

## ÖRGÜTLERDE PERSONEL SEÇİMİ VE PSİKOLOJİK TESTLER

Atilla Yelboğa<sup>1</sup>

**Özet:** Bir örgütün en önemli unsuru olan personelin, nitelik ve nicelik bakımından iş ve işyerine uygunluğu, o örgütün başarısında etkin bir rol oynar. Bu nedenle, örgütler kendilerine en uygun nitelik ve sayıdaki elemanın kazandırılması konusunda politikasını belirlemeli ve personel seçim sistemini kurmalıdırlar. Seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun adayın işe alınması, kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmak durumundadır. Bu hedefe ulaşabilmek için batı ülkelerindeki işletmelerin birçoğu yeni yaklaşım ve teknikleri uygulamakta ve uzun yıllardan beri psikolojik testlerden faydalanmaktadır. Testler psikolojik ölçme araçlarıdır ve bireylerin şimdiki davranışlarını ölçerek gelecekteki davranışları ile ilgili kestirimde bulunurlar. Bu makale, personel seçim sürecinde kullanılan psikolojik testlerin, personel seçimindeki önemini incelemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Seçimi, Psikolojik test, Psikometri

### Personnel Selection and Psychological Tests in Organizations

---

**Abstract:** The suitability of the personnel, the most important component of an organization, with respect to its quantity and quality plays an important role in the success of that organization. Therefore, these establishments should determine their policy to hire the most qualified personnel in the right quantity that is form their own personnel selection systems. One of the basic goal of a business must be to establish employee-duty harmony which can only be achieved by perfectly carried out election phase and employing the right candidate. In order to achieve this goal, most of the western business carry out new approaches and techniques. For many years these business also benefit broadly from psychological tests. Tests are psychological measurement tools and they try to predict future performance by means of measuring individuals today. The aim of this study, examines the psychological tests, which are used in personnel selection procedures in the organizations by reviewing the staffing literature.

**Key Words:** Personnel Selection, Psychological Tests, Psychometry

---

---

<sup>1</sup> Dr., Türkiye Personel Yönetimi Derneği, e-posta: [ayelboga@hrm.gen.tr](mailto:ayelboga@hrm.gen.tr)

**Tesekkür Notu:** Yazar, Ankara Üniversitesi'nden Prof. Dr. Nizamettin Koç'a görüş ve önerileri için teşekkür eder.

## **1. PERSONEL SEÇME SÜRECİ**

İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli fonksiyonlarından birisi personel seçme sürecidir. İçinde yaşadığımız bilgi çağında yüksek nitelikli insan kaynağının örgütler açısından önemi son derece artmıştır. Son yıllarda özellikle bilgi işçiliğine ve entelektüel sermayeye verilen önem, insanı en önemli üretim faktörü haline getirmiştir. İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesiyle örgütler, bu yükselen değeri elde etme ve tutma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar. Seçme işlemiyle verilecek olan kararın doğru ya da yanlış olması yalnızca işe alınan kişiyi değil, tüm örgütü etkileyecektir. Bu etki özellikle yönetim kademesine alınacak personel de daha da belirginleşir. İş için uygun niteliklere sahip personelin işe alınmasıyla, bu kişinin diğer personele, işine ve genelde örgüte karşı tutum ve davranışları olumlu ve yapıcı yönde olurken, uygun olmayan seçim ve atamalar, genellikle huzursuzluğa, moral bozukluğuna ve sonuç olarak işten ayrılmalar nedeniyle yüksek bir personel devir oranına yol açmaktadır.

İşletmeye uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir (Palmer ve Winters, 1993). Personel seçme, insan kaynakları yönetiminin en önemli sürecidir. Bu sürecin etkinliği insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Gerçekte personel seçme, insan kaynakları yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Çünkü personel seçme sürecinde yapılan hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güç ve maliyetlidir.

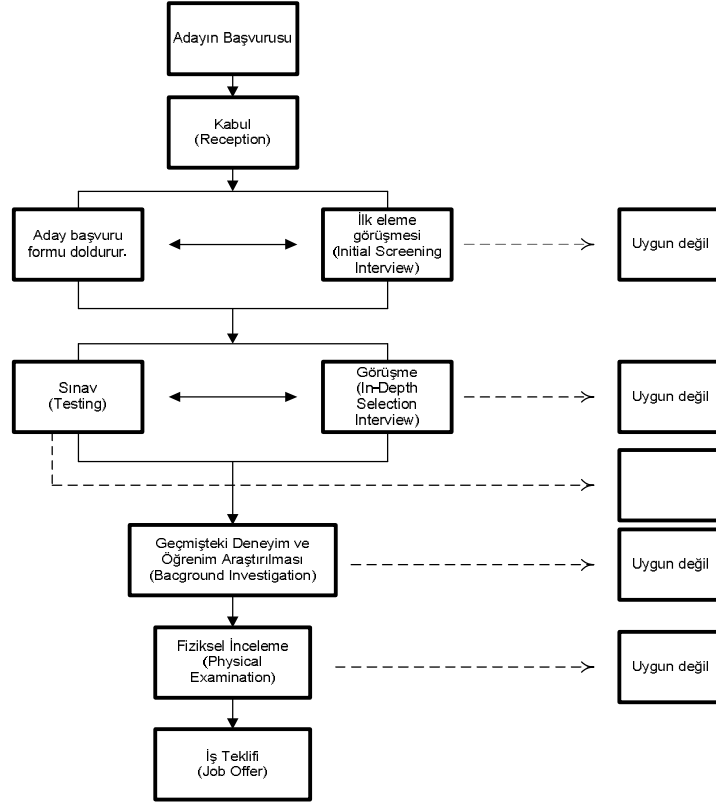
Personel seçme sürecinin amacı; iş gören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmasıdır (Boyras, 2002). Bütün seçme aşamaları, etkin personel seçme kararını vermek amacıyla gerçekleştirilir. Personel seçme sürecindeki her aşama, işe alınması durumunda hangi elemanların başarılı olacağını tahmin etme esasına dayanır (De Cenzo ve Robbins, 1996). Bir işe başvuran adaylar arasından belli kural ve yöntemlere göre seçme yapmak işlemine verilen isim olan personel seçme süreci (Chatmen, 1989), örgüt tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Personel seçme süreci, örgütün ve adayın karşılıklı karar vermesini gerektirir. Örgüt, bireye iş teklifi yapıp yapmama ve teklifin neleri kapsayacağı konusunda karar verir. Aday ise teklifin kendi istek ve amaçlarına uygun olup olmadığına karar verir (Stoner ve Freeman, 1986).

