

PERSONEL SEÇİMİ

Deniz ÖZALP*

ÖZET

Psikometrik olarak personel seçme çalışmalarının amacı, hem işin ya da kurumun gereksindiği bireyleri seçerek verimi arttırma; hem de bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir işte çalışmasını sağlayarak üretken, başarılı ve dolayısıyla mutlu olmasına yardımcı olmaktır.

Personel seçme bir süreçtir ve her seçme süreci, belirlenmiş bir stratejiye göre birey hakkında bilgi toplamayı, toplanan bu bilgileri bir ölçütü karşılaştırarak yorumlamayı ve seçme kararının verilmesini içerir.

İyi bir seçimin yapılabilmesi, temelde bilgi toplamada kullanılan yol ve araçların uygunluğuna bağlıdır. Seçme işinde ölçme aracının geçerliği, bireylerin sahip olması istenilen bilgi, beceri ve yeteneklere uygun bilgi toplayabilmesiyle artar. Bunun içinde gerekli özelliklerin çeşitli yollarla analiz edilip belirlenmesi lazımdır.

Ölçme aracının geçerliğinin sağlanması yanısıra uygun bir stratejinin belirlenmesi verilecek kararın doğruluğu için büyük önem taşır.

ABSTRACT

The reason of the studies made for personnel choise psychometrically is to help the institution to choose the appropriate person they really need to have and increase the output, and also to help the person to work according to his interest and abilities. Otherwise he woun't be productive, succesful and happy.

Personnel choise is a process. Every choise process has a special strategy to collect information, to compare data with the criterion, to predict and to decide acception and refusion.

Appropriate information collection techniques lies under the base of right choise. The validity of the measurement techniques in the choise process increases when it collects most appropriate information about the person according to what they have wanted to have (knowledge, ability, apptitude). This point is necessary to analyze the specialites by several ways what they have wanted.

It is necessary to determine appropriate strategy besides to obtain high degree validity in measurement techniques to reach to right decision.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ile birlikte iş alanları çeşitlenmekte ve yeni iş alanlarında değişik insan güçlerine gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca varolan iş

* U.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Görevlisi.

alanlarının gerektirdiği insangücünde de bilimsel-teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişmeler olmaktadır. Bu durum, kurumların gereksinimlerini karşılayacak özelliklerde bireylerin belli bir popülasyon içinden seçilmesini gerektirmektedir.

Personel Seçimi Nedir? Niçin Yapılır?

Personel seçme, belli bir iş için, belli özelliklerdeki insanların seçilmesi ya da iki ya da üç işten birine uygun özellikteki bireylerin atanmasıdır¹.

Psikometrik olarak, personel seçimi çalışmalarının temel amacı, hem işin ya da kurumun gereksindiği bireyleri seçme, dolayısı ile verimi arttırma; hem de bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir işte çalışarak, üretken, başarılı ve dolaşısıyla mutlu olmasına yardımcı olmaktır.

Personel seçme çalışmalarının amacı, değişik iş özellikleri ile (iş öğeleriyle) iş için gerekli bireysel özelliklerin uyumunu sağlama olarak da görülebilir².

Seçme İşlemi Süreci

Personel seçiminde temel sorun, kimin işe alınıp kimin reddedileceğidir. Bu tür bir sorunun çözümü, belirli evreleri içeren seçme süreci sonucunda seçme kararının verilmesini gerektirir.

Her seçme süreci, belirlenmiş bir stratejiye göre birey hakkında bilgi toplama, toplanan bilgileri bir ölçütle karşılaştırarak yorumlamayı ve seçme kararının (red ya da kabul) verilmesini içerir.

Seçme sürecinin evrelerine topluca baktığımızda ilkin stratejinin belirlenmesi gereğiyle karşılaşmaktayız. Seçme süreci, birey hakkında bilgi toplama ve karar verme evresi olarak ikiye ayrılabilir.

1- Birey hakkında bilgi toplama süreci³;

- a) Bireylerin sahip olması istenilen bilgi, beceri ve yeteneklerin tür ve düzeyinin belirlenmesini,
- b) Ölçme, yol ve araçlarının seçimini,
- c) İşlem ya da işlemlerin uygulanmasını içerir.

