

## ÇALIŞMA HAYATINDA ENDÜSTRİYEL VE ORGANİZASYONEL SÜREÇLERDE PSİKOTEKNİK

Yrd. Doç.Dr. Ayşe COŞKUNER  
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı

### I- GİRİŞ

Psikoteknik, bireysel ve toplumsal bazda, çalışma hayatıyla ilgili tüm değişkenlerin temel yapıtaşını oluşturan bir kavramdır. Ülkelerin iktisadi ve sosyal yapılarına ve gelişme düzeylerine göre bir problem olarak tartışılan “işe göre insan mı?, insana göre iş mi?” sorusunun çözümü de çalışma hayatının psikoteknik prensiplerine dayandırılmasına bağlıdır. Psikoteknik işverenlerin, işgörenlerin, yöneticilerin, işletmecilerin, danışmanların kısaca çalışma hayatıyla ilgilenen tüm kesimlerin yakından ilgilenmesi, ancak “ ciddiyle ” ilgilenmesi gerekli bir kavramdır.

Çalışma hayatımızın hayati öneme sahip problemlerine bakıldığında da temelinde psikoteknik prensiplere uygun uygulamaların yapılmadığını görmek mümkündür. Verimsizlik, iş kazaları, ücret eşitsizliği, düşük moral ve tatminsizlik, iş stresi, çatışmalar, işten uzaklaşma, sık sık iş değiştirme ve yabancılaşma bu problemlerin başlıca örnekleridir. Kısaca, “düşük verim- yüksek maliyet ve tatminsiz çalışan” kısır döngüsünü aşmanın bilimsel yolu psikotekniktir.

İnsan ve iş uyumunu sağlamanın temel prensibi psikotekniktir. Ülkelerin iktisadi ve sosyal hayatlarında büyük öneme sahip olan “insan gücü planlaması” veya “insan kaynaklarının yönetimi” gibi olgular da psikotekniğe dayanmaktadır. Psikotekniğin özü ise insanları (çalışanları) ve işleri tanımlamak ve her iki unsuru (işçiyi ve işi) bağdaşır duruma getirmektir. Bu bağdaşım süreci mesleki gelişim, meslek seçimi ve meslekte olgunlaşma evrelerinin her aşamasında yer alır. Birey çalışma hayatına başlamadan önce de geleceğin çalışan elemanı olarak özenle tanınmaya ve şekillendirilmeye çalışılmalıdır. Eğitimciler, bireyler işletmecilere veya yöneticilere devrederken de psikoteknik yönetime uygun değerlemeler esas teşkil eder.

## II- PSİKOTEKNİĞİN TANIMI

Psikoteknik en yalın anlamıyla bir ölçme ve değerlendirme yöntemidir. “Geniş anlamda ölçme, belli bir nesnenin yada nesnelerin belli bir özelliğe sahip olup-olmadığının, sahipse sahip oluş derecesinin gözlenip gözlem sonuçlarının sembollerle ve özellikle sayı sembolleriyle ifade edilmesidir. Değerlendirme ise bir yargılama işlemidir ve iki şeyin karşılaştırılmasına dayanır. Değerlendirme, ölçümlerden bir anlam çıkarmak ve ölçülen nesnelere hakkında bir değer yargısına ulaşmaktadır; Elde edilen ölçümlerden bir anlam çıkarmak için söz konusu ölçümlerin ölçüt ile karşılaştırılması gerekir. Açıkça ifade edilmemiş olsa bile, her değer yargısı kesinlikle bir ölçme sonucu ile bir ölçütün karşılaştırılmasına dayanır.” (1).

Bireyi bir bütün olarak ele alıp çok yönlü tanımayı hedefleyen psikoteknik bir çok psiko-sosyal, fizyolojik, bedensel ve zihinsel özelliği belirleyerek bireyi kısa sürede güvenilir ve objektif olarak tanıma imkanı verir. Ancak psikotekniğin ilgi alanı ya da ölçüm kapsamı sadece birey ile sınırlı değildir. Bireylerin belirlenen özellikleri ile uyumlaştırılması istenen iş, meslek ve örgüte ait özellikleri belirlemek de psikotekniğin ilgi alanı dahilindedir. “Psikoteknik yöntem kişi-iş-işyeri uyumunu sağlamaya yönelik olduğundan, iş ortamı analiz edilerek bireyin işte başarılı olabilmesi için gerekli olan özellikler saptanmalıdır. böylelikle bireyin bulunduğu ortama göre değerlendirilmesi olanaklı olacaktır.” (2)

Psikoteknikle ölçülebilen bir kısım özellikler somut, doğrudan doğruya fiziksel ölçü birimleriyle ölçülebilen bedensel özelliklerdir. Ancak bireydeki mevcut özelliklerin gelecekte nasıl şekilleneceğini tahmin etmek, soyut kavramları ölçmek daha güç bir işlemdir ve dolaylı olarak ölçülebilir (Örn. yaratıcılık). “Psikoteknik, uygulamalı psikolojinin endüstri, iş ve meslek alanında aldığı isim olmaktadır. Bir yerde psikoteknik ile sanayi psikolojisi ve mesleğe yöneltme kastedilmektedir. Daha genel deyimini ile ise psikoteknik insanı iş ve meslek açısından inceleyen bir bilim dalıdır.” (3). Psikoteknik uygulama ise bireylerin psikolojik ve fizyolojik tepkilerini değerlendirmeye yarayan bilimsel metodların tümüdür. “Fransızca değişimiyle psikoteknik adı verilen bu bilim dalının uygulamaya dönük amacı, işgörenin verimini artıracak ve işgören-iş uyumu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır.” (4)

Bir diğer tanımlama ile psikoteknik yöntem “insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin bir takım kişisel özelliklerinin yanısıra, zihinsel ve bedensel yetenekleri saptanmaya ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır.”(5). İlgili

literatüre bakıldığında psikoteknik değerlendirmede testlerin tek araç olmadığı, belirli davranışların veya bireylerin çeşitli durumlara tepkilerinin gözlemlenerek yorumlandığı uygulamalar da mevcuttur.