Personel seçme işlemi, örgütün eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin örgüte kabulü ile sona eren bir süreç izler. Personel seçme sürecinden sözedilebilmesi için, her açık pozisyona birden fazla adayın başvurması gerekmektedir. Eğer on açık pozisyon ve on uygun aday varsa seçme işlemi anlamlı olmaz. Doldurulacak pozisyonlardan daha fazla uygun aday olduğunda seçme işlemi amacına uygun hale gelir. Eğer adaylardaki fiziksel ve psikolojik özelliklerdeki farklılıklar çok fazla değilse, açık pozisyonların doldurulması için seçme işlemine daha az ihtiyaç duyulur (Cascio, 2002).

Personel seçme sürecinin aşamaları, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni; örgütün büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçler olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte örgüte personel seçim sürecini şekil-1'deki gibi vermek mümkündür (Mathis ve Jackson, 1991).

#### **Şekil -1. Personel Seçim Süreci**



**Kaynak:** Mathis ve Jackson (1991)

Personel seçme süreci, pahalı, uzun ve zor bir süreç olmasına rağmen, örgüte uygun olmayan bir personelin alınmasından her zaman daha ucuzdur. İşe ve örgüte uygun olmayan personel seçildiğinde, personele uzun süre ücret ödenmesi ve çeşitli giderlerinin (sigorta, sağlık vb.) karşılanması gerekecektir. Pickle ve Abrahamson (1980), personel seçimi için yapılan harcamaların o kişiye ödenen bir yıllık ücret tutarından çok düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuç, personel seçimi harcamalarından kaçınılmaması, uygun personelin seçilebilmesi için gerekli tüm seçme yöntemlerinin uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Fiziksel ve psikolojik farklılıklar, farklı pozisyonları dolduracak insanların seçimine ihtiyaç doğurmuştur. Araştırmalar, mesleklerin daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte, bireysel farklılıklar nedeniyle verim farklılıklarının daha belirgin hale geldiğini ortaya koymuştur (Cascio, 2002). Dolayısıyla bireysel farklılıkların iyi irdelenmesi ve uygun pozisyona yönlendirilebilmesi için seçme sürecinin iyi işletilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, bir ölçüde seçmiş oldukları personelin sahip olduğu psikolojik özellikler ile ilgilidir. Personel seçimi sürecinin sağlıklı bir biçimde başlatılabilmesi için neyin ve kimin arandığı kararının verilmesi gerekmektedir. İlk aşamada gerekli olan veriler iki temel grupta toplanmaktadır. Bunlardan ilki, işin özelliklerinin saptanmasıdır. İkincisi, bu özelliklere en uygun olabilecek adayın niteliklerinin belirlenmesidir (Kepir-Sinangil, 1996).

İş analizi, bir işin kapsadığı görevlerin, işin yapıldığı fiziksel ve sosyal koşulların ve kapsanan görevlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarda bulunması gereken temel özelliklerin belirlendiği bir süreçtir (Cascio, 1991; Ghorpade, 1988). İş analizinin iki temel ürünü bulunmaktadır. Bunlar; iş tanımı ve iş gerekleridir. İş tanımı, iş analizinin en temel sonucu olan ve o işte çalışan kişilerin ne yaptığını, nasıl ve niçin yaptığını anlatan bir tanımlamadır. Diğer bir deyişle, iş tanımı, işin temel misyonunu, kapsadığı görevleri, işin yapıldığı koşulları, işte kullanılan temel araç, gereç ve ekipmanları, işin kapsadığı denetleme fonksiyonlarını içeren temel bir dokümandır. Bir iş tanımında yer alması beklenen temel bilgiler; İşin Adı ve Analiz Tarihi, İşin Özeti, Temel Görev ve Sorumluluklar, Fiziksel Çalışma Koşulları, İş İlişki Ağı, Kullanılan Araç, Gereç ve Aletlerdir. İş gerekleri ise, tanımlanan işi yapan çalışanlarda bulunması gereken, eğitim, tecrübe, bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri (ya da kısaca yetkinlikleri) kapsayan bir dokümandır. İş analizinin bu iki temel ürünü, birçok insan kaynağı yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesinde yararlanılması gereken bilgileri kapsamaktadır (Ghorpade, 1988).