2- Karar süreci;

- a) Seçme oranı ya da kesim noktasının belirlenmesini,
- b) Elde edilen bilginin ölçütle karşılaştırılarak yorumlanmasını,
- c) Seçme kararının "red" ya da "kabul" olarak verilmesini içerir. Seçme süreci bazı bireylerin işe alınması, bazılarının reddedilmesiyle son bulmaktadır.

İşe alınacak bireyde ne tür özellikler bulunmalı sorusu işin yapısı ve öğelerinin analiziyle birlikte işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesini zorunlu kılar. Belirlenmiş bilgi, beceri ve yeteneklere istenilen oranda uyan bireyler işe alınacaktır.

1 Argyle, Michael; "On The Future of Personality Measurement", *Am. Psychol.* 1977, 32, s. 249.

2 Milton, D. Hakel; "Personnel Selection and Placement", *Ann. Rev. Psychol.* 37:s. 352.

3 A.g.m., s. 34.

Bireyde bulunması istenilen bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi için başlıca dört yol önerilmektedir⁴.

1- "İş Analizi": İşin gerektirdiği kritik davranışlar, gözlem, inceleme ya da bizzat işte çalışma yoluyla belirlenebilir.

Thorndike⁵, iş analizi yaparken çeşitli soruların yanıtlanmasını önermektedir. Söz konusu iş için birey ne bilmeli ve ne yapabilmelidir? İstenilen iş performansı için hangi bilgi ve beceriler kritiktir? İş analizi, mükemmel iş performansı için gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğunu, işteki uzman ve hünerli işçilerin davranışlarından hareketle bulmamızı sağlar. İş analizinde yapılan iş, kritik iş görevlerini belirler.

2- "Kritik Olgular" ın belirlenmesi: O işin uzmanları ya da müfettişler tarafından işte başarılı ve başarısız olanları ayırdedici nitelikteki iş davranışları belirlenir.

3- Başarılı ve başarısız personel, bitirilen okul türü, bitirme derecesi, yaş gibi ölçütlerle karşılaştırılarak ayırdedici ölçütler belirlenir.

4- "İzleme Çalışması": Önceden belirlenen belli sayıda olası seçme ölçütlerinin işteki başarıyı ne derece yordadığına bakılır.

Değerlendirmede kullanılacak ölçütleri oluşturacak özellikler belirlendikten sonra, bu özelliklere uygun bireyleri seçmek için gerekli bilgi toplama yol ve araçlarının neler olduğu düşünülmelidir.

Çeşitli bilgi toplama yol ve araçlarından personel seçimi için sıklıkla kullanılanlar arasında zeka testleri, kişilik ve ilgi envanterleri, bibliyografik bilgi ve görüşme tekniği yer almaktadır⁶.

1. Testler, özellikle zeka testleri, genelde yaygın olarak kullanılan bir seçme aracıdır. Geçerliği diğerlerinden daha yüksek olabilmektedir.

2. Bibliyografik bilgi: Adayın mezun olduğu okul, mezuniyet derecesi, önceki işte gösterdiği performans, yaşı v.b. gözönüne alınır.

3. 'Görüşme', özellikle belli bir bilgi kaynağının üzerine ek olarak kullanılır.

4. 'Çoklu Seçme': Birden çok testin ya da test bataryasının birlikte kullanılması durumudur. Uygulamada sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Değerlendirmede birey için çıkarılan 'profil' yorumlanmaktadır.

Birey hakkında bilgi toplama süreci, bireyde bulunması gerekli özelliklerin belirlenmesiyle başlar. Bu özelliklerin bireyde istenilen düzeyde bulunup bulunmadığını ortaya koyabilecek güçte araçların hazırlanmasıyla sürer ve bu özelliklerin bireyde ne kadar varolduğunun belirlenmesiyle son bulur. Seçme süreci ise, bireyde bulunması gerekli özelliklerin belirlenmesiyle başlar, red ya da kabul kararının verilmesiyle son bulur.

4 Anne, Anastasia; *Psychological Testing* (Fourth ed.) McMillan Comp., New-York, 1982, ss. 438-439.

5 Robert, L. Thorndike; *Applied Psychometrics*, Boston, 1982, s. 17.

6 Michael. Ön. ver, s. 265.

Değişik ve ayrıntılı bir sınıflama olarak ("Bilişsel olmayan" ve "Bilişsel" yordayıcılar) bkz.: Mary L. Tenopyr, "Personnel Selection and Classification", *Ann. Rev. Psychol.* 1982, 33, ss. 581-618.