Ülkemizde psikoteknik uygulamanın değeri henüz yeterince anlaşılmamış olmamalıdır ki yaygın olarak kullanımı görülmemektedir. Amaca uygun kullanım yetersizdir. İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun, Milli Prodüktivite Merkezi'nin, kazaları Araştırma Enstitüsü'nün konuyla ilgili çalışmaları dikkate değerdir. Ülkemizde çalışma hayatında psikoteknik uygulamanın olması gerektiği gibi uygulandığı bir işletme T.C.D.D. gösterilebilir. "T.C.D.D. Beden yetenekleri ve psikoteknik yönetmeliğinin 32. maddesinde, psikoteknik yönteminin amacı şu şekilde çerçevelenmiştir. madde 32; Psikoteknik uygulamalar; yetenek testleri ile kişisel özellikleri belirleyici projektif testlerden ve diğer kişiyi tanımaya yönelik muayene yöntemlerinden, teknik hizmetlerle ilgili kadrolarında çalıştırılacak personelin seçiminde veya yeni bir mesleğe yönlendirilmesinde yararlanmaktadır. Psikoteknik muayeneler, T.C.D.D. işletmesinde, ulaşımdan sorumlu veya kaza olasılığı bulunan diğer görevlere atanacak personelin bireysel yeteneklerinin, o meslek için yeterli düzeyde olup-olmadığını saptamak amacıyla yapılır. Ayrıca iş ile personel arasında zamanla psikofizyolojik yönden ortaya çıkabilecek uyumsuzluk durumunda uygun görevlere yönelterek olası iş kazalarını önlemek ve verimi artırmak amacını güder." (6).

### III- PSIKOTEKNİK YÖNTEM İLE ÖLÇÜLEBİLEN ÖZELLİKLER

Psikotekniğe ilişkin tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, psikoteknikle ölçülebilen özellikler bireylerin mevcut özellikleri ve gelecekteki kapasiteleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yanısıra grubun özellikleri, işin nitelikleri ve örgütlere özgü özelliklerin ölçümü de psikotekniğin kapsamı içerisindedir. Yetenekler, kişilik özellikleri, ilgiler, başarı ve performans değerlendirme, tutumlar, iş analiz ve tanımları, grup sosyomatrisleri, moral ve motivasyon, iş tatmini ergonomik uygunluk gibi kavramlar bu kapsamda yer alır. Psikoteknik yöntem ile ölçülebilen özellikleri şöyle sıralamak ve açıklamak mümkündür.

**1. Zeka :** Bireylerin genel uyum kapasitesini ifade eder. Güncel deyiimi ile bireylerin genel yetenek düzeyidir. Zekanın da alt birimleri vardır. Zihinsel yetenek üzerinde en iyi tanınmış çalışma Thurstone (7) tarafından yapılmıştır. Testler ile belirgin olarak ölçülebilen zihinsel kapasitenin alt birimlerini şöyle sıralamıştır; sözel kavrama, kelimeleri kullanma, hafıza, mantık yürüterek tümevarım, sayısal kapasite, algılama hızı, uzaysal algı.

Zekâ konusunda farklı ayırmalarda söz konusudur, bir farklı grupta da bireylerin zekâlarını halihazır kullanım düzeyleri pratik zekâyı, gelecekteki kavrama ve iş yapabilme kapasiteleri ise potansiyel zekâyı oluşturur. Genel zekâ düzeyi iş başarımı için ön şarttır. Ancak bazı işler için de özel zekâ gerekebilmektedir. Harman (8) zekâyâ ilişkin yaptığı araştırmalarda otuz üç zihinsel yetenekten yani zekânın alt birimlerinden söz etmektedir. Bu faktörlerden bazıları şöyle sıralanmıştır; kavrama gücü, uzaysal algı, sözel kavrama, ilişkileri anlama, cisimleri uzayda canlandırma, görsel hafıza, sayısal hafıza, sözel mukayese, mantık yürütme, (mukayese) şekil ilişkilerini kavrama, vb...

**2. Yetenek :** Zekâ ve yetenek kavramlarını birbirinden net çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Zekâ'da sadece zihinsel yetenekler söz konusudur. bedensel faktörler yer almaz. Ancak iş başarımında salt zekâ yeterli değildir, yeteneğe ihtiyaç vardır. "Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır." (9). İşlerin veya mesleklerin gerektirdiği genel zekâ düzeyi ile yetenekleri farklılık gösterir. Zekâ iş başarımında temel olmakla beraber esas belirleyici faktör o işin gerektirdiği yeteneklerdir. Örneğin mekanik yetenek, el-göz koordinasyonu, tepki süresi, renk algısı, derinlik algısı, vb. Özellikle iş başarımında psikomotor yetenekler olarak adlandırılan beceriler çok önemlidir. "psikomotor yetenekler el becerileri (çabukluğu), elleri kullanabilme, motor yetenek, el -göz koordinasyonu ve kasların kullanım performansıyla ilişkili ve görsel kontrole bağımlı bir dizi yeteneği içerir." (10).