## **2. PERSONEL SEÇİMİNDE PSİKOLOJİK TESTLER**

İş analizi sonucunda ortaya konulan nitelikler, seçilecek olan bireyde gözlenmeye çalışılır. Bu “gözlem” işleminde özellikle psikometri’den, psikolojik testlerden yararlanır (Koç, 2002).

Psikometri esas itibarıyla psikolojinin dallarından birisidir. Psikometri davranışın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, istatistik yöntemlerin psikolojiye uygulanması, davranışın açıklanmasında ve yorumlanmasında yararlanabilecek matematiksel modellerin geliştirilmesi gibi konularla ilgilenir. Bununla beraber değişik amaçlar için test ve ölçek geliştirme, davranışın açıklanması ve yordanmasında yararlanılabilecek istatistiksel teknik ve modellerin uygulanması ve geliştirilmesi ile araştırma model ve düzenleri oluşturma konuları ile çalışır (Arıcı, 2004). Tanım olarak psikolojik test ise, temelde bir davranış örnekleminin nesnel ve standart ölçümüdür (Anastasi, 1988). Diğer bir deyişle psikolojik testler, psikometrik ölçme araçlarıdır (Urbina, 2004). Psikolojik testler; zeka, yetenek, beceri, dil

gelişimi, kişilik, mizaç, ilgi, alışkanlık, değer ve öncelikler gibi geniş bir yelpazede ölçme yapan araçlardır (Flin ve Slaven, 1996).

Yapılan bazı araştırmalarda ülkemizde psikolojik testlerin kullanılırken, psikoteknik/psikometrik “yöntem”, “yaklaşım” veya “teknik” şeklinde ifade edilmekte olduğu ve bu araştırmalar incelendiğinde, her iki kavramında aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Psikoteknik kavramı Fransızca’dan, psikometrik kavramı da İngilizce’den dilimize geçmiştir (Şencan, 2005). Bu araştırmada, psikometri kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Psikometrik yaklaşım, psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zeka ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlenmesi ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Personel seçmede psikometrik yaklaşım birçok işte yüksek veya düşük performansın nispeten durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini, insanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini ve buna bağlı olarak da etkili işe alma kararlarının, işlerin yerine getirilmesi ile ilgili bireysel gereklilikler hakkında örgütlerin edinebildikleri bilgi miktarına bağlı olduğunu varsaymaktadır (Ramsay ve Scholarios, 1999). Başka bir deyişle psikometrik yaklaşım, kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik olarak uygun iş için uygun kişiyi tespit etmeye çalışan, böylece örgütün uyguladığı personel seçme sürecinde daha isabetli kararlar vermesine yardımcı olan ve bu amaçla geliştirilen ölçme araçlarının kullanılmasını sağlayan bir tekniktir. Psikometrik yaklaşımın en önemli ölçme araçları, psikolojik testlerdir.

Testler, bireyin bir bütün olarak incelenmesinde kullanılan değişik yöntem ve araçlardan (görüşme, sosyogram, soruşturma, otobiyografi vb.) sağlanan bilgilerle birleştirildiğinde; birey hakkında verilen kararları sağlamlaştıran psikolojik ölçme araçlarıdır. Testler hiçbir zaman kendiliğinden kararlar veren mekanik araçlar olmayıp, bireyi anlamada, önemli bilgiler sağlayan araçlardır (Cronbach, 1984).

Psikolojik testler örgütlerde yeni personel seçiminde, personelin işe yerleştirilmesinde, personelin atama, nakil ve yer değiştirme işlemlerinde, eğitim programlarının geçerlik ve etkinliklerini değerlendirmede, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, mesleğe yöneltmede ve personel danışmanlığı gibi değişik alanlarda farklı amaçlar için kullanılmaktadır (Tiffin ve McCormick, 1965).

Personel seçiminde test kullanılmasının temel amacı, analiz edilmiş iş standartlarından yola çıkarak, bunları ölçen test veya test bataryaları (testler topluluğu) yoluyla kişinin o iş için sahip olması gereken özellikleri

ölçme ve kişi ile iş arasındaki uyumu görebilmektir (McCormick ve Ilgen, 1987).

Psikolojik testler genel olarak pek çok kategoride sınıflandırılabilir. Ancak örgütlerde kullanılanlar açısından bakıldığında nitelik olarak en faydalı grupta bulunanların 1970 yılında Cronbach tarafından yapıldığı görülmektedir. Cronbach, testleri “maksimum performans” ve “tipik performans” testleri olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Maksimum performans testlerine yetenek ve başarı testleri girerken, tipik performans testlerine kişilik, ilgi ve tutum testleri girmektedir (Telman ve Türetgen, 2002).

Maksimum performans testlerinde ölçülmek istenen nitelik açık seçik belirliken, tipik performans testlerinde kişinin sorulan sorunun neyi ölçtüğünü ayırtetmesi oldukça güçtür. Yine maksimum performans testlerinde doğru cevaplar hiçbir uygulama yapılmadan önce de belirli iken tipik performans testlerinde doğru yanıt yoktur. Tipik performans testlerinde birey sadece kendini yansıtmaktadır. Zihinsel yetenek testleri (ilişki kurma, analitik, somut ya da fizik düşünme), beceri testleri (ince parmak becerisi, el göz koordinasyonu), dikkat testleri (seçmeli, yaygın, sayısal dikkat) maksimum performans testlerine örnek olarak verilebilir. Kişiliğin çeşitli boyutlarını ölçen testler (içe-dışa dönük olmak vb.), ilgi testleri (mesleki ilgi vb.) ve tutum testleri (iş tatmini vb.) ise tipik performans testlerindedir.