Personel Seçiminde Karar Problemi ve Stratejiler

Cronbach ve Glaser⁷, personel seçme işini, belli stratejilere bağlı bir karar problemi olarak görmektedir.

Cronbach ve Glaser'e göre, karar problemi belli aşamaları olan bir süreçtir. Bu aşamaların her biri belli soruların yanıtlanmasını gerektirir⁸.

- 1- Elde edilecek bilgilerin değerlendirilmesi bütün bireyler için aynı mı olacak; yoksa farklılık gösterecek mi?
- 2- Bireyler için verilecek kararlar birbirinden bağımsız mı olacak; yoksa bireyler hakkında birbirleriyle bağlantılı kararlar mı verilecek?
- 3- Her bir birey, tek bir uygulamaya mı atanacak; yoksa bireyin atanacağı birden çok uygulama sözkonusu mu?
- 4- Her birey kurumu alınacak mı; yoksa red kararı söz konusu mu?
- 5- Birey hakkında edinilecek bilgi tek değişkenli mi; yoksa çok değişkenli mi var? (Birden çok yolla elde edilen bilgiler birleştirilecek mi?)
- 6- Karar, tek basamaklı bir stratejiye mi bağlı; yoksa birey hakkında gerektiğinde inceleme kararı alınacak mı? Diğer bir deyişle, birey hakkında, gerektiğinde, daha fazla bilgi istenebilir mi?

Her karar problemi, bu soruların bir arada yanıtlanmasını içerir. Aslında, yukarıdaki soruların belirlenmesi sırasında seçme sürecinin stratejisi ortaya çıkmaktadır.

" 'Strateji', bir karar fonksiyonudur. Diğer bir deyişle, karara varmak için gerekli kurallar bütünüdür. Beklenmedik bir durumda karar vericinin ne yapması gerektiğini önceden belirler⁹".

Cronbach ve Glaser'e göre¹⁰, karar problemi, hakkında karar verilecek birey, bireyin atanacağı bir ya da daha fazla uygulama (treatment) ve birey hakkında karara varmak için bilgi olmak üzere üç temel öğeyi içermektedir

Birey hakkında elde edilecek bilgi belli bir 'stratejiye' bağlı olarak toplanır. Buradan ya bir giriş kararına ya da inceleme kararına ulaşılır.

Seçme işleminde stratejiler¹¹;

A) "Tek Basamaklı" ya da "Ardışık Basamaklı" stratejiler,

B) "Sabit Uygulama" ya da "Adaptif Uygulama" ile seçme olmak üzere sınıflanabilir.

A) Son karar, testin bir bataryasına dayanılarak veriliyorsa bu durum tek basamaklı strateji olarak adlandırılır. Burada karar verme süreci, bireyi belli bir uygulamaya atayarak son bulur. Buradaki çıktı, bireyin atandığı uygulamadaki performansdır.

Bir noktadan bilgi toplamaya başlayarak daha sonraki toplanacak bilginin ne olması gereğinin belirlenmesi ardışık strateji olarak adlandırılır. Ardışık basamaklı stratejide, bireye ilişkin bazı bilgiler toplandıktan sonra inceleme kararı alınır ve birey başka işlemlere yollanarak yeni bilgiler toplanır. Hangi test ya da sü-

7 Joseph, L., Cronbach; Goldine, C., Gleser; *Psychological Tests and Personnel Decisions* (2. ed), 1982, s. 16.

8 Aynı yer.

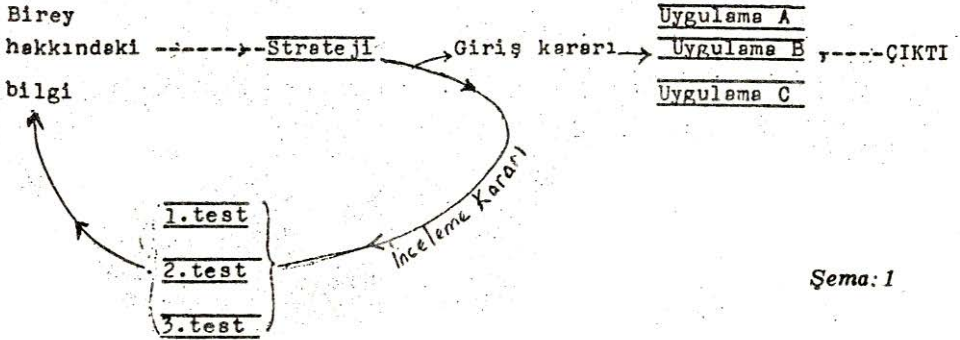
9 A.g.e., s. 14.