Psikomotor yeteneklere ilişkin geniş çaplı bir faktör analizi yapan Fleishman (11) sekiz ayrı psikomotor yetenek belirlemiştir; Uygun tepkiyi (davranışı) seçebilme, tepki zamanını ayarlayabilme, kol ve bacakları hızlı hareket ettirebilme-el-bilek-parmakların hareket hızı, kullanılacak parmakların koordinesi, el ve ellerin birlikte kullanımı, hareket eden objelere uygun olarak hız ve talimatlarla uyumlu kontrol ve makineli sistemin, teçhizatın ve pozisyonun tümü üzerinde gerekli kas hareketlerinin kontrol edilebilmesidir. İş başarımında çok önemli olan bir yetenekte derinlik, renk algısı, görsel seçicilik gibi görme becerileridir. Pek çok iş sahasında kullanılan mekanik yetenek ise bir takım parçalar ve mekanik teçhizatla çalışmayı içerir. Mekanik yeteneği de iki boyutlu düşünmek mümkündür. Mekanik algı, mekanik mukayese, ilişki ve prensipleri algılamayı içerir. Mekanik beceri de mekanik algıya eşlik eden motor ve fiziksel becerileri yani kaslarla ilgili kullanım ve koordinasyonu ifade eder. (12) Makinistlerin, operatörlerin iş başarımında temel yetenektir.

**3. Kişilik :** Kişilik yada benlik kavramı kişinin doğuştan getirdiği özelliklerin çevre ile etkileşimi sonucu oluşturduğu bütünü ifade eder. Kısaca her türlü özelliğiyle, yeteneğiyle, duygularıyla-düşüncesiyle davranışlarıyla kişi bir bütündür. Aynı yeteneklere ve zekâ düzeylerine sahip kişilerin kişilik özelliklerindeki farklılıklar dikkatle ele alınmalıdır. Çünkü psikoteknik uygulamaların ilk dönemlerine bakıldığında kişilik özelliklerindeki farklılıklar dikkate alınmadan yapılan mesleki rehberlik ve işe yerleştirmede, personel alımı çalışmaları umulan düzeyde isabetli olmamıştır. A.B.D.'de 1. Dünya Savaşı yıllarında orduya eleman yerleştirilmesinde kullanılan Ordu Alfa ve ordu B testleri (zekâya dayalı) ne göre yapılan personel yerleştirme, tesadüfi yöntemle göre yapılan personel yerleştirmeden daha verimli olmamıştır. İşleri gerektirdiği zeka düzeylerine göre sınıflayarak personelin de zekâsı ölçülerek yapılan bu uygulamada kişilik ve mesleki ilgi faktörleri dikkate alınmadığı için başarılı olunamamıştır.

Bireylerin sahip olduğu bazı kişilik eğilimlerini örneklemek gerekirse; başkaları üzerinde egemen olma, yakınlık, başkalarına yardım etme, yardım alma, işbirliğine yatkınlık, karşı cinse ilgi, saldırganlık temayülü, atılganlık gibi boyutlardan söz edilebilir. Kişilik işin sosyal yönünü, grup çalışmalarını daha çok ilgilendiren bir kavramdır. Başkalarının değerlendirmelerine aşırı derecede önem verme, başkalarından bağımsız olarak hareket etme arzusu, zamanı ve mekanı düzenli kullanma, toplumda odak noktası olmayı (popüler olmak) isteme ve çabalama, başkalarını anlamaya yönelme (sosyal ilgi), öz güvenin düşük olması ve sürekli kendini aşağılama veya sık sık değişikliklerden hoşlanma, işler veya problemler üzerinde sebat ve kararlılıkla sonuna kadar çalışma gibi kişilik eğilimlerinin çalışma hayatındaki önemi tartışılmaz. Kişiliğin ölçümü konusunda Edwards ve Shostrom'un geliştirdiği ölçekler, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri ülkemizde yaygın olarak kullanılmaktadır.

**4. İlgiler:** Bireylerin kişilik özelliklerinden farklı olarak ele alınması gereken diğer bir yönü de ilgileridir. İlgiler, yeteneklerle beslenen, desteklenen etkinlik alanlarıdır. Kuder'in tercih Envanteri'nden örneklemek gerekirse (13) açık hava ilgisi, hesap, edebiyat, ikna, müzik, sanat, mekanik gibi ilgi alanlarından söz etmek mümkündür. İlgilerin iş başarısını ve mesleki değerini şöyle açıklamak mümkündür. Biyoloji alanında yetişmiş, iyi eğitim görmüş bir birey zekâ ve kişiliğine uygun bir çalışma ortamına sahip olsa, ancak açık hava ilgili yüksek olan bu birey kapalı bir laboratuvar ortamında çalışmak zorunda bırakılsa belki başarılı olacak ancak mesleki doyumunu eksik olacaktır. O, mesleğini en iyi şekilde açık havada-doğada araştırmalar yaparak icra edebilir.