Psikolojik testlerin doğru ve hassas ölçme yapabilmesi için taşınması gereken bir takım teknik nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler personel seçme amacıyla örgütlerde kullanılan testler için de geçerlidir.

Herhangi bir ölçme aracı geliştirildiği amaca hizmet etmelidir. Ölçme aracının amaca hizmet etmesi, onun ilgili özelliği doğrulukla ölçmesine bağlıdır. Doğru ölçme yapamayan ya da doğru ölçme yapıp, kullanılma amacına hizmet etmeyen bir ölçme aracının kullanılması uygun değildir. Dolayısıyla, personel seçme sürecinde kullanılacak psikolojik testlerde güvenilirliğin ve geçerliğin göz önünde bulundurulması gereklidir (Anastasi, 1988; Cronbach, 1984). Güvenirlik ve geçerlik, ölçme araçlarının temel psikometrik özelliklerindedir (AERA, APA ve NCME, 1985).

Psikolojik testlerin taşınması gereken teknik özelliklerden birisi olan güvenilirlik, aynı testi farklı durumlarda alan aynı bireylerin puanlarının tutarlılığı (Anastasi, 1988) olarak tanımlanabilir. Ölçme işleminin tutarlılığı konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda, bireyin grup içindeki pozisyonundaki tutarlılık, yani grup içindeki sırasının değişmezliği aranır. İkinci yaklaşımda ise birbirini izleyen ölçmelerde ölçme hatalarının büyüklüğü, yani ölçeğin tekrarlı ölçmelerde aynı denekten yaklaşık olarak aynı ölçme değerini elde etmesi ve dolayısıyla ölçmenin

standart hatasının düşük olması ile ilgilidir (Tekin, 2000; Thorndike, Cunningham, Thorndike ve Hagen, 1991).

Birinci yaklaşımda; aynı objelerle ilgili iki ölçme arasındaki korelasyonun hesaplanması üzerinde durulmaktadır. Bulunan korelasyon katsayısı ise Güvenirlilik Katsayısı olarak adlandırılır. Güvenirlilik katsayıları ölçülen birimin grup içindeki konumundaki kararlılığını dikkate alır. Güvenirlilik tahmininde kullanılan çeşitli teknikler vardır. Personel seçme amacıyla kullanılan testler için söz konusu olabilecek başlıca güvenirlilik hesaplama yöntemleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

1. *Test Tekrar Test Yöntemi*: Devamlı özellikler ile ilgili ölçmelerde aranan güvenirliliğin tahmininde aynı ölçme aracı, aradan belli bir süre geçtikten sonra aynı gruba uygulanır ve iki uygulamadan elde edilen ölçümler arasındaki ilişki bulunur. Buna devamlılık ya da kararlılık (istikrarlılık) katsayısı adı verilir (Tavşancıl, 2002). Bir ölçeğin zamana karşı değişmez olduğunu (kararlılık gösterdiğini) saptamak üzere hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek olması istenir ve bu sınır ölçekler için en az 0,70'dir (Anastasi, 1988). Özellikle bireylerin geleceğini etkileyecek kararlarda kullanılacak ölçme araçlarının, güvenirliliğinin mümkün olduğunca yüksek (en az 0,95) olması istenir (Özgüven, 1994).
2. *Paralel (Eşdeğer) Formlar Yöntemi*: Bir ölçeğin oluşturulan iki formu aynı zamanda ya da belli zaman aralığı ile aynı gruba aynı koşullarda uygulanır. Uygulanan iki formdan elde edilen ölçümler arasında korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu korelasyon katsayısı ölçeğin paralel formlar güvenirliliğini (eşdeğerlik katsayısını) verir (Anastasi, 1988; Gay, 1985).
3. *İç Tutarlılık Yöntemleri*: Ölçek güvenirliliğini saptama yöntemleri içinde en çok kullanılanıdır. Bunun nedeni tek bir ölçeğin, bir gruba, bir kez uygulanmasıdır. Bir ölçek, bir gruba bir kez uygulandıktan sonra maddeler iki yarıya bölünür ve bu iki yarıdan elde edilen ölçümler arasındaki koşullar uyuyorsa Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanır. Bu, aynı zamanda yarı testin korelasyon katsayısıdır. Testin tamamı için güvenirlilik katsayısını bulmak için Spearman-Brown formülü kullanılır (Anastasi, 1988). Bir ölçeğin iki yarısına ait puanlardan iç tutarlılık katsayısını tahminde Spearman-Brown dışında Stanley, Cronbach Alfa, Rulon, Flanagan, Mossier, Horst gibi tekniklerde vardır ve hepsi yarı test iç tutarlılık katsayıları olarak adlandırılır (Murphy ve Davishofer, 1998). Ölçeğin güvenirliliği için, özellikle iki yarısının varyansı eşit olmadığı durumlarda Spearman-Brown formülü yerine Cronbach



(1951) tarafından geliştirilen Cronbach Alfa katsayısı kullanılır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının düşük olması, ölçeğin birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü gösterebilir. Çünkü alfa değeri, testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir. Hesaplanan bu iç tutarlılık katsayısı için de genel kabul en az 0,70 olmasıdır (Nunnally, 1978).

