

# ***'DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMALARININ, TÜRKİYE'DEKİ ORGANİZASYONLARDA KULLANIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>***

*Atilla Yelboğa*

Ankara Üniversitesi

Ölçme ve Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi

Danışma Kurulu Üyesi

## **Özet**

Değerlendirme merkezi uygulamaları çeşitli ülkelerde oldukça gözde olan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Bu yöntem ile her yıl binlerce çalışanın değerlendirildiği bilinmektedir. Bu araştırmada değerlendirme merkezi uygulamalarının Türkiye'deki organizasyonlardaki durumu incelenmeye çalışılmıştır. Özellikle değerlendirme merkezi standartları el kitabından ve Avrupa - Kuzey Amerika ülkelerinde yapılan araştırmalardan yararlanılarak bir soru formu geliştirilerek, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 47 organizasyondan veri toplanmıştır. Araştırma verileri organizasyonların insan kaynakları yöneticilerinden elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; değerlendirme merkezinin genel özellikleri, iş analizi ve değerlendirme boyutları, alıştırma özellikleri, diğer personel seçim araçları ve bilgisayar kullanımı, değerlendirici özellikleri, adaylara sağlanan bilgi türleri ve karar alma özellikleri bakımından incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Seçme, Değerlendirme, Değerlendirme Merkezi, İnsan Kaynakları

## **A SURVEY ON THE USE OF ASSESSMENT CENTER APPLICATIONS IN ORGANIZATIONS IN TURKEY**

### **Abstract**

Assessment centre application is a popular human resources management activity in many countries in the world. It is known that thousands of people are evaluated in industries every year through this method. In the study, the use of assessment centre applications in organizations in Turkey is examined. Data is collected from 47 organizations from various industries in Turkey with the development of a measurement tool in the light of particularly the guideline for AC standards and data from studies in European and North American countries. Research data is gathered from human resources managers of organizations. The obtained results are examined according to general features of assessment centre, job analysis, and evaluation dimensions, features of exercises, additional diagnostic methods, computer usage, features of evaluator, types of information provided and features of decision making.

**Key Words:** Selection, Assessment, Assessment Center, Human Resources

---

<sup>1</sup> Bu çalışmanın bir kısmı 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde (20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana/Türkiye) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

## GİRİŞ

Değerlendirme merkezi uygulaması yönetsel başarıyı tahmin etmede, eğitimsel alt yapıdan, mülakatlardan, kağıt-kalem testlerinden ve performans değerlendirmelerden daha doğru ve fazla bilgi sunabilen bir yöntem veya uygulamalar bütünüdür.

Buna rağmen bu yöntemden yararlanan işletme sayısı dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de oldukça azdır. Yöntemin yönetici pozisyonlarda kullanım oranı diğerlerine göre biraz daha yüksek görülmekte Türkiye’deki yöneticilerde ise durum tam olarak bilinmemektedir.

### 1. DM’NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Değerlendirme merkezi (DM), bir grup uzmanın, çeşitli teknikleri seri halde üreterek birey ya da grupları değerlendirmeleri sürecine verilen isimdir (Dilchert ve Ones, 2009; Lievens, Chasteen, Day ve Christiansen, 2006, Telman ve Türetgen, 2004).

DM genel olarak organizasyonların uyguladığı diğer personel seçme ve geliştirme yöntemlerinin içerik ve uygulama düzeyi açısından daha geniş kapsamlısı olarak düşünülebilir (Lievens, Dilchert ve Ones, 2009). Adaylar genellikle bir kaç gün süren bir zaman dilimi içinde yönetsel başarı için önemli kabul edilen işle ilgili bazı davranışları ortaya çıkarmak için düzenlenen bir dizi olay, test ve alıştırılardan geçerler (Yelboğa, 2010).

Tarihsel gelişimi incelendiğinde, değerlendirme merkezi’nin 1930 ve 1940’lı yıllar arasında Alman, İngiliz ve Avustralya askeri birliklerine subay seçimi ile kullanılmaya başladığı ve buna ilişkin Harvard psikoloji kliniği tarafından değerlendirme programları geliştirildiği görülmektedir. 1950’li yıllardan sonra işletmelerde kullanılmaya başlanan DM uygulamalarının ilk örnekleri, AT&T şirketinin *yönetici gelişim çalışması* ve Michigan Bell şirketinin *işletme programı* olmuştur (Lance, 2008). Sanayii alanında özellikle İngiltere ve A.B.D.’de başlayan uygulamalar hızla diğer ülkelere yayılmıştır. İlk kullanımından bu yana yaklaşık 60 yıl geçmiş olsa da DM uygulamalarının popülerliği ve adayları seçme - yükseltme amacıyla organizasyonlardaki kullanımı artarak devam etmektedir (Lievens, Tett ve Schleicher, 2009). Yöntemin personel seçiminde yüksek seviyede kriter geçerliliği sağlayabilmesi ve uygulanan bireyler tarafından da olumlu kabul edilmesi (Ones ve Viswesvaran, 2004) popüleritesinin sebeplerinden sadece birkaçıdır. Bu sayede özel ve kamu sektöründeki birçok organizasyonda kullanılmakta olan DM uygulamaları ile her yıl binlerce birey değerlendirilmektedir (Lowry, 1997; Spychalski, Quiñones, Gaugler ve Pohley, 1997; Thornton ve Byham, 1982).

DM’nin ilk yıllarında daha çok kişilik özelliklerine dayanan değerlendirmeler kullanılırken son yıllarda kişilik özelliklerinden uzaklaşarak durumsal alıştırılmalar ve davranış odaklı performans boyutları değerlendirilmektedir (Thornton ve Byham, 1982; Thornton ve Mueller-Hanson, 2004). Ayrıca bu konuda yayınlanan bir el kitabı (*bkz. International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000*) ile organizasyonlarda DM uygulamalarının kuramsal ve uygulamaya yönelik standartları oluşturulmaya çalışılmıştır.