**5. Tutumlar :** Tutumu bireylerin bir psikolojik objeye yönelik (kişi, olay, durum veya nesne) olumlu veya olumsuz yönde tepki gösterme eğilimi olarak tanımlamak mümkündür (14). Bilgi, duygu ve davranış öğelerinden oluşan tutumlar bazen o kadar güçlü olurlar ki bireylerin davranış merkezlerinde odaklanırlar. Başkalarından öğrenerek, yaşanan tecrübelerden veya olaylar arasında ilişki kurularak-genellenerek edinilen tutumlar çalışma hayatında da çok önemlidirler. Örneğin işe yönelik tutumlar, yöneticilerin tutumları, işçilerin sendikal tutumları gibi konular verimliliğin ve iş tatmininin temel belirleyicileri olabilmektedir. Çalışma örgütlerinde-işyerlerinde bireylerin birbirlerine yönelik yakınlık, uzaklık, işbirliği yapmaya yönelik tutumları da söz konusudur ki bu tür grup görüntülerinin incelenmesi sosyometrik mümkün olmaktadır. Moreno (15) bu alana öncülük eden sosyal bilimcidir.

**6. İş analizleri ve İş Tanımlamaları :** İş ile insan arasında bağdaşım sağlamayı temel alan psikotetnik, bireydeki özelliklerin yanı sıra iş ve ortama ait özelliklerle de ilgilenir.

Psikoteknik yönetime göre planlanan bir personel seçim sürecinde bireylerin özelliklerinden önce işin özellikleri belirlenir ve iş tanımlamaları yapılır. İş analizlerinden pek çok organizasyonel süreçte yararlanır. İş eğitimi programlarının hazırlanması, ücretlendirme esaslarının belirlenmesi, performans değerlendirme esaslarının belirlenmesi, performans değerlendirme gibi hedefler örnek verilebilir.

İş analizi ile elde edilmesi beklenen bilgileri iş odaklı-işin özellikleri, işi yapan kişinin özellikleri, makine, araç gereçler, çalışma koşulları, gerekli bilgi ve yetenek, ücretler olarak sıralanabilir.(16). Kısaca iş analizi neyin, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından yapılacağını belirlemek için yapılır.(17).

İş analizi gözlem mülakat, anket gibi veri toplama kullanılarak belli bir işi oluşturan görevlerin, işe ilişkin çalışma koşullarının ve işin başarıyla yerine getirebilmesi için iş görenden beklenen bilgi, hüner, yetenek ve sorumlulukların belirlenmesidir. Bu sürecin sonunda elde edilen bilgilerin yazılı iş tanımlarına dönüştürülmesi gerekmektedir (18).

**7. Diğer Ölçüm Konuları :** Testler aracılığıyla bilgi toplama yöntemi olan psikoteknikten daha pek çok bireysel ve örgütsel özelliğin ölçümünde yararlanılabilir. Örneğin işyerinin ergonomik faktörlere uygun olup-olmadığını ergonomik değerlendirme ölçekleri ile belirleyebiliriz. Bireylerin hali hazır bilgi düzeylerini ölçebiliriz. İşçi sağlığı ve güvenliği önlemlerinin değerlendirmede testlerden yararlanabiliriz. Ortama ait özellikler psikoteknik yöntemle belirlenebilir. İşyerinde ast-üst ve işgörenler arasında olabilen iletişim sorun ve çatışmalarını testler

aracılığıyla sistemli olarak ölçebiliriz. İş stresi kaygı, yabancılaşma gibi psiko-sosyal davranış problemlerini bir takım envanterler ile tespit edebiliriz.

#### IV- PSİKOTEKNİĞİN KULLANIM ALANLARI

**1. Mesleğe Yönelme :** Mesleğe yönelme ve meslek seçimi hem birey hem ülke ekonomisi açısından önemlidir. Ülkenin sosyo-ekonomik yapısını dikkate alarak yapılacak insan gücü planlaması çalışmaları temel eğitimden başlayarak bireyleri tanımayı ve kapasitelerine uygun eğitim alanlarına yöneltmeyi öngörmektedir. Mesleğe yönelme "Kişinin bütün ilgi, bilgi, yetenek ve becerilerini kullanabileceği en uygun çalışma alanını, işyerlerinin şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyacı gözönünde tutularak tespit olunması ve bunun seçimine yardım edilmesidir." (19). Mesleki rehberlik çalışmaları, istihdam danışmanlığı bu amaca hizmet ederler. İş veya mesleklerin gerektirdiği nitelikler ve bireylerin bu niteliklere sahip oluş dereceleri uyumlaştırılmakla beraber bu uyumun, hayali, ideal mesleklere kanalize edilmesinden ziyade, bugünkü ve gelecekteki istihdam potansiyeli ve kaynakları dikkate alınarak yapılmalıdır.

Bireylerin tanınması mesleki ilgi ve becerilerinin keşfedilmesi lise sonrası çaresizlik dönemine bırakılmamalıdır. Çünkü bu özellikler bireylerde çok erken yaşlarda ifade bulmaya başlar. Keşfedilmeli ve eğitilmelidir. Bu noktada psikoteknik yöntem gerektiği gibi kullanılırsa çok önemli işler başarılabilir. Tabii, sadece işleri ve bireyleri tanımak yeterli değildir, eğitim sistemi de bu anlayışla paralellik içinde olmalıdır.

**2. Personel Seçimi :** İşletmelerin veya kamu kuruluşlarının işe alacakları elemanların seçme işleminde psikoteknik yöntemi kullanmaları klasik (tesadüfi) yöntemle oranla büyük avantaja sahiptir. "Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uydurmak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işi yaptırmaktır. Bu temel amacın yanısıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. (20).