Güvenilir bir ölçek hatasız ölçme yapan ölçektir. Ancak hatasız bir ölçme mümkün olmadığından, ölçmenin güvenilirliğini arttırmak hatayı en aza indirmekle mümkün olabilecektir. Hatayı en aza indirmenin temel şartı, hata kaynaklarını belirleyip kontrol altına almaya çalışmaktır (Gay, 1985). Güvenirliği etkileyen hatalar; a) Ölçmenin yapıldığı kişilerden, b) Ölçmeyi yapan kişilerden, c) Ölçmenin yapıldığı ortam ve d) Ölçme aracından kaynaklanabilir. Hata kaynaklarının hangilerinin bertaraf edileceğine bağlı olarak güvenilirlik belirleme yolları değişmektedir.

Bir ölçme aracının güvenilirlik ile birlikte önemli teknik özelliklerinden biri de geçerliliğidir. Yüksek güvenilirlik katsayısı puanların tutarlılığını gösterir, ama bu o ölçme aracının geçerliliğinin bir güvencesi değildir (Crocker ve Algina, 1986). Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir (Tekin, 2000).

Personel seçiminde kullanılacak testlerin maddeleri işi temsil etmelidir. Örneğin, muhasebe alanındaki bir iş için bataryada yer alması gereken dikkat testinin rakamlar içermesi gerekir. Çünkü bu iş için, bireyin matematiksel işlemler ve rakamlarla ilgili dikkatinin yüksek olması gerekmektedir. Aynı şekilde otomotiv sanayisinde çalışacak bir işçi adayının soyut şekiller içeren testle ilişki kurma yeteneği ölçülemez. Ona verilecek testte aşına olduğu şekiller yer almalıdır ki, zihninde ilişkileri daha kolay kurabilsin, yeni soyut şekillere adapte olmak için vakit geçirmesin. Bu nedenle var olan testler arasında işi iyi temsil edecek maddelere sahip uygun bir test kullanıma sokulmalıdır (Telman ve Türetgen, 2004). Personel seçme açısından bakıldığında kullanılacak psikolojik testin iş performansıyla tamamen ilişkili olması şartı aranır.

Geçerliğin yüksek olması, büyük ölçüde, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır. Bu yönü ile doğrudan ölçmelerde geçerlik daha yüksek, dolaylı ölçmelerde ise değişkenin yeterince tanımlanamaması ve maddelerinin yeterince duyarlı olmaması nedeniyle, geçerlilik daha düşük olabilmektedir. Ölçeğin geçerlik düzeyi onun geçerlik katsayısının hesaplanmasıyla anlaşılır. Geçerlik katsayısı, ölçekten elde edilen değerlerle ölçeğin kullanılış amacına göre belirlenen kriter takımı

arasındaki ilişki katsayısıdır ve -1.00 ile +1.00 arasında değerler alır. İlişki katsayısı ne kadar yüksek ise ölçme aracı amaca o kadar yüksek düzeyde hizmet ediyor demektir (Crocker ve Algina, 1986; Cronbach, 1984).

Personel seçme amacıyla kullanılan testler için söz konusu olabilecek başlıca geçerlik türleri fazla ayrıntılarına inilmeden aşağıda tartışılmıştır.

1. *Kapsam Geçerliği (Content Validity)*: Amacı, test maddelerinin ilgili performans alanını ya da ilgilenilen spesifik yapıyı uygun bir şekilde temsil edip etmediğini değerlendirmektir (Crocker ve Algina, 1986). Diğer bir ifadeyle, kapsam geçerliğinde test, madde evrenini iyi bir biçimde örnekliyor mu ona bakılır (Anastasi, 1988).
2. *Ölçüt Geçerliği (Criterion Related Validity)*: Ölçüt puanlarıyla test puanlarının ilişki derecesidir. Başka bir deyişle, ölçeğin etkinliğini belirlemek amacıyla ölçekten elde edilen puanlarla belirlenen ölçüt arasında, gelecekteki veya o andaki ilişkiyi inceler (Thorndike, Cunningham, Thorndike ve Hagen, 1991). Ölçüt geçerliği, yordama geçerliği (predictive validity) ve uyum geçerliği (concurrent validity) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.
3. *Yapı Geçerliği (Construct Validity)*: Psikolojide bağımlı değişken genellikle davranıştır ve çoğunlukla doğrudan gözlenemeyen yapıların, bireylerin test maddelerine verdikleri tepkilerle dolaylı olarak ölçülebilen davranışlardan oluşur. Yapı geçerliği çalışması, bu yapıyı ölçmek için geliştirilen ölçme aracının, gerçekten öngörülen söz konusu yapıyı ölçüp ölçmediğini anlamak için yapılır. Bu geçerlilik, testin hangi tip özellikleri ve nitelikleri ölçtüğünün incelenmesine dayanır (Crocker ve Algina, 1986; Lord ve Novick, 1968).

Güvenirlilik ve geçerlik dışında psikolojik testlerin norm, standardizasyon ve/veya uyarlama çalışmalarının yapılmış olması gerekmektedir.

Personel seçimi için bireye uygulanan psikolojik test sonrasında elde edilen veriler doğrudan doğruya yorumlanamaz. Bu verileri, birbirleriyle kıyaslanacak biçimde eldeki ölçüte göre yorumlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, bir ölçme aracının uygulandığı kişilerin bu test sonucunda aldığı puanları bilmek, bireyin grup içindeki yerinin ve sırasının bilinmesi açısından önem taşımaktadır. Bu sayede aynı testi alan bireylerin puanları norm grubunun yüzdelik ve standart puanları ölçüt alınarak yorumlanabilir. Normlar; olanı veya bekleneni göstermek yerine, bir ortalamayı veya tipik değeri ifade eder. Testin teknik el kitabında normlar yer alır ve testin

geliştirilme aşamasında temsil ettiği grupların tipik performansını yansıtır (Schultz ve Schultz, 1998).

