerisinde psikoteknik yöntemin kullanılmasını engelleyen bir durum söz konusu değildir. Fakat gerek KİT'lerde psikoteknik yöntem ve sağlayacağı faydalar hakkında fazla bilgi sahibi olunmaması gerekse kamu kesiminde yönetim uygulamalarında sıkça karşımıza çıkan; yeniliklere kapalı olma, önemsiz görme zihniyetleri nedeniyle psikoteknik yöntem göz ardı edilmektedir.

Psikoteknik yöntem kullanılarak personel seçimi yapılan az sayıdaki KİT personel yöneticileri, yöntemi yararlı ve seçim sistemi içerisinde önemli olarak değerlendirmektedir. Psikoteknik yöntemi kullanmayan KİT'lerin personel yöneticileri ise; yöntemin kullanılması durumunda pek çok fayda elde edileceği noktasında fikir birliği içerisindeyler. Bu denli fayda sağlayacağı düşünülürken yöntemin kullanılmaması bir tezat olarak karşımıza çıkmaktadır.

KİT'lerde gelecekte psikoteknik yöntem kullanılmasının ise; personel yöneticilerinin değil, tıpkı iş analizlerinin yapılmasında olduğu gibi mevzuatın zorlaması doğrultusunda mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Şöyle ki; gelecekte psikoteknik yöntemle personel seçimi yapmayı düşünüp düşünmedikleri şeklinde soru yöneltilen KİT personel yöneticilerinin, yarıya yakın kısmı bunun ancak mevzuatın zorlaması ile olabileceğini ifade etmişlerdir.

Özel sektörde, başta personel seçim sistemi içerisinde olmak üzere ücret yönetimi, eğitim programlarının planlanması, iş kazalarının önlenmesi gibi pek çok alanda kullanılan ve büyük faydalar sağladığı gözlenebilen psikoteknik yöntemin, KİT'ler başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının tamamında kullanımının artması gerekmektedir. Günümüzde varlık nedenleri ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlayan KİT'lerin, özel sektörün faydalandığı bilimsel yönetim araçlarından faydalanmadan rekabet gücü bulmaları mümkün değildir. Bu bilimsel araçların başında gelen psikoteknik yöntem, kamu kesiminde yöneticilerde genelde hakim olan "sorumluluk almak istememe" şeklindeki düşünce biçimi de dikkate alınarak, gerekirse mevzuatla getirilecek zorlama ile uygulanmaya başlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALTINKÖPRÜ, Tuncel (2004). *Karakter Bilim ve İnsan Tanımada Testler*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- AŞKUN, İnal C. (1982). *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, İstanbul.
- BİLGİNER, Nejat (1989). "Pamukbank Personel Seçim Sistemi İçerisinde Psikoteknik Uygulamanın Yeri ve Önemi", *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu*, Ankara: MPM Yayını.
- BİNGÖL, Dursun (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- BULUTAY, Tuncer (1987a). "Yetenek, Zeka, IQ Testleri", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, s. 89, s. 57-68.
- BULUTAY, Tuncer (1987b). "Yetenek, Zeka, IQ Testleri", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, s. 90, s. 59-68.
- DENİZ, Nevin (1987). "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinin İşe Alınmasında Kullanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, c. 4, s. 1-2, s. 429-435.
- ERDOĞAN, İlhan (1977). "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem" *Yönetim Dergisi*, Y. 2, s. 6, s. 67-73.
- EREN, Erol (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,
- ERGİN, Canan (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- KALEM, Erkan (2004). "Psikometrik Testlere Yeni Bir Bakış", http://yenibir.com/download/yenibirbakis_konusma.doc (Erişim Tarihi: 17.05.2004)
- ÖNER, Necla (1997). *Türkiye'de Kullanılan Psikoteknik Testler*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2003). *Psikolojik Testler*, Ankara: PDREM (Psikolojik Danışma, Rehberlik ve Eğitim Merkezi) Yayınları.
- ÖZTÜRK, Zekai (1994). *Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- PICHOT, P. (1965). *Psikoloji Alanlarında Testler*, Çev: Selmin Evrim, İstanbul: Anıl Yayınevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve diğerleri (1989). *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SOYDAN, Sait (1975). "Psikoteknik ve Psikolojik Testler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: YÖNETİM*, Yıl: 1, s. 1, s. 63-70.
- TELMAN, Nursel ve TÜRETGEN, İlknur Ö. (2004). *Eleman Seçimi*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- YÜKSEL, Öznur (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Yayını.