DM uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının *a) Seçme ve yerleştirme kararı verilmesi, b) personel geliştirmesi ve c) personel terfisi* olmak üzere üç ana amacı bulunmaktadır (Thornton ve Rupp, 2006). Bu amaçlar doğrultusunda DM

uygulamaları ile adayların geleceğe yönelik iş performansının yordanmasına ilişkin üç temel bilgi edinilmektedir (Hunt, 2007). Bunlar; *a) adayın geçmiş işlerinde neler yaptığı, b) adayın farklı görevlerde neler yapabileceği ve c) adayın iş ve iş dışı amaçları ve beklentileridir.*

İnsan kaynakları yönetiminde özellikle personel seçme ve kariyer planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan DM uygulamaları, Kuzey Amerika (Spsychalski ve diğerleri; 1997) ve Batı Avrupa (Krause ve Thornton, 2009) ülkelerinde diğer ülkelere göre daha geniş kullanım alanı bulmuştur. Literatürde farklı coğrafi bölgelerde -ör: *A.B.D.'de (Spsychalski ve diğerleri, 1997), Almanca konuşulan bölgelerde (Krause ve Gebert, 2003) ve Belçika'da (Lievens & Van Keer, 2005)*- DM uygulamalarının içeriği konusunda ulusal düzeyde yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Lievens ve Thornton (2005) farklı ülkelerde kullanılmakta olan DM uygulamalarının, kullanıldığı ülkedeki kültürel ortamdan, örgütün organizasyon yapısından ve iş kanunlarından etkilendiğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak kültürlerarası DM uygulamaları konusunda kıyaslama çalışmalarının da (ör: Krause & Thornton, 2009) yapıldığı görülmektedir.

Türkiye'de ise DM uygulamalarının kullanım oranını gösteren araştırmalar bulunmakla birlikte sistemin özelliklerini sorgulayan araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin; Türkiye'de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda yapılan bir araştırmada (Sözer, 2004) personel seçim sürecinde DM kullanım oranlarının yönetici olmayan personel için % 17,5; yönetici personel için %16 düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde, 135 büyük ölçekli organizasyonun katılımı ile yapılan başka bir araştırmada, organizasyonların personel seçim sürecinde DM'ni kullanım oranının %3,6'yi aşmadığı görülmüştür (Taş, 2007). Türkiye'de faaliyet gösteren çokuluslu firmalarda yapılan bir araştırmada ise (Dereli, 2009), DM kullanan sadece 33 firmaya ulaşılabildiği belirtilmektedir.

## 2. AMAÇ

Türkiye'de DM uygulamalarının içeriği konusunda yapılmış bazı araştırmalar (ör:Dereli, 2009) olmasına rağmen, DM uygulama detaylarını inceleyerek, yurtdışındaki (farklı kültürel ortam) çalışmalarla kıyaslama yapılmasını sağlayacak araştırma neredeyse yoktur. Bu doğrultuda, Türkiye'de faaliyet gösteren ve DM uygulamalarını kullanan işletmelerin, kullandıkları DM'nin özelliklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma, Türkiye'de kullanılan DM uygulamalarının özelliklerini görgül bir şekilde ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma sonuçları Türkiye'de bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara DM uygulamalarının özellikleri konusunda güncel bilgi sağlayacağı gibi aynı zamanda ileride yapılacak araştırmalarda farklı ülke ve kültürlerde kullanılan (ör: Kuzey Amerika ve Batı Avrupa) DM özelliklerinin daha detaylı karşılaştırılmasına da olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

## 3. YÖNTEM

DM uygulamalarının Türkiye'deki organizasyonlardaki durumunun değerlendirilmesini ortaya koymayı amaçlayan tarama türündeki bu araştırmada sırasıyla; *a) Örneklem, b) Veri toplama aracı ve c) İşlem* bölümleri aşağıda verilmiştir.

### 3.1.Örneklem

Örnekleme Türkiye Personel Yöneticileri Derneği (PERYÖN) ve Türkiye Kalite Derneği (KALDER) üyesi organizasyonlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan organizasyonların tümü özel sektörde faaliyet göstermektedir. Çalışma alanlarına göre organizasyonlar; bankacılık (%12,77), lojistik (%8,51), ilaç (%25,53), gıda (%8,51), bilgi teknolojileri (%8,51), perakende (%10,64), telekomünikasyon (%2,13), demir-çelik (%4,26), otomotiv (%8,51), enerji (%6,38) ve sigortacılık (%4,26) alanında faaliyette bulunmaktadır.

Çalışan sayıları bakımından araştırmaya katılan organizasyonların durumu incelendiğinde; organizasyonların %4'nün "200 kişiye kadar", %10,64'ünün "201 ile 500 arasında", %14,89'nun "501 ile 1000 arasında", %51,06'sının "1001 ile 2000 arasında", %12,77'sinin "2001 ile 5000 arasında" ve %6,38'inin "5001'den fazla" personel çalıştırdığı görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılan organizasyonların yarısından fazlasının bünyesinde "1000 ve daha fazla" personel istihdam ettikleri ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.Veri Toplama Araçları

Araştırma için DM uygulamaları konusundaki standartlardan (ör: International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000) ve daha önce yapılan çalışmalardan (Krause ve Gebert, 2003; Krause ve Thornton, 2009; Kudisch, Avis, Thibodeaux ve Fallon, 2001; Spychalski ve diğerleri; 1997) yararlanılarak bir soru formu (anket) geliştirilmiştir. Geliştirilen soru formunun anlaşılabilirliği alanda çalışan beş uzman (3 insan kaynakları yöneticisi, 2 akademisyen) tarafından kontrol edilmiştir. Uzmanlarında önerileri doğrultusunda soru formu 75 çoktan seçmeli sorudan oluşturulmuştur.

### 3.3.İşlem

Örneklemedeki organizasyonlara araştırmanın amacını da içeren davet yazısı ve soru formu elektronik posta ile gönderilmiştir. Katılım daveti gönderilen organizasyonların hepsinin DM kullandığı varsayılmıştır. İlk gönderim sonrası geri dönüşlerin oldukça düşük olması nedeniyle gruba hatırlatma bilgisi gönderilmiştir. Tüm gönderimler ilgili organizasyonların insan kaynakları birimlerine yapılmıştır. Sonuç olarak araştırma verileri, Türkiye'de faaliyet gösteren ve DM uygulamalarını kullandığını belirten 53 farklı organizasyonun insan kaynakları birimlerinden elde edilmiştir. 6 organizasyon soru formunu uygun şekilde doldurmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Analizlere, 47 organizasyondan elde edilen kullanılabilir veri dahil edilmiştir.