Personel seçme amacı ile psikolojik testler kullanıldığında dikkat edilmesi gereken en önemli özelliklerden birisi de, uygulama ve puanlamanın önceden belirlenmiş standartlarının olmasıdır. Böylece, söz konusu testi herkes eşit şartlar altında almış olacağından, elde edilen puanların birbiriyle karşılaştırılma olanağı bulunmaktadır (Ergin, 2002).

Günümüzde belli bir kültür için hazırlanmış olan bir psikolojik ölçme aracı farklı kültür ve dillere çevrilerek de kullanılmaktadır. Bu anlamda uyarılma çalışmalarının mutlaka yapılması gerekmektedir. Başka bir deyişle personel seçmede kullanılan psikolojik testlerin sadece başka bir dile çevrilip kullanılması yeterli olmayıp ölçekte ilgili temel psikometrik işlemlerin yapılması da gerekmektedir.

Bahsedilen bu teknik özelliklerin yanında personel seçme amacıyla kullanılacak testlerin bazı pratik özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Maliyet, Uygulama ve Puanlama Standartlığı, Kabul edilebilir olması vb. gereklilikler, psikolojik testlerin personel seçme işlevinde sahip olması istenen pratik özelliklerinden bazılarıdır.

Testin sarf malzemesinin mümkün olduğunca az olması, “zaman” unsurunda bir maliyeti olduğu dikkate alındığında, gerek cevaplama gerekse değerlendirmenin çok fazla süre almaması gerekir. Örneğin kalem-kağıt testlerinde test materyali devamlı kullanılan kitapçık halinde olmasına karşın, bataryadaki test cevaplarının üzerine işleneceği bir cevap kağıdı sarf malzemesi olarak kullanılır. Kullanılan testlerin daha çok niteliği ölçme özelliğinin olması ve cevaplama süresinin kısa olması önemlidir. Çünkü psikolojik testlerin, personel alımlarında daha ucuz ve kısa zamanda uygulanıyor olması nedeniyle mümkün olduğu kadar hem adayın hem de uygulayanın zamanını almaması gerekir (Telman ve Türetgen, 2004).

### **3. PSİKOLOJİK TESTLERİN KULLANIMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR**

Örgütlerin psikolojik testleri kullanma amaçları farklılık gösterebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere örgütler seçme yerleştirme, terfi, eğitim ve geliştirme, kariyer danışmanlığı gibi alanlarda farklı içerikte psikolojik test kullanma yoluna gidebilirler. Test geliştiren ve yayınlayan kuruluşlar, bireylerin yetenekleri, ilgileri, kişilikleri ve davranışları gibi psikolojik yapıları ölçen yüzlerce test sağlarlarken, pek çok örgüt ise kendi özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kendi testlerini geliştirirler (Hodgetts ve Kroeck,1992). Burada önemli olan iş analizleri yapıldıktan sonra iş

gerekleri doğrultusunda yetenek ve davranışları ölçmek için uygun testlerin seçilmesi veya geliştirilmesidir (Schultz ve Schultz, 1998).

Testlerin kullanılması, uygulanması ve değerlendirilmesi personel seçme sürecindeki en kritik öneme sahip noktalardan birisidir. Psikolojik testlerin konu hakkında bilgisi olmayanlar tarafından uygulanması, ülkemizde endüstri alanında psikoloğa ve psikolojik testlere güveni sarsmış, yöneticilerin bir işletmeci, bir psikolog ya da herhangi bir kişi arasında test uygulama açısından ne gibi farklar olduğunun sorgulamasına neden olmuştur (Telman ve Türetgen, 2004). Bu nedenle, testlerin uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde ölçme ve değerlendirme alanında formasyona sahip, Psikometrist veya Ölçme-Değerlendirme Uzmanı, Endüstri ve Örgüt Psikoloğu, Klinik Psikolog, Eğitim Psikoloğu vb. eğitimi almış kişiler tarafından uygulanmasında yarar vardır. Sürekli ve fazla sayıda personel alımı yapan örgütler, test uygulamaları konusunda uzman kişi ve kuruluşlardan danışmanlık alabilirken, bazıları da ölçme-değerlendirme konusunda formasyona sahip yukarıda verilen meslek dallarında çalışan bir uzmanı istihdam edebilir.

Personel seçiminde, testler sessiz bir ortamda ve ara verilmeden uygulanmalıdır. Uygulama standart test prosedürleri çerçevesinde yapılmalı ve standartlara kesinlikle uyulmalıdır. Testin standartları testin geliştirilmesi sürecinde belirlenmektedir. Uygulayıcılar testin standartlarını bozmamalıdır. En iyi test bile eğitimsiz bir kullanıcının elinde faydasız bir hale gelebilmektedir (Schultz ve Schultz, 1998).

Psikolojik testlerin uygulanması sırasında yönergenin açık bir şekilde verilmesi, adayların kendilerinden ne beklediğini anlamaları açısından oldukça önem taşıyan bir unsurdur. Test uygulama sürecinde ihtiyaç duyulan materyallerin test esnasında sağlanmış olması ve test uygulama aşamasında adayların dikkatlerinin başka yöne kaymasına neden olabilecek unsurların test uygulama ortamı içerisinde bulunmamasına dikkat edilmelidir (Hodgetts ve Kroeck, 1992).