Ülkemizdeki uygulamalarda personel seçiminde diploma, kurs belgeleri ön şart olarak alınmakta, hemen her seçme işleminde genel yetenek testleri kullanılmaktadır. Çoğu kez de informel değerlendirmeler bu sürece katılmakta, isabetli seçimler gerçekleşmemektedir. İşlerin iyi analiz edilmeleri bireylerde aranacak özel beceri ve yetenekleri de açığa

çıkacaktır. Psikoteknik yöntem bireysel farklılıkları ortaya çıkarabilir, ölçümü zor olan soyut kavramları ölçmede kolaylık sağlar.

Amaca uygun testlerin (iş tanımlarına dayandırılarak) belirlenmesinden sonra diğer bir gereklilikte mümkün olduğunca çok adayın başvurusunu sağlamak olmalıdır. Bu test eden taraf için başlangıçta bir dezavantaj olarak görülebilir. Oysa uzun vade de işletme yararındır. Başvurunun çok olması en iyileri seçme şansını artırır. Diğer yandan da seçme maliyeti yükselebilir. Veya bazı uygulamalarda gördüğümüz gibi onbinlerce aday stadyumlarda test edilmeye çalışılabilir ki bu da boşa harcanmış emek, zaman ve para demektir.

**3. Yerleştirme :** Personel seçim sürecinde ilk aşamada kişilere özel yetenek veya kişilik testlerini uygulamak mümkün olmamaktadır. Genel yetenek düzeyine göre alınan elemanlar ikinci kez bir seri test yardımıyla tekrar iş ve pozisyonlara taksim edilebilir. İşe, işyerine ve iş grubuna göre elemanların dağılımı yapılabilir.

Zaman zamanda monotonluğun giderilmesi çalışmaları içerisinde iş rotasyonları yani aynı işyerinde işgörenlerin değişik işyerinde çalıştırma uygulamaları yapılmaktadır. Bu da bir nevi yerleştirme çalışmasıdır. Bu çalışmalarda da psikoteknik yöntem kullanma elverişlidir.

**4. Yetiştirme ve Eğitim :** İşe alınan elemanlar kişilere özgü etkinlikleri tam olarak başaramayabilir. İşe başlangıçta adaylara eğitim vermek ve iş koşullarına uyumunu sağlamak için yetiştirmek gerekebilir. Bu faaliyetler de, işgörenlerin özgüvenini kazanması, uyum süresinin kısılması, yabancılaşmanın azalması, kaza riskinin azalması, zaman ve enerji kaybının önlenerek verimliliğin artırılması gibi amaçların gerçekleştirilmesinde psikoteknik yöntemle yapılan değerlendirmelere uygun eğitim ve yetiştirme programları düzenlenebilir.

Hızla gelişen teknoloji, işlerin niteliklerini de değiştirmekte ve çalışanlara yeni vasıflar kazandırmayı da gerektirmektedir. Bireylerin yeni sistemlere-teçhizatlara uyum sağlaması kolay olmamakta hatta bazı kişilerde mümkün de olmamaktadır. Bu gibi durumlarda işlerin yeniden tanımlanması, çalışanların yeniden keşfedilmesi gerekebilir. Burada da temel yöntem psikotekniktir. İş zenginleştirme ve iş genişletme faaliyetleri de hizmet içi eğitimi ve yetiştirmeyi gerekli kılabilir.

**5. Terfi ve ödüllendirme :** "Terfi; çalışan bir kişinin yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, prestij beceri, ücret artışı vb. yararlar sağlayan bir kadroya geçmesi olarak tanımlanabilir. Terfi yükselme ve ilerleme diye iki biçimde ortaya çıkar. Yükselme, kişinin

bulunduğu kademedен bir üst kademeye geçmesi; bir başka deyimle kişinin aynı işte bir üst basamağa geçmesidir. Doğaldır ki, üst kademe, dahi fazla yetenek, sorumluluk ve bilgi gerektirmektedir.” (21).

Klasik olarak terfi uygulamaları daha çok kıdem esasına dayandırılarak yapılmaktadır. Ancak kıdem yeterli olmayabilir veya aynı kıdeme sahip kişiler arasında seçim yapmak gerekebilir. Farklı özellikleri ölçen testlerden oluşan bir test bataryası aracılığı ile terfi çalışmalarını başarıyla sonuçlandırılabilir.

Ödüllendirmenin verimlilik ve başarı üzerinde büyük etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle çeşitli kriterlere göre zaman zaman çalışanlar ödüllendirilebilir. Örneğin üstün başarı göstermek, yeni bir iş yöntemi veya araç geliştirmek gibi... Değişiklik, rekabeti teşvik gibi amaçlarla da yönetim tarafından tüzük yarışmalar açılabilir, ödüller verilebilir. Psikoteknik, ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesinde de bir araç olabilir. Örneğin bir hizmet içi mesleki kursta üstün başarı gösteren kursiyerleri belirleyerek ödüllendirmek gibi. burada da testlerden yararlanılabilir.

**6. Ücretlendirme :** Motivasyon teorilerine bakıldığında çalışanların birinci sırada yer alan güdüleyici faktörün temel hayati ihtiyaçlarının karşılanması olduğu görülür. Bu da çağdaş çalışma düzenlerinde “ücret” ile mümkündür. Keza çalışma hayatımızın temel sorunlarının başında ücret eşitsizliği, ücret yetersizliği gibi kavramlarla ifade edilen ücretlendirmeye ilişkin sorunlar gelmektedir.