10 A.g.e., s. 18.

11 A.g.e., ss. 50-54.

recin bu bilgiyi sağlamamıza yardımcı olacağı düşünülür. Ta ki giriş kararına ulaşıncaya kadar bilgi toplanır.

Bu durum şematik olarak aşağıda gösterilmiştir:



Şema: 1

Cronbach and Glaser. Psychological Test and Personnel Decisions. s. 18.

Strateji, bir grup şartlı olasılıktan oluşur ve bu olasılık 1-0 gibi sınırlanabilir ya da her bir karar durumu için ayrı bir olasılık durumu düşünülebilir.

Bu durumu bir örnekle açıklayacak olursak;

Bir koleje giriş için belirlenen strateji aşağıda verilmiştir: "Belli koşulları sağladığına inanılan bir okulun tüm mezunları, diğer okullardan gelen adayların ise 'Genel Eğitim Gelişimi' testinden geçenleri okula kabul edilecektir."

1- Elde edilen bilgi, birey i için, istenen okuldan mezun olma durumu ise, 'giriş karar' 1 olasılıkla "kabul".

2- Elde edilen bilgi, birey i için, mezuniyet değilse, inceleme kararıyla bireye 'GED' testinin 1 olasılıkla verilmesi. Testten geçme durumunda 1 olasılıklı 'giriş karar' nın, başarısız olursa 'red karar' nın verilmesi.

B. 1. Sabit Uygulama Seçimi:

Bir kurumun belli bir aday grubu içersinden bir kısmını seçip bir kısmını reddetmesi işidir. Tek bir uygulamaya atama sözkonusudur. Belli bir kontenjan vardır ve eldeki bilgilere göre bu kontenjana birey seçilmektedir. İstenilen, ödentisi yüksek bireyleri seçmektir.

Bu tür uygulamada temel iki sayılı vardır¹²:

- Kabul edilen bireyler için, faydanın test puanları üzerinde doğrusal regresyonu vardır. Bir bireyin reddedilmesi o bireyin enstitü ile daha sonra bir ilişkisinin olmaması demektir. Böyle bir karar çıktısının değeri '0' ile tanımlanır.
- Test puanları normal dağılmaktadır. Bu durum, rastgele seçilen bireylerden beklenen yararın da normal dağılacağını gösterir.

2. Adaptif Uygulama İle Seçme:

Karar verici, çoğu zaman uygulamayı, alacağı bireylerin özelliklerine göre ayarlar. Bu tür bir uygulama, sabit uygulamaya oranla daha kullanışlı olabilir¹³.

12 Argyle. Ön ver, s. 257.

13 Cronbach. Ön ver, s. 136.

- Stratejinin uygunluğunun değerlendirilmesinde bazı sorular yanıtlanmalıdır.
- 1- Bu süreç eldeki bilgi ile en iyi karara varmaya yeterli mi?
 - 2- Başka bilgilerin elde edilmesi durumunda daha iyi kararlara ulaşılabilir mi?
 - 3- Her iki sürecin vardığı kararın uygunluğu ve kullanılabilirliği açısından aralarında önemli bir fark var mı?

Seçme İşinde Geçerlik Sorunu ve Araçların Psikometrik Özellikleri

Personel seçiminde kullanılan araçların güvenilirlik ve geçerliği genelde, beceri ve performans ölçümünde olduğu gibi düşük olma eğilimindedir¹⁴.

Güçlük, temelde, ölçüt verilerinin elde edilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, kişilik özelliklerinin pek çoğunun işlevsel (operant) tanımlarının yapılamaması da güçlüğü arttırıcı önemli bir etmendir. Farklı kavramlara farklı anlamlar yüklenmesi işi daha da zorlaştırmaktadır.