Soru formu ile toplanan verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirme merkezi uygulamalarının özellikleri Krause ve Thornton (2009) tarafından yapılan sistematik sınıflamaya uygun olarak; *değerlendirme merkezinin (DM) genel özellikleri, iş analizi ve değerlendirme boyutları, DM'nin içerdiği uygulama özellikleri, diğer personel seçim araçları ve bilgisayar kullanımı, değerlendirici özellikleri, adaylara sağlanan bilgi türleri ve aday tepkilerinin değerlendirilmesi ve karar alma özellikleri* boyutlarında incelenmiştir.

## 4. BULGULAR

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde toplanan verilerden elde edilen bulgular, *Değerlendirme Merkezinin (DM) Genel Özellikleri, İş analizi ve değerlendirme boyutları, DM'nin içerdiği uygulama özellikleri, Diğer personel seçim araçları ve bilgisayar*

*kullanımı, Değerlendirici özellikleri, Adaylara sağlanan bilgi türleri ve Aday tepkilerini değerlendirilmesi, Karar alma özellikleri* sırasıyla verilmektedir. Her boyut için DM uygulamalarının özellikleri tablolarda frekans ve yüzdesel (%) ifade şeklinde verilmiş, tabloda verilen değerlerle tekrar olmaması açısından önemli bulunan bulgular daha önce yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak açıklanmıştır.

#### **4.1.Değerlendirme Merkezinin (DM) Genel Özellikleri**

Değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanan ve araştırmaya katılan organizasyonların büyük bir çoğunluğunda (%91,49) sistemin kullanımına ilişkin yazılı kuralların kullanıldığı görülmektedir (Tablo 1). Organizasyonlarda yazılı kuralların varlığı, DM uygulamalarının belirli kurallar çerçevesinde yapılandırıldığını ve adaylara standart değerlendirme ortamı sunduğunu göstermektedir.

Türkiye’de organizasyonlar DM’yi başlıca; *kariyer planlama* (%70,21) sırasıyla *personel geliştirme* (%21,28) ve *personel seçimi* (%8,51) amaçları için kullanmaktadır. Yurtdışındaki genel eğilimin (Avrupa ülkelerinde) DM’nin *personel geliştirme* (Thornton ve Rupp, 2006) amacıyla kullanıldığı yönündedir. Kuzey Amerika’da ise (Krause & Thornton, 2009; Spychalski ve diğerleri, 1997) DM’nin kullanım amacı Türkiye’deki kullanım amacına benzerlik göstermektedir. Bu sonuca göre Arthur, Woehr ve Maldegen (2000)’nin de belirttiği gibi DM kullanımının başlıca amacının yönetsel kademeye terfi olduğu bunun yanında personel seçim ve geliştirme amacıyla da kullanılabilirliği görülmektedir. DM uygulamalarının maliyetli bir süreç olduğu göz önüne alındığında; organizasyonların kariyer planlama içinde yönetici terfi aşamasında, personel seçme sürecine oranla daha çok kullanılıyor olmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir.

DM boyutlarının kurgulanmasında ağırlıklı olarak (%95,74) iş analizi kullanmakta, uygulamalarda değerlendirilenler (%91,49) *bölüm yöneticisinin önerisi* doğrultusunda seçilmekte, uygulanma süreci ağırlıklı olarak (%80,00) *1 ile 2 gün arasında* değişmektedir. Uygulama süreci diğer araştırmalara bakıldığında Spychalski ve diğerleri (1997) ( $\bar{X}$ =2,48 gün) ve Krause ve Gebert (2003) ( $\bar{X}$ =3,20 gün) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Türkiye’deki DM uygulama süreci Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerindeki DM uygulamalarına göre daha kısa sürmektedir. Lievens ve Thornton (2005) kısa süreli uygulamaların DM’nin doğruluğunu ve etkinliğini düşüreceğini ifade etmektedir.

**TABLO 1: Değerlendirme Merkezi (DM) Genel Özellikleri**

DM Özellik	Frekans	Yüzde
<i>DM Hakkında Yazılı Kuralların Varlığı</i>	43	91,49%
<i>Başlıca Kullanım Alanı</i>		
a) Personel seçimi	4	8,51%
b) Kariyer planlama	33	70,21%
c) Personel geliştirme	10	21,28%
<i>Değerlendirileceklerin Seçimi</i>		
a) Şahsi başvurular	17	36,17%
b) Bölüm (Birim) Yöneticisi Önerisi	43	91,49%
c) Personel derecelendirme	0	0,00%
<i>DM Uygulama Süreci</i>		
a) <0.5 gün	7	14,89%
b) 1 gün	20	42,55%
c) 2 gün	18	38,30%
d) 3 gün	2	4,26%
e) > 4 gün	0	0,00%
<i>İş Analizi Kullanımı</i>	45	95,74%
<i>İş Gereksinimlerinin Ne Kadarı İş Analizi İle Çıkarılmış</i>		
a) Hiçbiri	4	8,51%
b) Az bir kısmı	12	25,53%
c) Ortalama	30	63,83%
d) Tümü	1	2,13%
<i>DM Sistematik Revize Yapılması</i>		
a) Her 4-6 yılda bir	31	65,96%
b) Her 2-3 yılda bir	2	4,26%
c) Her yıl	1	2,13%
d) Hiçbir zaman	13	27,66%
<i>DM'nin Şirket Prosedürleri İle Uyum Derecesi</i>		
a) Herhangi bir yerde standart geliştirilmiş DM kullanımı	5	10,64%
b) Çeviri DM	27	57,45%
c) İhtiyaçlara özel DM geliştirilmesi	15	31,91%
<i>Şirkete Özel Olarak Geliştirilen Uygulama Yüzdesi</i>		
a) > % 0.75	0	0,00%
b) % 51 – 75	0	0,00%
c) % 26 – 50	7	14,89%
d) < % 25	40	85,11%
<i>DM Uygulamalarını Yürüten Birim</i>		
a) İnsan kaynakları	14	29,79%
b) Danışman/ Danışmanlık Şirketi	3	6,38%
c) İnsan kaynakları - Danışman ortak	29	61,70%
d) Diğer (Çalışma Grubu vb.)	1	2,13%

Araştırmaya katılan organizasyonların yaklaşık yarısında (% 57,45) *Türkçe*'ye içeriği çevrilmiş DM kullanılmakta ve sistematik revizyonu her 4-6 yılda bir yapılmaktadır. Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde DM uygulamaları ihtiyaca özel DM geliştirilmekte

ve sistemin revizyonu her 2-3 yılda bir yapılmaktadır (Krause ve Thornton, 2009). Türkiye’de organizasyona özel olarak geliştirilen ve uygulama yüzdesi oldukça düşük olan DM’yi organizasyon içerisinde *insan kaynakları ve danışman/danışmanlık birimleri* (%61,7) ortaklaşa yürütmektedir.