“Ancak kuruluşların işçinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek seviyede olmasının yanında, adil olması aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farklılıkları varsa bu farkın ücret tutarına yansımaları ve sonuçta işçinin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi gerekir” (22). Zamana göre ya da primli ücret sistemlerine göre yapılacak ödemeleri belirlemede, kâr dağıtım kriterlerini oluşturmada, çalışanların performansları ölçme ve değerlendirmeye gerek vardır. Ortalama değerler ve grup standartlarının belirlenmesi psikoteknik yöntem ile gerçekleştirilebilir ve ücretlendirmede kullanılabilir.

**7. Mesleki Rehabilitasyon :** Çalışanlar bir takım sebeplerden ötürü (yaşlanma, yıpranma, alkolizm; iş kazası veya meslek hastalığı geçirme vb) çalışma potansiyel ve yeteneklerini kısmen veya tamamen kaybedebilirler. bu çalışanlar için yeniden uyum sürecini, iş değişikliğini ve beceri kazandırmayı gerektirebilir. Psikoteknik yöntem ile hem bireylerin kaybettiği vasıfları belirlenebilir, hem de kazandırabilecek vasıflar belirlenebilir. Rehabilitasyon programlarının hazırlanması ve uygulanması psikoteknik ölçümlere dayandırılabilir.

**8. Değerlendirme ve Geribildirim :** Günümüzde çalışma örgütleri çağdaş rekabetin gereği olarak hem mevcut durumlarını koruma hem de sürekli yenileşme ve iyileştirme çabası içerisindedir. yöneticiler bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bir takım verilere, ölçümlere ihtiyaç duyarlar. Bu ölçümler genel olarak performans değerlendirme olarak adlandırılır. Performans değerlendirme ücret artırılması, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, kariyer planlama, rotasyon, iş genişletme, prim, çeşitli ödüller gibi sonuçların elde edilmesi için dönemsel olarak uygulanan bir sistemdir.” (23). Performans değerlendirme kriterlerini 3 grupta toplamak mümkündür (24):

(i) Kişilik özelliklerine ait kriterler; Yaratıcılık , ikna kabiliyeti, kişiler arası iletişim vb. gibi.

(ii) Performans özellikleri ile ilgili kriterler; Bilgi, beceri işin kalitesi vb.

(iii) Sonuçlarla hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen kriterler; Yöneticilerle astların sorun çözme, işleri etkin planlama gibi konularda zamanla gerçekleştirmeyi hedefledikleri kriterlerdir.

Performans değerlendirme ve gerektiğinde bu değerlendirmeleri çalışanlara geri bildirim olarak yansıtmaya yönetimin temel ve güç işlevlerinden biridir, o oranda da önemlidir.

## **V- PSİKOTEKNİK YÖNTEMİN UYGULAMADAKİ ENGELLERİ VE SORUNLARI**

**1. Testlerden Kaynaklanan Sorunlar :** Psikoteknik yöntemin yegane uygulama aracı testlerdir. Buna bağlı olarak test seçimi test etme, test sonuçlarını yorumlama ve kararlarda kullanmaya ilişkin sorunlarda psikotekniğin aşılması gereken sorunları olmaktadır.

Teknolojideki hızlı gelişim ve karmaşık sosyo-ekonomik yapı hemen her gün yeni işlerin, mesleklerin, görev ve pozisyonların, uzmanlık alanlarının doğmasına neden olmakta veya eski iş ve meslekler vasıf değiştirmektedir. Sosyo-ekonomik hayata yeni katılan bu mesleki kavramların tanımlamaları iyi yapılmalıdır. Bu veri tabanlarına göre personel seçme ve yetiştirme gerçekleşirse psikoteknik amacına ulaşır. Hangi işler ve meslekler için bireylerde hangi özellikler ne oranda bulunmalı sorusunun cevabı uygun test seçimini de bulunmaktadır.

Diğer yandan, gerçekten test puanları ile performans arasındaki yüksek ilişkiyi kompleks ve basit işlerle ilişkilendirmek çokta kolay değildir. yöneticilerin bireylerden ne beklenileceğini belirlemekte bir

sınırlılıktır (25). test puanları ile performans arasındaki ilişki çeşitli motivasyonel faktörlerden ve tutumlardan da etkilenebilmektedir. Burada test bataryalarının seçimi daha da önem kazanmaktadır. Ancak uygulamaya baktığımızda özellikle kamu görevlerinde hemen her seçme sınavında genel kültür ve yetenek testlerinin tek araç olduğunu görmek mümkündür.

Testlerin sahip olduğu içerik farklı kültürlere göre anlam da değiştirebilir. Yabancı kültürlerden tercümesi yapılan testler yanıltıcı sonuçlar da verebilir. Özellikle kişilik ve tutum ölçeklerinin kültürel adaptasyon sorunu gözden kaçmaktadır. Çocuklar için geliştirilmiş resime dayalı bir zeka testinden örnekleyelim: Her bir soru kartında farklı olan resmi bulmaya dayalı bu testin bir maddesinde sırayla zebra, inek, kaz, domuz ve hindi resimleri yer almaktadır. Batı kültüründe bir çocuk için cevap zebra, çünkü diğerleri çiftlik hayvanıdır. oysa Türk çocukları için cevap net değildir çünkü domuz kendi kültürlerinde yaban hayvanı olarak yer almaktadır. Türk çocukların mantığı "iki kanatlı (kuş cinsi) hayvan, iki de yaban hayvanı demek ki burada farklı olan inektir" olarak işlemektedir. Ne dersiniz cevapları yanlış mı?

Testlerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları da iyi yapılmış olmalı ve uzun yıllar önce tercüme edilen testlerin dil ifadeleri de gözden geçirilmelidir. Testler her zaman pratik kullanıma açık değildirler. Özellikle mekanik, araç-gereç testlerini geniş kitlelere uygulamak oldukça güçtür. Bu yüksek maliyet ve zaman harcamayı gerektirmektedir. Testlerle ilgili olarak şunu da belirtmek gerekir ki (26); test programları bu konuda mesleki eğitim görmüş uzmanlarca yönetilmeli ve test programında temel alınacak yeterli bir ölçüt belirlenmelidir.

Ülkemizde test etme çalışmalarında işsizliğe bağlı olarak yoğun bir sorun yaşanmaktadır. İş sınavlarına çok fazla sayıda başvuru olmakta buna bağlı olarak sınavlar sağlıklı ortamlarda yapılamamaktadır. test performansı uygulayıcıların kişisel tutumlarından ve ortam özelliklerinden etkilenebilmektedir. aydınlatma, gürültü, ortam ısısı gibi etmenler örnek verilebilir.

İşyerinde olup-bitenleri anlamada bazen anketler kullanılır."Genel görüş anketleri iş adamları, politikacılar, reklamcılar gibi, kitleleri etkilemeye çalışan kişiler için önemli bilgi kaynaklarıdır. Genel görüş anketleriyle hedefleriyle hedef kitlenin görüşlerinin, beklentilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılır. Yansız ve temsil edici örnekler seçilerek uygulanan bir anketten elde edilen sonuçların hedef kitlenin görüşlerini yansıttığı kabul edilebilir. Hedef kitlenin (evrenin) iyi tanımlanması ve bunun yapısına en uygun örnekleme tekniğinin kullanılması gerekir." (27).

Testlerin puanlanması artık bilgisayar teknolojileri ile çok kolay olmakta ancak yorumlama işlemi uzmanlık gerektirmektedir. Bazı özel durumlara ilişkin test sonuçlarının bireylere bildirilmesi de itirazlara, sorunlara neden olabilmektedir. Bireysel testler, kişilik envanterleri bu gruba girer.

**2. Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar :** “Bazı örgütlerde, personel seçimi çalışmalarında iş analizi çalışmaları yapmaktan kaçınıldığı görülmektedir. Örgütlerde iş analizinin gözardı edilmesinin nedenleri arasında iş profillerinin gerçekleştirilmesi sürecinde yalnızca belirtilen görevlerle kısıtlı kalacağı, esnekliğe yer vermeyeceği, hatta işverene yükümlülük getireceği, elemana (veya uzmana) görev tanımının dışında işler verildiğinde çalışanın bu işleri reddetme hakkı doğurabileceği, yasal yollara başvurmada bir araç olabileceği endişeleri olabilir.” (28) İş analizleri işi, bir işçiye bağımlı kılmaya neden olmaktadır. Bu da işe gelememe, kaza vb. durumlarda işin ve hatta sistemin durmasına neden olmaktadır. Japon çalışma sisteminde bu durumu ve monotonluğu önlemek için işçiler sürekli aynı işte değil işletmenin farklı departmanlarında çalıştırılabilmektedir. KAIZEN uygulamalarında yer alan bu yaklaşım uzmanlaşmaya aykırı olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir.

**3. Sosyo-Ekonomik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar :** psikoteknik yöntemin özü işe uygun insanı seçmektir. Oysa sosyo-ekonomik yapımız, istihdam koşullarımız bu esnekliğe sahip değildir. İşsizliğin yoğun oluşu psikoteknik yöntemle göre eleman alımını güçleştirmektedir. yani seçme sınavları çoğu zaman sembolik olarak yapılmakta, mülakatlar yoluyla subjektif değerlendirmelere göre karar verilmektedir. İşe uygun insan felsefesi insana uygun iş felsefesiyle bu noktada çakışmaktadır.

Tarım, hayvancılık vb. işlerin iş tanımlamaları kolaylıkla yapılamamaktadır. Coğrafi özellikler bu işleri etkilemektedir. Diğer yandan bireyler aile işletmelerinde kendine uygun olsa da - olmasa da istese de-istemese de bazı işleri yapmak zorundadırlar. Psikoteknik yöntem bu bakımdan sanayide “mavi yakalı” olarak adlandırılan kesimde daha kolay uygulanabilmektedir.

Eğitim sistemimizin mesleğe dönük olmayışı, bireyler uzun yıllar genel akademik eğitimle meşgul etmesi, mevcut mesleki eğitimin yetersiz ve pratiğe yönelik olmayışı da ciddi bir sorundur. bireyler hayata değil hep sınavlara hazırlanmaktadır. İster normal akademik liseyi ister meslek lisesini bitirsin, bir genç 17 - 18 yaşında maalesef iş yapabilecek ölçüde beceri sahibi olamamaktadır. Bunlar arasından nasıl isabetli bir seçim yapılabilir ? Genç bu noktada ya 4 yıl daha okumak için 2-3 yıl hazırlık

kurslarına devam etmekte yada meslek edindirme kurslarında artık geç kalınmış olarak bir şeyler öğrenmeye çalışmaktadır. Sonuçta istihdam imkanlarıyla tutarsız ve yetersiz bir eğitim almış ve çalışma hayatına başlamakta geç kalmış çok büyük bir kitle ile karşı karşıya kalmaktadır. Genç işsizliğin yoğun baskısı belki de psikotekniğin en büyük engelidir...