Seçme işinde, ölçme aracının geçerlik sorunu, bireylerin sahip olması istenilen özelliklerin (bilgi, beceri ve yeteneklerin) tür ve düzeyine uygun bilgi toplayabilecek yapıda olup olmayışıdır. Araç ya da araçlardan elde edilen puanların (seçme puanlarının) iş başarısını yordama gücü geçerlik olarak görülebilir.

Geçerlik: Seçme puanları ile iş başarısı ölçüsü arasındaki korelasyon olarak tanımlanır¹⁵. $r = 1.00$ en iyi; $r = 0.00$ en kötü seçim olarak görülür.

Çeşitli geçerlik katsayılarının yorumları şematik olarak sayfa 8'de verilmiştir.

Testler: Zeka testleri, genelde kullanılan ve geçerliği diğerlerine oranla yüksek olma eğiliminde olan bir seçme aracıdır. Bilişsel testler, özellikle yüksek düzeydeki bazı işler için bazı görevlilerin seçiminde daha geçerli görülmektedir¹⁶. Aynı testler, vasıfsız işler için daha az geçerli olabilir ve böyle durumlarda personel seçimi için kullanılamaz.

Geçerliği arttırmak için, iş etkinliklerinin zihinsel gerekliliklerinin neler olduğunun belirlenmesi zorunludur. Hangi düzeydeki işlerin ne tür zihinsel etkinlikler gerektirdiği tartışılmaktadır.

Dunnette¹⁷, bilgi alma süreci ve işin gereklilikleri hakkında karar vermenin, bilişsel ve beceri testlerinin her ikisinin de geçerliğini makul hale getirdiğini göstermiştir.

"Verileri Birleştirme Yöntemi", geçerliği arttırıcı bir yol olarak görülebilir. Bu yöntemde bireylerin çeşitli testlere göre profilleri çıkarılır ve yorumlanır¹⁸.

Yukardakine benzer bir yol, "çoklu seçme" için test bataryalarının kullanımı ve alt testlerin geçerlik katsayılarını içeren bir vektör elde edilmesidir¹⁹.

Görüşme: Genellikle belli bir bilgi kaynağının üzerine ek olarak kullanılır. Tek başına çok düşük geçerlik sağlayacağı kabul edilmektedir. Bireyin evrak dosyası

14 A.g.e., s. 152.

15 Argyle, Ön ver, s. 251.

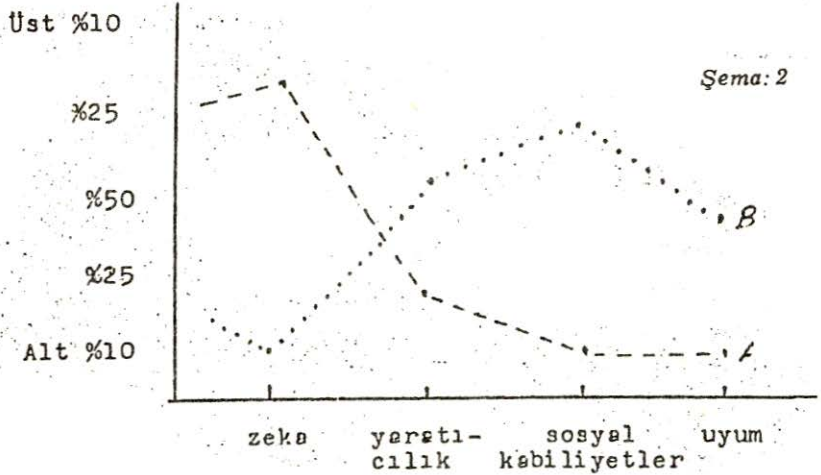
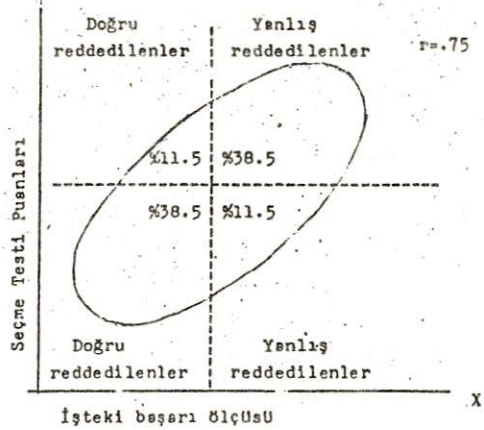
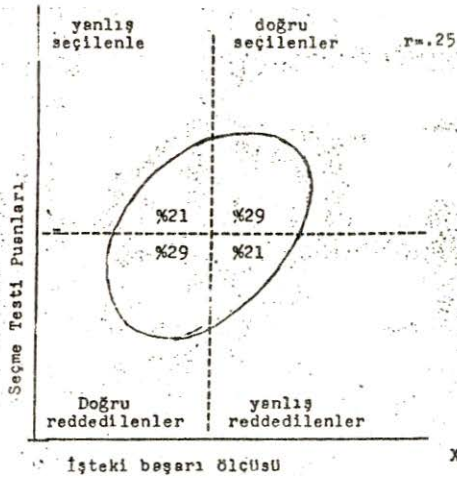
16 Hakel, Ön ver, s. 286.

