

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Tezci
Y. Doğan
9.7.1997

Doç. Dr. Hüseyin Başlıgil

9.7.1997

Prof. Yaşar Baki Cengiz

9.7.1997

PERSONEL SEÇİMİNDE UZMAN SİSTEMLERİN KULLANILABİLİRLİĞİ VE BİR UZMAN SİSTEM MODELİ

Endüstri Mühendisi Cumhur Burak TALAY

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL

İSTANBUL, 1997

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ŞEKİL LİSTESİ.....	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
SUMMARY (YABANCI DİLDE ÖZET).....	vi
1. GİRİŞ	1
1.1 Personel Seçimi Çalışmalarının Önemi	1
1.2 Tezin Hazırlanması Sırasında Yapılan Çalışmalar	2
1.3 Personel Seçimine Yönelik Bir Uzman Sistem Modeli	5
1.4 Amaçlar.....	6
2. YAPAY ZEKÂ VE UZMAN SİSTEMLER	8
2.1 Yapay Zekânın Tanımı ve Tarihçesi	8
2.2 Yapay Zekânın İlgilendiği ve Kullanıldığı Alanlar.....	11
2.3 Uzman Sistem Kavramı	14
2.4 Uzman Sistemlere İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	15
2.5 Uzman Sistemlerin Avantajları ve Oluşturdıkları Maliyet Unsurları	16
2.6 Uzman Sistem Oluşturma Araçları	18
2.7 Uzman Sistemlerin Yapısı	19
2.7.1 Bilgi Tabanının Organize Edilmesi	21
2.7.1.1 Veri Düzeyi (Global Veri Tabanı)	23
2.7.1.2 Alan Bilgisi Düzeyi.....	24
2.7.1.3 Kontrol Düzeyi.....	24
2.7.2 Dış Ortam Arayüzü	26
2.7.3 Çıkarım Şebekeleri	28
2.8 Uzman Sistemlerin Geliştirilmesi	30
2.9 Uzman Sistemlerin Kullanım Alanları ve Bazı Çalışmalar	34
2.9.1 Ticari Uzman Sistem Uygulamalarının Kullanıldığı Alanlar	35
2.9.2 Dünyadaki Bazı Uzman Sistem Çalışmaları.....	36
2.9.3 Türkiye'deki Bazı Uzman Sistemler.....	37

3. PERSONEL SEÇİMİ	38
3.1 Personel Seçim Süreci.....	38
3.1.1 Personel Seçiminde Temel Oluşturacak Ön Çalışmalar	39
3.1.1.1 İş Analizi.....	42
3.1.1.1.1 İş Tanımı	43
3.1.1.1.2 İş Gerekleri.....	43
3.1.1.2 Başarı Standartları.....	44
3.1.1.3 İnsan Gücü Planlaması.....	44
3.1.1.4 Personel Kaynaklarının Belirlenmesi ve Aday Havuzu Oluşturma	45
3.1.2 Personel Seçiminin İşletme Bünyesindeki Aktif Çalışması.....	47
3.1.2.1 Başvuruların Kabulü	48
3.1.2.2 Ön Eleme ve Kesin Personel Seçim Havuzu Oluşturma	49
3.1.2.3 Seçim Sınavı ve Seçim Testleri	50
3.1.2.3.1 Bilgi Sınavları	50
3.1.2.3.2 Psikoteknik Testler	51
3.1.2.4 Görüşme (Mülakat).....	55
3.1.2.4.1 Görüşmenin Amacı ve Adaydan Bilgi Edinilmeye Çalışılan Konular	55
3.1.2.4.2 Görüşme Yöntemleri.....	58
3.1.2.4.3 Görüşmenin Uygulanış Safhaları	61
3.1.2.4.4 Görüşmenin Başarı Şartları.....	63
3.1.2.5 Seçim Sürecinin Diğer Safhaları.....	64
3.1.2.5.1 Değerleme Merkezi Uygulaması.....	64
3.1.2.5.2 Adayların Mesleki Geçmişlerinin İncelenmesi ve Son Referans Kontrolü	65
3.1.2.5.3 İlk Seçim Listesinin Hazırlanması ve Bölüm Yöneticilerinin Adayla Görüşmesi.....	66
3.1.2.5.4 Dosya Evraklarının Kontrolü ve İşe Kabul Duyurusu	66
3.2 Türkiye’deki Bazı Firmaların Personel Seçim Süreçleri	67
3.2.1 Demirbank’ın Seçim Süreci.....	68