Test sonuçlarının yorumlanması, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Test sonuçlarının yorumlanması, mutlaka psikolojik testleri yorumlamaya yetkili kişi veya kuruluşlarca yapılmalıdır. Personel seçme sürecinde örgüt içindeki yöneticilere gerekli eğitim verilmeden test sonuçlarının yorumlanması bu kişilere verilmemelidir. Psikolojik testlerin uygulandığı bireylerin test sonuçlarını bilme hakkına sahip oldukları unutulmamalıdır (Schultz ve Schultz, 1998).

Personel seçiminde en çok başvurulan yöntemlerden biri adaylara psikolojik test uygulamaktır. Dünyanın hemen her yerinde bu böyledir. Ancak, batılı ülkelerde testlerin yayıncıları vardır ve bu testleri geçerlik ve

güvenirlik yönünden test edip, kullanılabilecekleri alanlara ilişkin bilgiler verirler (Ergin, 2002).

Çeşitli amaçlarla kullanılan psikolojik testlerin dağıtımı, birçok ülkede sıkı bir denetim altındadır. Böylesi sıkı bir denetimin amacı, yeterli bilgi ve deneyimi olmayan kişilerin testleri uygulamasını engellemektir. Bazı testlerin uygulanması ve sonuçlarının yorumlanması, uzun bir eğitim programından geçmiş olmayı gerektirmeyecek kadar kolaydır. Buna karşın, diğer bazı testlerin uygulanması ve sonuçlarının yorumlanması, ayıntılı bir eğitim programından geçmiş olmayı, uzmanlaşmayı ve deneyim sahibi olmayı gerektirir. Bu bakımdan, psikolojik testlerin geliştirilmesi ve dağıtım sorumluluğunu yüklenmiş olan kurumlar, kendilerine istekler, diğer bir deyişle siparişler geldiğinde; testin kim tarafından ve ne amaçla kullanılacağı, söz konusu testi kullanma bilgi ve becerisine sahip olup olmadığı konularına açıklık kazandırmadan bu isteği karşılamazlar (Koç, 2002).

#### 4.SONUÇ

Son yıllarda ülkemizde personel seçme süreçlerinde psikolojik testlerin kullanılmasının giderek arttığı görülmektedir. Psikolojik testler, yerinde, zamanında ve amaçları doğrultusunda ve ehliyetli kişiler tarafından kullanıldığı takdirde, personel seçimi kararlarının etkinliğini arttıran önemli araçlardır.

Psikolojik testler, personel seçme sürecinde adayların işe göre değerlendirilmesinde (ön eleme aşamasından sonra) en önemli eleme basamağı olarak yer alır. Ancak sadece psikolojik testler sonucu işe alma kararının verilmesi yanıltıcı olabilir. Bu nedenle, psikolojik testlerle değerlendirilen birey, testlerle değerlendirilemeyen (fiziksel görünüm, eğitim, yaş, deneyim, konuşma yeteneği vb.) özellikler açısından da bir değerlendirilmeye tabi tutulmalı ve sonuçlar birleştirilerek karar verilmelidir. Diğer bir deyişle, psikolojik testlerin yer aldığı seçme sürecinde başvuru, ön eleme, psikometrik yaklaşım (psikolojik testlerin uygulanması), görüşme(mülakat) ve son eleme basamaklarının birlikte düşünülmesinin sağlıklı bir seçme yapılması bakımından faydalı olacağı unutulmamalıdır.

Örgütler personel seçme amacıyla kullanmayı düşündükleri psikolojik ölçme araçlarını, çeşitli danışmanlık firmalarından temin etmiş olabilirler. Yapılması gereken öncelikli işlerden birisi kullanılacak testlerin “teknik el kitabı”nın incelenmesidir. Test geliştiren ve yayınlayan kuruluşlar, bu testleri ticari olarak pazarlamadan önce teste ilişkin teknik özellikleri “teknik el kitabı”nda yayınlarlar. Testin özelliklerini anlatan el

kitabı incelenerek, kullanılması düşünülen test hakkında bilgi sahibi olunabilir.

Ergin (2002), ülkemizde kullanılan testlerin uygunluğu, özellikle de hangi testlerin kullanılması gereği konusundaki ön çalışmaların oldukça yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, testler ne kadar iyi geliştirilmiş olursa olsun, kullanılacak teste ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının tekrar yapılması gerekir. Bu çalışmaların bu konuda eğitim almış kişi veya kuruluşlar tarafından yapılması önemlidir.

Personel seçimi aşamasında iş analizine uygun olarak hazırlanan psikolojik testlerin geçerli, güvenilir ve ayrıca ekonomik olması gerekir.

Psikolojik test kullanılarak yapılan seçme sürecinde, diğer seçme süreçlerinde olabilecek subjektif karar vermeyi azaltmak amaçlanmaktadır. Bu nedenle, uygulanacak psikolojik test bataryasını oluşturan testlerin geçerli olması gerekmektedir. Aynı zamanda psikolojik test bataryasının sağlıklı sonuçlar verebilmesi bataryayı oluşturan testlerin güvenilir olmasına da bağlıdır. Psikolojik test uygulanan bireyin kısa zaman aralığında aldığı puanlar çok farklı ise o psikolojik testin güvenilir olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunun yanında, psikolojik testin ekonomik olması da gerekir. Psikolojik testin ekonomikliği bireylerin özellik ve yeteneklerini ölçme gücü ile doğru orantılıdır. Psikolojik test ile seçilerek işe alınan bireylerin iş başarılarının, diğer seçme yöntemleri kullanılarak seçilen bireylerin iş başarılarından önemli ölçüde yüksek olması durumunda, psikolojik testin ekonomikliğinden söz edilebilir.