17 Marvin, D. Dunnette, Walter, C. Borman; "Personnel Selection and Classification Systems", Ann. Rev. Psychol, 1979, 30, s. 502.

18 Argyle, Ön ver, s. 153.

19 Thorndike, Ön ver, ss. 340-345.

görüşmeyi yapanın önünde bulunma durumunda açık olmayan noktaların açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olacağından geçerliği .5 - .6 arası arttırdığı gözlenmiştir.²⁰



Seçme İşleminde Geçerliği Sağlama Yolları

1- İş analizi yapma ve sözkonusu işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri iyi belirleme — hem ölçme aracının hem de ölçme işleminin— geçerliğini arttırıcı başlıca yol olarak görülebilir.

2- İş analiziyle belirlenen bilgi, beceri ve yetenekleri ölçebilecek güçte araçların hazırlanması ya da sınama durumlarının düzenlenmesi.

3- Genellikle birden çok bilgi toplama tekniğinin birlikte kullanımı ya da verilerin birlikte yorumlanması durumlarında daha geçerli sonuçlar elde edilebilir.

4- Uygun stratejinin belirlenmesi, seçme oranı ve kesim noktasının iyi belirlenmesi de geçerliği sağlayıcı önemli işlerdir.

Seçme oranı: Seçme oranı büyük olduğunda seçme işi daha kolaydır ve bu durumda yüksek test geçerliği elde edilir (.75 gibi). Seçme oranı küçük olduğunda seçme işi zorlaşır ve bu durum iyi bireyin seçilme şansını azaltır dolayısıyla geçerliği düşürür.

Kesim noktası: Yanlış seçim olasılığı, kesim noktasını yukarıya çıkarmakla azaltılır, fakat bu durumda yanlış reddedilme olasılığı artar.

Anastasia² 1, personel seçimi için kullanılan her testin, 'ölçüt dayanlı yordama geçerliğinin' yerel olarak belirlenmesi gerektiği görüşündedir. Bunun için yukardaki dört basamağa ek olarak, her testin, iş performansını gösteren diğer bir test ile korelasyonuna bakmak önerilmektedir.

Yeterli ve kararlı ölçüt verileri elde etmenin ideal bir yolu, seçilmeyen grup içersinden bir örneklem alıp (random yolla) ilgili işteki davranışlarını yeterince gözlemektir. Öte yandan ölçüt belirlemede halihazırda çalışan grubun kullanılması, grubun deneyimli olması ya da "halo effect" nedeniyle olumsuz sonuç yaratabilir.

KAYNAKLAR

1. ANASTASIA, Anne: *Psychological Testing* (Fourth ed.) New-York, Mc Millan Comp., 1982.
2. CRONBACH, Lee Joseph; GLESER, Goldine C.: *Psychological Tests and Personnel Decisions*. (2. ed.) Urbana, Univ. of Illionois Pr., 1982.
3. DUNETTE, Marvin D., BORMAN, Walter C.: "Personnel Selection and Classification Systems", *Annual Review Psychology*. 1979, 30: 477-525.
4. HAKEL, MILTON D.: "Personnel Selection and Placement", *Annual Review Psychology*, 1986, 37: 351-380.
5. MICHAEL, Argyle: "On The Future of Personality Measurement", *American Psychological*. 1977, 32: 246-274.
6. TENOPYR, Mary L.: "Personnel Selection and Classification", *Annual Review Psychology*, 1982, 33: 581-618.
7. THORNDIKE, Robert: 1. *Applied Psychometrics*. Houghton Mifflin Comp., 1987.

21 Anastasia, Ön ver, s. 438.