#### 4.1. İş Analizi ve Değerlendirme Boyutları

DM uygulayan organizasyonların %95,74’ü *iş analizi yöntemlerini* kullandıklarını belirtmişlerdir (Tablo 2). Organizasyonlar iş analizi yaparken tek bir yöntem değil, birden fazla yöntemi birlikte kullanmaktadır. Türkiye’de *danışman ile mülakat, atölye çalışması* ve *iş tanımı* tekniklerinin diğerlerine göre daha sıklıkla kullanılmakta olduğu görülmektedir. Batı Avrupa ülkelerinde sıklıkla kullanılan iş analizi teknikleri, *yönetici ile mülakat, yeni yetkinlik modelleri* ve *iş tanımı* (Krause ve Gebert, 2003; Krause ve Thornton, 2009) olurken Kuzey Amerika ülkelerinde *iş tanımı, çalışanla mülakat* ve *yönetici ile mülakat* (Spsychalski ve diğerleri, 1997; Krause ve Thornton, 2009) olarak belirtilmiştir.

Bu araştırmada DM’de kullanılan değerlendirme boyutlarının belirlenmesinde iki meta-analiz (Arthur, Day, McNelly ve Edens, 2003; Bowler ve Woehr, 2006) çalışmasının sonuçları kullanılmıştır. Krause ve Thornton, (2009) tarafından da önerilen değerlendirme boyutları bu araştırma kapsamında; *iletişim, problem çözme, planlama, etkileme, dikkat/farkındalık ve yönlendirme* boyutlarında incelenmiştir. Buna göre Türkiye’de DM uygulamalarında en çok kullanılan değerlendirme boyutları; *problem çözme* (%95,74), *iletişim* (%85,11) ve *dikkat/farkındalık* (%68,09)’dır. Organizasyonlarda her alıştırma yardımı ile *1-5 iş gereği* (%91,49) ve her DM uygulaması ile *6-10 iş gereği* (%72,34) gözlenmektedir. Bu bulgular Batı Avrupa (Krause & Gebert, 2003; Krause & Thornton, 2009) ve Kuzey Amerika (Spsychalski ve diğerleri, 1997; Krause ve Thornton, 2009) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

**TABLO 2:İş Analizi ve Değerlendirme Boyutları**

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>İş Analizi Veri Kaynakları</i>		
a) İş tanımı	22	46,81%
b) Çalışanla mülakat	15	31,91%
c) Danışman ile mülakat	40	85,11%
d) Görevlilerin anket uygulaması	5	10,64%
e) Görevlilerin gözlemesi	17	36,17%
f) Kritik olay tekniği	3	6,38%
g) Danışmanından anket uygulaması	1	2,13%
h) Yeni yetkinlik modeli geliştirmek	5	10,64%
i) Varolan yetkinlik modelini kullanmak	12	25,53%
j) Atölye çalışması	23	48,94%
<i>Değerlendirme Boyutları</i>		
a) İletişim	40	85,11%
b) Problem çözme	45	95,74%
c) Planlama	30	63,83%
d) Etkileme	30	63,83%
e) Dikkat/Farkındalık	32	68,09%
f) Yönlendirme	19	40,43%
<i>Her Alıştırma İle Gözlenen İş Gereklere</i>		
a) 1	1	2,13%
b) 2-3	18	38,30%
c) 4-5	24	51,06%
d) 6-7	4	8,51%
e) > 7	0	0,00%
<i>Her DM İle Gözlenen İş Gereklere</i>		
a) < 3	2	4,26%
b) 4-5	5	10,64%
c) 6-7	23	48,94%
d) 8-10	11	23,40%
e) 11-15	6	12,77%
f) > 15	0	0,00%

### 4.3.DM'nin İçerdiği Uygulamaların Özellikleri

Araştırmaya katılan organizasyonların büyük bir çoğunluğu (%72,34) bir DM süreci boyunca 4-5 alıştırma kullanırken nadir olarak (%2,13) 8-9 alıştırma kullanmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma kapsamında bir DM süreci boyunca 9'dan fazla alıştırma kullanan organizasyona rastlanmamıştır (Tablo 3). Organizasyonların %74,47'si alışırmaların uygulama öncesi denemesinin yapıldığını ifade etmişlerdir. Uygulama öncesi yapılacak deneme çalışmalarının alışırmalardaki sorunları gidermek ve geçerliği arttırmak için uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir.



**TABLO 3: Alıştırma Özellikleri**

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>DM'de Kullanılan Alıştırma Sayısı</i>		
a) 3 alıştırmadan az	5	10,64%
b) 4-5 alıştırma	34	72,34%
c) 6-7 alıştırma	7	14,89%
d) 8-9 alıştırma	1	2,13%
e) 10-11 alıştırma	0	0,00%
f) 11 alıştırmadan fazla	0	0,00%
<i>Alıştırmaların Uygulama Öncesi Denenmesi</i>		
	35	74,47%
<i>Alıştırma Türleri</i>		
a) Rol Oynama	41	87,23%
b) Sunum	40	85,11%
c) Sepetteki işler	37	78,72%
d) Örnek olay	42	89,36%
e) Durumsal Mülakat	40	85,11%
f) Grup Tartışması	45	95,74%
g) Simülasyon	23	48,94%
h) Tanışma Mülakatı	43	91,49%
f) Diğer	0	0,00%
<i>Grup Tartışmalarında ... ..</i>		
a) Lider atanır	2	4,26%
b) Şirkete ilgili güncel bir sorun verilerek çözülmesi istenir	35	74,47%
c) Rol atanır.	10	21,28%
<i>Bire bir iletişim kurulması gereken simülasyonlarda, diğer kişiyi kim canlandırır?</i>		
a) Bir rol oyuncusu	29	61,70%
b) Bir gözlemci (değerlendirici)	10	21,28%
c) Başka bir aday	6	12,77%
d) Profesyonel bir oyuncu	2	4,26%
<i>Alıştırmaların Birbiri İle İlişkisi</i>		
a) Hepsini bağımsız ve birbiri ile ilişkisi yok.	25	53,19%
b) Bazı alıştırmalar birbiri ile ilişkili	19	40,43%
c) Hepsinin birbiri ile ilişkisi var.	3	6,38%