## VI- S O N U Ç

Sözü edilen tüm olumsuzluklara ve eksikliklere rağmen psikoteknik yöntemin değeri günden güne daha iyi anlaşılakta, işverenler geniş emek arzı piyasasından talep ettiklerinin en iyisini bulmaya çalışmaktadırlar. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler henüz psikoteknikle tanışmış değildirlir. Onlar klasik yöntemle elemanlarını seçerek varlığını sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Psikotekniğe ilişkin bu sorunların aşılması, engellerin ortadan kaldırılması yöneticilerin, işletmecilerin, işverenlerin, eğitimcilerin, endüstriyel ve organizasyonel psikologların ortak çabalarını gerektirmektedir. Özellikle test etmeye yönelik sorunlar bu çabalarla giderilebilir. Diğer yandan "insan gücü planlaması" kavramı da artık sosyo-ekonomik hayatımızda hak ettiği yeri almalı ve bu saha siyasetçilerin şahsi tutumlarına terk edilmemelidir. Çok yönlü yetiştirilmiş uzmanlar tarafından ülkenin bugünü ve yarını planlanmalıdır.

Az gelişmişlik, nüfus yoğunluğu, iç göç gibi bazı genel sorunlar vardır ki psikotekniğin uzun vadeli engelleri olan bu sorunlar için söylenebilecek çok şey vardır!...

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- (1) TEKİN, H. : Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Yayınları, Ankara 1996 - 31-39
- (2) ÖZTÜRK, Z. : İşletmede Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik, Ankara, 1995, s. 52
- (3) PAKSOY, M. : İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, "İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik", M.P.M. Yayınları, No: 403, Ankara, 1990, s. 103

- (4) TOSUN, K. : İşletme Yönetimi, İstanbul Fakülteler Matbaası, 1997, C1 s. 31
- (5) ÖZTÜRK, Z. : a.g.e., s. 51
- (6) ÇIRPAR, Ö. : İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım sempozyumu "TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı", MPM Yayınları No: 403, Ankara, 1990, s. 62.
- (7) THURSTONEL, L. : Primary Mental Abilities : The Psychometric Laboratory The University of Chicago No: 5, 1948.
- (8) HARMAN, H.H. : Final Report of Research on Assesing Human Abilitres Primeceton, N.J. Educational Testing Service, PR. 75. 20 July, 1975.
- (9) ERDOĞAN, İ. : İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik : Üç Dal Neşriyat, İstanbul, 1980, s. 82
- (10) MC CORMICK E, J and ILGAN D, R : Industrial Psychology. Prentice Hall. Inc. Engle Wood Cliffs N.W. 07632 s. 152.
- (11) FLEISHMAN, E.A : Studies In Personel And Industrial Psyhology. The Dorsey Press Inc. U.S.A. 1967.
- (12) TIFFIN J AND MC CORMICK E.J.: Industrial Psychology, Coyright Prentice-Hall Inc., U.S.A. 1965, s. 160.
- (13) MINER J. B. : "The kuder Preference Record in Management Appraisal." Personel Psychology : 13 (1960) s. 187-196
- (14) KAĞITÇIBAŞI Ç. : İnsan ve İnsanlar : Sosyal Psikolojiye Giriş. Sevinç Matbaası Yayını, Ankara 1979.
- (15) MRONE L.J. : Sosyometrinin Temelleri. Çevr. Nurettin Şazi Kösemihan, İstanbul Matbaası, 1953.
- (16) MC CORMICK E.I. And ILGEN D.R.: a.g.e., s. 148
- (17) SARGUT S. : İş Değerlendirme Verimlilik ve Ücretler Semineri : "Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi" KAMU-İŞ, Ankara 1990, s. 57
- (18) ÜRETEN S. : İş Değerlendirme Verimlilik ve Ücretler Semineri : "İş Tasarımı ve İş Analizi", KAMU-İŞ, Ankara, 1990, s. 72

- (19) DOĞAN, İ. : İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlenmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu; "Türkiye'de Mesleğe Yönetmede Psikoteknik" MPM Yayınları No: 403, Ankara 1990, s. 73
- (20) ERDOĞAN, İ. : İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu : "Personel Seçimi Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem" MPM Yayınları No: 403, Ankara, 1990, s. 14
- (21) PAKSOY, M. : a.g.e., s. 102
- (22) BEDİR, E. : İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri : "Verimlilik ve ücretler Sistemleri." KAMU-İŞ, Ankara 1990. s. 31
- (23) SİNANGİL H.K. : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II : "Örgütsel Performans Değerlendirmesi ve Yönetimi." Ed. Suna Tevrüz Türk Psikologlar derneği Yayınları Ankara, 1998. s. 87
- (24) UYARGİL C. : İşletmelerde performans Yönetimi Sistemi, İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262.
- (25) MAINER N.R.F. : Psychology In Industry Houghton Mifflin Company. Printed in U.S.A. 1955 s. 317.
- (26) AŞKUN İ.C. : İşgören. Bayteş Yayıncılık, İstanbul 1982, s. 55
- (27) TEZBAŞARAN, A. : Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu. Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1977, s. 2
- (28) SİNANGİL H.K. : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi I : "Personel Seçiminin Önemi Türkiye'deki Uygulamaları." Türk Psikologlar Derneği Yayını Ed. Sura Tevrüz Ankara, 1996, s. 125