Psikolojik testin geliştirilmesi oldukça zaman ve maliyet almaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin personel seçme amacıyla uygulacakları psikolojik test için yapacakları harcamaların hedefledikleri amaca ulaşması gerekmektedir. Bundan dolayı psikolojik testlerin etkin olabilmesi için bir takım unsurların sağlanması gerekmektedir.

Öncelikle hazırlanacak psikolojik testlerin uygulama kılavuzlarının hazırlanması, aday birden fazla ise tüm adaylara aynı anda uygulanması, testlerin uygulanacağı fiziki ortamın sağlıklı biçimde oluşturulması gerekmektedir.

Psikolojik testlerin gizliliği ilkesi de personel seçme sürecinin etkinliğinde oldukça önemlidir. Personel seçim sürecinde adaylara uygulanacak testlerin hangi testler olduğu, cevaplarının ne olduğunu adayların bilmemesi gerekir. Testlerin gizliliği sağlanmalı ve gizlilik bir şekilde ortadan kalkmış ise bu testler kullanımdan kaldırılmalıdır.

Gelişen teknoloji ile birlikte örgütün, işlerin içeriğinin ve bundan dolayı iş yapılış şekli zaman içerisinde değişebilmektedir. İşin yapısındaki bu değişimler, örgüt içinde bu işi yapacak personelde bulunması gereken

nitelikleri de farklılaştırmaktadır. Bu nedenden dolayı, personel seçme amacıyla kullanılacak psikolojik testlerin bu gelişme ve değişimlere paralel olarak güncellenmesi gereklidir. Bu yapılmadığı takdirde psikolojik testlerin ölçme gücü azalacak, örgütün sağlıklı personel seçim kararı olumsuz yönde etkilenecektir.

#### KAYNAKÇA

- AERA, APA ve NCME (1985). *Standart for Educational and Psychological Tests*. Washington: American Psychological Association.
- Anastasi, A., (1988). *Psychological Testing*. (5th edition). New York: MacMillan Pub. Co. Inc.
- Arıç, H., (2004). Psikoloji Bilimine Giriş. (Kitap bölümü). Enver ÖZKALP (Ed.) *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1355. s.157-174
- Boyraz, A.M., (2002). *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*, (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Cascio, W.F. (2002). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, (6th edition), McGraw-Hill, Sydney.
- Chatmen, J. (1989). Improving Interactional Organizational Reserach: A Model of Person-Organizational Fit. *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Crocker, L., ve Algina, J.,(1986). *Introduction to Classical And Modern Test Theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cronbach, L.J. (1984). *Essential of Psychological Testing* (4th Edition). New York: Harper and Row Publish
- De Cenzo, D.A. ve Robins, S.P., (1996). *Human Resources Mangement*. (5th Edition). John Wiley & Sons. USA.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi
- Flin, R, ve Slaven, R. (1996). Personality and Emergency Command Ability. *Disaster Perevention and Management*. 5(1). p.40-46.
- Gay, L.R. (1985). *Educational Evaluation and Measurement*. (2nd edition). London: Bell & Howell Company.
- Ghorpade, J. (1988). *Job Analysis: A Handbook for The Human Resource Director* (p. 13-180). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hodgetts, R.M ve Kroeck, K.G. (1992). *Personel and Human Resources Management*. Forth Worth: Dryden Press

- Kepir-Sinangil, H., (1996). *Personel Seçimin Önemi ve Türkiye’de Uygulamalar. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* .Türk Psikologlar Derneği Yayınları. s.123-132. Ankara
- Koç, N., (2002). İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt:33, Sayı:1-2 (Ayrı Baskı).
- Lord, F.M. ve Novick, M.R. (1968). *Statistical Theories of Mental Test Scores*. New Jersey: Addison-Wesley Pub.Co.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (1991). *Personel Human Resources Management*. (6th edition). West Publishing Company. USA.
- McCormick, E.J. ve Ilgen, D. (1987). *Industrial and Organizational Psychology*, (8th Edition), London: Allen & Unwin.
- Murphy, K.R. ve Davidshofer,C.O. (1998). *Psychological Testing*. (4th Edition). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd Edition). New York: McGraw-Hill.
- Özgüven, İ.E., (1994). *Psikolojik Testler*. Ankara:PDREM Yayınları.
- Palmer, M. ve Winters, K.T., (1993). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Pickle, H.B. ve Abrahamson, R.L. (1980). *Introduction to Business*. (4th edition). Goodyear Pub.Co.
- Ramsay, H. ve Scholarios, D. (1999), Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process, *International Journal of Management Reviews*, 63-89.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (1998). *Psychology & Work Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology*. (7th Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Stoner, J.A.F ve Freeman, R.E. (1986). *Management*, (4th edition). Prentice-Hall International Editions. USA.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tavşancıl, E., (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekin, H., (2000). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Telman, N. Ve Türetgen, İ.Ö. (2004). *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti.
- Tiffin, J. Ve McCormick, J. (1965). *Industrial Psychology*. (5th edition). New Jersey: Prentice-Hall Ic.



- Thorndike, R.M., Cunningham, G.K., Thorndike, R.L., ve Hagen, E.P., (1991). *Measurement and Evaluation in Psychology and Education*. (5th Edition). MacMillan Publishing Co.Inc.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.