DM süreci içerisinde, organizasyonların en çok (%95,74) *grup tartışması alıştırmasını*, en az ise (%48,94) *simülasyon alıştırmasını* kullanmaktadır. Batı Avrupa ülkelerinde sıklıkla kullanılan alıştırmalar *sunum*, *grup tartışması* ve *rol oynama* (Krause ve Gebert, 2003) olurken Kuzey Amerika ülkelerinde *rol oynama*, *sunum* ve *sepetteki işler alıştırması* (Krause ve Thornton, 2009) sıklıkla kullanılan alıştırmalar olarak belirtilmiştir. Bireysel çalışmaların öncelikli olduğu Kuzey Amerika DM uygulamalarının tersine Türkiye'de grup yönelimli alıştırmaların kullanıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye'deki

organizasyonların grup tartışması alıştırmalarını birden çok adayın aynı anda değerlendirilmesine imkan tanıdığı için tercih etmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

#### 4.4. Diğer Personel Seçim Araçları ve Bilgisayar Kullanımı

Araştırmaya katılan organizasyonların % 82,98'i DM alıştırmalarına ilave olarak *diğer personel seçim araçlarını* kullandıklarını belirtmişlerdir (Tablo 4). Hangi personel seçim araçlarını kullandıkları sorgulandığında; ilk sırada *kişilik envanterleri* (% 31,91) ikinci olarak ise *yetenek testleri* (% 27,66) kullanıldığı görülmüştür. Türkiye'de diğer personel seçim araçlarının kullanımının Batı Avrupa (% 38) ve Kuzey Amerika (%10) ülkelerine (Krause ve Thornton, 2009) göre daha fazla tercih edildiği göze çarpmaktadır. Bu bulgu yurtdışında ölçme araçlarının uygulanmasının belli koşullara bağlı (iş kanunları, etik v.s.) olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Yurtdışında uygulanan testler arasında en fazla tercih edilenler Batı Avrupa'da *kişilik envanterleri*, Kuzey Amerika'da ise *bilgi testleridir* (Krause ve Thornton, 2009). Buna göre Türkiye'deki organizasyonlarda uygulanan testlerin Batı Avrupa'da uygulanan testlerle benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan organizasyonların tamamı DM uygulamalarında bilgisayar kullanmaktadır. Türkiye'deki organizasyonlar DM uygulamalarında bilgisayarı en çok *rapor yazma* amacıyla kullanmaktadır. Türkiye'de raporları yazmak için bilgisayar kullanımının Batı Avrupa (%46) ve Kuzey Amerika (%31) ülkelerine (Krause & Thornton, 2009) göre oldukça fazla tercih edildiği görülmektedir.

Türkiyedeki organizasyonlar internet üzerinden DM alıştırma uygulaması yaptırmamaktadır. Batı Avrupa (% 7) ve Kuzey Amerika (% 8) ülkelerinde de internet üzerinden alıştırma uygulama oranları oldukça düşüktür (Krause & Thornton, 2009).

**TABLO 4: Diğer Personel Seçim Araçları**

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>Kullanılan Diğer Personel Seçim Araçları</i>	39	82,98%
<i>Kullanılan Diğer Personel Seçim Araçlarının Türleri</i>		
a) Bilgi Testleri	7	14,89%
b) Yetenek Testleri	13	27,66%
c) Kişilik Envanterleri	15	31,91%
d) Anketler	0	0,00%
e) İş Örnekleme Testleri	5	10,64%
f) Zeka Testleri	7	14,89%
<i>DM'de Bilgisayar Kullanımı</i>	47	100,00%
<i>Bilgisayar ne amaçla kullanılıyor?</i>		
a) Rapor Yazma	20	42,55%
b) Alıştırmaları Sunma	10	21,28%
c) Boyut Puanlanması	12	25,53%
d) Davranış sınıflandırılması	5	10,64%
e) Davranışsal kontrol listesi	7	14,89%
<i>İnternet Üzerinde Alıştırma Uygulanması</i>	0	0,00%

#### 4.5. Değerlendirici Özellikleri

Türkiye'de araştırmaya katılan organizasyonlarda DM sürecinde en çok kullanılan değerlendirme kaynağı olarak Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde (Krause &

Thornton, 2009) olduğu gibi *birim yöneticisi* (%95,74)'dir (Tablo 5). Araştırmaya katılan organizasyonlarda değerlendirici olarak *psikolog (organizasyon içinden veya dışından)* tercih edilme durumunun oldukça düşük (%2,13) olduğu görülmüştür. Literatürde (ör: Gaugler, Rosenthal, Thornton ve Bentson, 1987; Sagie ve Magnesy, 1997) psikologların almış oldukları eğitim nedeniyle daha iyi gözlem yapabilecekleri, sistematik kayıt tutabilecekleri ve davranışları değerlendirebilecekleri belirtilmektedir. Ayrıca değerlendirici olarak psikologların sürece etkisi DM uygulamalarının yapısal geçerliliğini arttıracığı yönündedir (Lievens, 2002).

DM sürecinde değerlendirici seçim kriterleri sorgulandığında ise en fazla tercih edilen kriterin *örgütsel seviye* (%82,98) olduğu ve *cinsiyet, ırk ve etnik köken* kriterlerinin DM sürecinde değerlendirici seçimi için bir kriter olarak kullanılmadığı belirtilmiştir. Batı Avrupa ülkelerinde de *ırk ve etnik köken* kriterleri DM sürecinde değerlendirici seçiminde kriter olarak kullanılmamaktadır (Krause ve Gebert, 2003; Krause ve Thornton, 2009).

**TABLO 5: Değerlendirici Özellikleri**

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>Değerlendiriciler</i>		
a) Birim Yöneticisi	45	95,74%
b) İK Danışmanları (Şirket içi)	34	72,34%
c) İK Danışmanları (Şirket dışı)	7	14,89%
d) Psikolog (Şirket içi)	1	2,13%
e) Psikolog (Şirket dışı)	1	2,13%
f) Adayın ilk Yöneticisi	7	14,89%
f) Komite	33	70,21%
<i>Değerlendirici Seçim Kriterleri</i>		
a) Örgütsel Seviye	39	82,98%
b) İş Fonksiyonu	33	70,21%
c) Cinsiyet	0	0,00%
d) İrk	0	0,00%
e) Etnik Köken	0	0,00%
l) Eğitim Seviyesi	23	48,94%
g) Yaş	5	10,64%
<i>Değerlendirici Eğitimi</i>		
a) Yarım Gün veya Daha az	2	4,26%
b) 1 Gün	35	74,47%
c) 2 Gün	7	14,89%
d) 3 Gün	0	0,00%
e) 4 Gün	0	0,00%
f) 4 günden fazla	3	6,38%
<i>Değerlendirici Eğitim Yöntemleri</i>		
a) Ders	45	95,74%
b) Tartışma	40	85,11%
c) Görsel anlatım (Durumsal video gösterimi)	20	42,55%
d) Pratik Yapma	10	21,28%
<i>Değerlendirici Kalitesinin Ölçülmesi</i>		
	7	14,89%

<i>Değerlendirici Eğitim İçeriği</i>		
a) Alıştırmalar hakkında bilgilendirme	43	91,49%
b) Gözlem yapma ve Kayıt tutma	34	72,34%
c) DM sürecinde adaylara profesyonel davranış şekilleri	30	63,83%
d) Değerlendirici hataları	40	85,11%
e) Örgüt hakkında bilgi	2	4,26%
f) İş hakkında bilgi	10	21,28%
g) Davranışsal gözlem yöntemi	37	78,72%
h) İş gerekleri hakkında bilgi	23	48,94%
ı) Sözlü ve Yazılı Geribildirim Verme	38	80,85%
i) Rol Oynamada Tutarlılık	25	53,19%
j) İş gereklerini gözleme bilgisi	25	53,19%
k) Veri birleştirme süreci	10	21,28%
l) Değerlendirme ölçekleri ve kullanımı	17	36,17%
m) DM alıştırmalarının sınırları	27	57,45%
n) Diğer	12	25,53%
<i>Gözlem Sistemleri</i>		
a) Nicel (Formların doldurulması veya kullanılması)	43	91,49%
b) Nitel (Davranışlar hakkında notlar alınması vb.)	34	72,34%
<i>Kullanılan Ölçekler</i>		
a) Davranışsal kontrol listeleri	41	87,23%
b) Davranışsal değerlendirme ölçekleri (BARS)	32	68,09%
c) Davranış tanımlamaları	24	51,06%
d) Grafik derecelendirme ölçekleri	40	85,11%
<i>Değerlendirici Sayısı (Aday x Değerlendirici)</i>		
a) 1 x 1	3	6,38%
b) 1 x 2	29	61,70%
c) 1 x 3	13	27,66%
d) 4 ve fazla	2	4,26%

Araştırmaya katılan tüm organizasyonlarda değerlendiricilere DM süreci konusunda eğitim verilmektedir. Bu eğitim büyük çoğunlukla (%74,47) *1 gün* sürmekte, az bir kısmında ise (% 6,38) *4 günü geçmektedir*. Değerlendirici eğitimleri daha önce yapılan çalışmalarla (Krause ve Gebert, 2003; Krause ve Thornton, 2009; Spychalski ve diğerler, 1997) tutarlıdır. Ancak eğitim kalitesinin eğitim süresinden daha önemli olduğu (Lievens, 2002) göz önünde bulundurulmalıdır. Değerlendiriciler, *ders* (%95,74) ve *tartışma* (%85,11) ağırlıklı eğitim almaktadır. Eğitimin çoğunlukla sırasıyla *alıştırmalar hakkında bilgilendirme, değerlendirici hataları, sözlü ve yazılı geribildirim verme* konularını içerdiği görülmüştür.

Değerlendiriciler en çok *davranışsal kontrol listeleri* ve *grafik derecelendirme ölçekleri* 'ni kullanarak nicel olarak gözlem yapmaktadır.

#### 4.6. Adaylara Sağlanan Bilgi Türleri

Türkiye'deki organizasyonlar adaylara sırasıyla en çok *DM uygulaması hakkında, DM sonuçlarının nasıl kullanılacağına ilişkin ve nasıl seçim yapılacağına ilişkin* bilgi sağlamaktadır (Tablo 6). Batı Avrupa ülkelerinde ise adaylara en çok sırasıyla *DM uygulaması hakkında, Geribildirim nasıl verileceği, DM sonuçlarının nasıl*

*kullanılacağına ilişkin* bilgi sağlanırken (Krause ve Gebert, 2003), Kuzey Amerika ülkelerinde *DM uygulaması hakkında, Alıştırma türleri hakkında ve Geribildirim nasıl verileceği* (Krause ve Thornton, 2009) konularında bilgi sağlanmaktadır. Türkiye’deki organizasyonlarda adaylara geribildirim nasıl verileceği bilgisi, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’daki organizasyonlara göre oldukça düşük (% 4,26) görünmektedir. Önemli bulgulardan bir tanesi de organizasyonların büyük bir çoğunluğu (% 97,87) DM uygulamasına katılan adaylara, kendilerinden elde edilecek *bilgilerin nasıl saklanacağı ve sonrasında kullanılıp/kullanılmayacağı* konusunda bilgi vermemeleridir.

**TABLO 6:** DM Uygulamalarında Adaylara Sağlanan Bilgi Türleri ve Aday Tepkilerinin Değerlendirilmesi

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>Adaylara Sağlanan Bilgi Türleri</i>		
a) Nesnel DM uygulaması hakkında bilgi	43	91,49%
b) DM sonuçlarının nasıl kullanılacağına ilişkin bilgi	39	82,98%
c) Alıştırma türleri hakkında bilgi	10	21,28%
d) Elde edilecek bilgilerin saklanması ve kullanılması konusunda bilgi	1	2,13%
e) Nasıl seçim yapılacağına ilişkin bilgi	22	46,81%
l) Geribildirim nasıl verileceği hakkında bilgi	2	4,26%
f) Tekrar değerlendirmenin yapılıp/yapılmayacağı hakkında bilgi	0	0,00%
<i>Kendi Kendini Değerlendirme Ölçeklerinin Kullanımı (self-rating)</i>		
	26	55,32%
<i>Aynı Seviyedekilerin Değerlendirmesi (peer-ratings)</i>		
	2	4,26%
<i>Adayların DM'ye Karşı Tepkilerinin Değerlendirilmesi</i>		
	43	91,49%
<i>Aday Tepkileri</i>		
a) Adil olmaması	26	55,32%
b) DM'nin kullanışsızlığı	21	44,68%
c) DM ni kullanımının uygunluğu	30	63,83%
d) Gözleyicilerin yetkinliği	10	21,28%
e) DM prosedürleri hakkında hissedilenler	27	57,45%
f) Sonuçların iletilmesi	22	46,81%
g) Geribildirim doğruluğu	16	34,04%
h) DM prosedürlerinin açık olması (gizli olmaması)	26	55,32%
ı) Değerlendirme prosedürlerinin açık olması	12	25,53%
i) Geribildirim uygunluğu	20	42,55%
j) Şirketin uygunluğu	1	2,13%

Türkiye’deki organizasyonlar DM süreci içerisinde aday tepkilerini (olumlu veya olumsuz) değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. En çok belirtilen aday tepkilerinin sırasıyla *DM'nin kullanımının uygunluğu, DM prosedürleri hakkında hissedilenler, DM prosedürlerinin açık olması (gizli olmaması) ve DM'nin adil olmaması* olduğu görülmüştür.

#### 4.7.Karar Alma Özellikleri

Alınan kararların ve sonuçların adaylara bildirilip/bildirilmediği diğer bir ifade ile geribildirim nasıl verildiğine ilişkin sorulara araştırmaya katılan organizasyonların %46,81’i adaylara *yazılı ve sözlü geribildirim* verildiğini, %20,28’i ise adaylara *ne yazılı*

*ne de sözlü geribildirim* vermediğini bildirmişlerdir (Tablo 7). Geribildirim DM uygulamaları sonrası adayın *genel sonucu*'nu (%82,98) içermektedir. Geribildirimler öncelikle organizasyondaki *yöneticiler* (%85,11) tarafından *DM uygulamasından sonraki bir hafta içerisinde* (%65,96) verilmektedir. Geribildirim konusunda elde edilen bulgular daha önce yapılan çalışmalarda (Krause ve Thornton, 2009; Krause ve Gebert, 2003; Kudish ve diğerleri, 2001; Spychalski ve diğerleri, 1997) elde edilen bulgularla tutarlıdır.

**TABLO 7: DM Uygulamalarında Karar Alma Özellikleri**

<b>DM Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<i>Karar Alma Süreci</i>		
a) Değerlendiriciler tartışarak ortak karar alırlar	8	17,02%
b) Tartışma ve istatistiksel sonuçların kombinasyonu ile karar alınır	39	82,98%
c) Sadece istatistiksel sonuçlara göre karar alınır	0	0,00%
<i>Geribildirim Türleri</i>		
a) Geribildirim verilmez	10	21,28%
b) Sözel ve Yazılı	22	46,81%
c) Sözel	12	25,53%
d) Yazılı	3	6,38%
<i>Geribildirim Hangi Bilgileri İçerir</i>		
a) Her alıştırmadaki toplam sonuç	12	25,53%
b) Genel sonuç	39	82,98%
c) Her alıştırmadaki her boyutun sonucu	8	17,02%
<i>Geribildirim Verilme Zamanı</i>		
a) DM uygulamasından sonraki bir hafta içinde	31	65,96%
b) Doğrudan uygulama sonucunda	2	4,26%
c) DM uygulamasından sonraki 1 ay içinde	14	29,79%
<i>Geribildirimi Veren</i>		
a) İK Bölümü	16	34,04%
b) Danışman (Şirket dışı)	17	36,17%
c) Gözleyici (Yönetici dışındaki)	10	21,28%
d) Yönetici	40	85,11%
<i>DM Sonuçları Kime Bildirilir</i>		
a) Adaya	39	82,98%
b) Birim Yöneticisine	23	48,94%
c) İlk Yöneticisine	27	57,45%
d) Personel dosyasına	20	42,55%
<i>Tekrar Değerlendirme Olasılığı</i>		
a) 1 yılda az	2	4,26%
b) 1-2 yıl	44	93,62%
c) 3-4 yıl	1	2,13%

d) 4 yıldan fazla	0	0,00%
<i>Sistemin Kendi İçinde Değerlendirilmesi</i>	20	42,55%
a) Yazılı dokümanlar gözden geçirilir.	22	46,81%
b) Değerlendirmeyi üçüncü şahıslar yapar.	23	48,94%
c) Nesnelliğin değerlendirilmesi	0	0,00%
d) Güvenilirlik değerlendirilmesi	0	0,00%
e) Geçerlilik değerlendirilmesi (Kriter, kapsam vs.)	0	0,00%

Araştırmaya katılan organizasyonlarda DM uygulaması sonucu değerlendiriciler *kendi aralarında tartışarak ve istatistiksel analizlerden yararlanarak* karar verdiklerini belirtmiştir. Kararların farklı açılardan değerlendirilmesi ve uzlaşarak verilmesi, bu kararların güvenilirliğini arttıracaktır. Alınan kararlar ve uygulama sonuçları neticesinde, adaya yazılı ve sözlü geribildirim verilmesi özellikle kariyer planlama ve personel geliştirme amacıyla kullanımlarda adayların kendilerini geliştirmesi gereken yönler bakımından tanınmalarına imkan sağlayabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bu haliye Türkiye'deki organizasyonlardaki DM'nin durumunu ortaya koymakta ve Türkiye'de DM uygulamaları konusunda bir boşluğu doldurmaktadır.

Sonuç olarak araştırma Türkiye'de DM uygulamaları konusunda durum tespiti yapmakta ve elde edilen sonuçlarla önceki yıllarda yapılmış araştırma sonuçları ile sınırlı olarak kıyaslanarak uygulamalarda hangi aşamada olduğu gösterilmektedir. Bunun yanında *araştırmanın sınırlılığının ve ileride yapılacak araştırmalar için önerilerin* kısaca üzerinde durulması yararlı olacaktır.

### 1. Araştırmanın Sınırlılığı

Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için örneklem sayısı arttırılmaya çalışılmış ancak başarılı olunamamıştır. Bundan dolayı örneklem sayısının azlığı araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilmektedir. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde DM uygulamalarını konu alan araştırmalarda örneklem sayısının görece fazla olduğu görülmektedir (ör: Krause & Gebert, 2003:  $N=75$ ; Krause & Thornton, 2009:  $N=52$  (Kuzey Amerika); Kudish ve diğerleri, 2001:  $N=115$ ; Sychalski ve diğerleri:  $N=215$ ).

### 2. İleride Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

- Bu konuda araştırma yapmayı düşünen araştırmacılara aşağıdaki öneriler verilebilir.
- İleri de yapılacak araştırmalarda, DM uygulamalarında daha derinlemesine incelemeler yapılarak, yöntemde varolan özelliklerin hangi yönde (artma-azalma) kullanımının değiştiği ortaya konabilir.
  - Benzer şekilde Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı kökenli organizasyonlarla Türkiye'de yerleşik organizasyonlarda kullanılan DM özellikleri kültürlerarası perspektif çerçevesinde incelenebilir.
  - Yine benzer bir çalışma Lievens (2007)'nin üzerinde durduğu gibi ülke içi desenlerden ziyade ülkelerarası desenler üzerinde de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ARTHUR, W. Jr., DAY, E.A., MCNELLY, T.L. & EDENS, P.S., 2003, “A Meta-Analysis Of The Criterion-Related Validity Of Assessment Center Dimensions”, *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Arthur, W.Jr., Woehr, D.J. & MALDEGEN, R., 2000, “Convergent And Discriminant Validity Of Assessment Center Dimentions: A Conceptual And Empirical Re-Examination Of The Assessment Center Construct-Related Validity Paradox”, *Journal of Management*, 26(4), 813-835.
- BOWLER, M.C. & WOEHR, D.J., 2006, “A Meta-Analitic Evaluation Of The Impact Of Dimension And Exercise Factors On Assessment Center Ratings”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1114-1124.
- DERELİ, B., 2009, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi**. İstanbul: Beta.
- DİLCHERT, S., & ONES, D. S., 2009, “Assessment Center Dimensions: Individual Differences Correlates And Meta-Analytic Incremental Validity”, *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254-270.
- GAUGLER, B.B., ROSENTHAL, D.B., THORNTON, G.C.III, & BENTSON, B., 1987, “Meta-Analysis Of Assessment Center Validity”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- HUNT, S.T., 2007, **Hiring Success. The Art And Science Of Staffing Assessment And Employee Selection**. San Francisco: Pfeiffer.
- KRAUSE, D.E. & GEBERT, D., 2003, “A Comparison Of Assessment Center Practices İn OrganizAtions İn German-Speaking Regions Anf The United States”, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 297-312.
- KRAUSE, D.E. & THORNTON, G. C. III., 2009, “A cross-cultural look assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America”, *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 557-585.
- KUDİSCH, J.D., AVIS, J.M., THIBODEAUX,H., & FALLON, J.D., 2001, “A Survey Of Assessment Center Practices In Organizations Worldwide: Maximizing Innovation Or Business As Usual?” *Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- LANCE, C.E., 2008, “Why Assessment Centers Do Not Work The Way They Are Supposed To”, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 84-97.
- LIEVENS, F., 2002, “Trying To Understand The Difference Pieces Of The Construct Validity Puzzle Of Assessment Centers: An Examination Of Assessor And Assessee Effects”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 675-686.
- LIEVENS, F., 2007, “Research On Selection In An International Context: Current Status And Future Directions”, In M.M.HARRIS (Ed.), **Handbook Of Research İn International Human Resource Management** (pp. 107-123). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum’s Organizations and Management Series.
- LIEVENS, F., CHASTEEN, C. S., DAY, E. A., & CHRISTIANSEN, N. D., 2006, “Large-Scale Investigation Of The Role Of Trait Activation Theory For Understanding Assessment Center Convergent And Discriminant Validity”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 247–258.
- LIEVENS, F., DILCHERT, S., & ONES, D.S., 2009, “The Importance Of Exercise And Dimension Factors İn Assessment Centers: Simultaneous Examinations Of Construct-



- Related And Criterion-Related Validity*”, **Human Performance**, 22 , 375-390.
- LIEVENS, F., & THORNTON, G. C. III., 2005, “*Assessment Centers: Recent Developments In Practice And Research*”, In A. EVERS, O. SMIT-VOSKUIJL, & N. ANDERSON (Eds.) **Handbook of Selection** (pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- LIEVENS, F., TETT, R.P., & SCHLEICHER, D.J., 2009, “*Assessment Centers At The Crossroads: Toward A Reconceptualization Of Assessment Center Exercises*”, In J.J. MARTOCCHIO & H. LIAO (Eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management** (pp.99-152). Bingley: JAI Press.
- LIEVENS, F., & VAN KEER, E., 2005, “*Assessment Centers In Belgium: The Results Of A Study On Their Validity And Fairness*”, **Psychologie du Travail et des Organisations**, 11, 25-33.
- LOWRY, P.E., 1997, “*The Assessment Center Process: New Directions*”, **Journal of Social Behavior & Personality**, 12, 53–62.
- INTERNATIONAL TASK FORCE ON ASSESSMENT CENTER GUIDELINES., 2000, “*Guidelines And Ethical Considerations For Assessment Center Operations*”, **Public Personnel Management**, 28, 315-331.
- ONES, D. S., & VISWESVARAN, C., 2004, “*Personnel Selection*”, In C. Spielberger (Ed.), **Encyclopedia Of Applied Psychology** (Vol. 3, pp. 35-43). San Diego, CA: Academic Press.
- SAGIE, A., & MAGNEZY, R., 1997, “*Assessor Type, Number Of Distinguishable Categories, And Assessment Center Construct Validity*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, 401-410.
- SPYCHALSKI, A.C., QUINONES, M.A., GAUGLER, B.B., & POHLEY, K., 1997, “*A Survey Of Assessment Center Practices In Organizations In The United States*”, **Personnel Psychology**, 50, 71-90.
- SÖZER, S., 2004, **An Evaluation Of Current Human Resource Management Practices In The Turkish Private Sector**, Unpublised Master Thesis, Ankara: Middle East Technical University.
- TAŞ, A., 2007, **Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- TELMAN, N., & TÜRETGEN, İ. Ö., 2004, **Eleman Seçimi**. İstanbul: Epsilon.
- Thornton, G.C.III, & BYHAM, W.C., 1982, **Assessment Centers And Managerial Performance**. NewYork: Academic Press.
- THORNTON, G.C.III, & MUELLER-HANSON, R., 2004, **Developing Organizational Simulations: A Guide For Practioners And Students**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- THORNTON, G.C.III, & RUPP, D.R., 2006, **Assessment Centers In Human Resource Management: Strategies For Prediction, Diagnosis, And Development**. Mahway, NJ: Erlbaum.
- YELBOĞA, A., 2010, “*Personel Seçme Sürecinde Kullanılan Araçlar Ve Özellikleri*”, A.YELBOĞA (Ed.) içinde, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları** (ss.229-254). Ankara: Turhan Kitabevi.