3.2.2 Yaşarbank'ın Seçim Süreci.....	69
3.2.3 Pamukbank'ın Seçim Süreci.....	71
4. PERSONEL SEÇİMİNDE UZMAN SİSTEMLERİN	
KULLANILABİLİRLİĞİ.....	74
4.1 Klasik Personel Seçim Çalışmalarının Yetersizlikleri.....	74
4.2 Bilimsel Testlerle Destekli Bir Uzman Sistemin Personel Seçiminde Kullanılmasının Sağlayabileceği Faydalar.....	77
4.3 Uzman Bir Sistemin Personel Seçiminde Kullanılmasının Muhtemel Dezavantajları	80
4.4 Personel Seçimine Yönelik Bir Uzman Sistem Geliştirirken Karşılaşılabilecek Zorluklar.....	82
5. PERSONEL SEÇİMİNE YÖNELİK BİR UZMAN SİSTEM MODELİ.....	84
5.1 Sistem Modelinin Yapısı	84
5.1.1 Uzman Sistemin Temel Unsurları.....	84
5.1.1.1 Kural Ayarlayıcısı	84
5.1.1.2 Kurallar (İşgören Profili)	87
5.1.1.3 Çıkarım Mekanizması.....	87
5.1.2 Sisteme Entegre Modüller	87
5.1.2.1 Ön Mülakat Testi Modülü.....	88
5.1.2.2 Kişilik Testi Modülü.....	88
5.1.2.3 Yetenek Testleri Modülü	89
5.1.2.4 Mülakat Modülü	91
5.1.3 Sisteme Bağlı Veri Tabanları.....	91
5.1.3.1 İşgören Profilleri Havuzu.....	91
5.1.3.2 Aday Bilgileri Havuzu	92
5.1.3.3 Personel Bilgi Sistemi.....	92
5.1.4 Sisteme Giriş Vasıtaları ve Kullanıcı Tanımları.....	93
5.1.4.1 Mülakat Değerlendirme Formu Ekranı	94
5.1.4.2 Test Ekranları.....	95
5.1.4.3 Diğer Arayüzler.....	95

5.2 Sistem Kullanılırken Yapılacak Çalışmalar.....	95
5.2.1 Hazırlık Çalışmaları.....	96
5.2.1.1 İşgörende Olması Gereken Fonksiyonel Yeterliliklerin Saptanması ve Ön Mülakat Testi Hazırlama.....	99
5.2.1.1.1 Özelliklerin Tercihi.....	100
5.2.1.1.2 Özelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi.....	101
5.2.1.2 İşgörenin Taşınması Gereken Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi	104
5.2.1.3 İşgörende Olması Gereken Yetenek Özelliklerinin Belirlenmesi	105
5.2.1.4 İşgören Adaylarına Yapılacak Mülakatla İlgili Belirlemeler	106
5.2.2 Seçim Süreci	107
5.2.2.1 Birinci Aşama (Ön Mülakat Testi)	111
5.2.2.2 İkinci Aşama	112
5.2.2.2.1 Kişilik Testi.....	112
5.2.2.2.2 Yetenek Testi	113
5.2.2.3 Üçüncü Aşama (Mülakat Aşaması)	113
5.2.2.4 Tüm Sonuçların Analizi ve Değerlendirme	113
5.3 Sistemin Kullanımı İçin Alternatifler	115
6. SONUÇLAR	117
KAYNAKLAR	119

EKLER

Ek.1 Değişik İş İstek Formu Örnekleri

Ek.2 Örnek Görüşme Değerlendirme Formları

Ek.3 Örnek Kişilik Belirleme Formları

Ek.4 Çeşitli Kişilik Testleri ve Sonuçları

Ek.5 Bazı Yetenek Testi Örnekleri

Ek.6 Uzman Sistem Modeliyle İlgili Bazı Ekran Örnekleri

Ek.7 Örnek Bir Seçim Çalışması

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1. Yapay zekânın gelişimi	11
Şekil 2.2. Bir uzman sistemin genel görünüşü	19
Şekil 2.3. Bir bilgi mühendisinin bilgileri uzmandan bir uzman sisteme aktarışı.....	21
Şekil 2.4. Uzman sistemlerde kullanışlı arayüzler.....	22
Şekil 2.5. Bir veri tabanından bir bilgi tabanına veri aktarımı	26
Şekil 2.6. Bir veri tabanına bir bilgi tabanının birleştirilmesi için alternatifler.....	27
Şekil 2.7. Çıkarım şebekeleri sembolleri.....	28
Şekil 2.8. Basit bir çıkarım şebekesi örneği	29
Şekil 2.9. Daha genel bir çıkarım mekanizması	30
Şekil 2.10. Bir uzman sistem geliştirme işleminin akış diyagramı.....	31
Şekil 3.1. Şematik olarak personel seçim süreci.....	40
Şekil 3.2. Personel seçiminde ön hazırlıklar ve sonuçların kullanımı.....	41
Şekil 3.3. Personel seçimi ön hazırlıkları ve seçim havuzu kaynakları	46
Şekil 5.1. Personel seçimi uzman sistem modeli.....	86
Şekil 5.2. Hazırlık sürecine ilişkin olay-akış diyagramı	97
Şekil 5.3. Seçim sürecine ilişkin olay-akış diyagramı	107

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1. Türkiye’deki insan kaynakları (İK) paketleri.....	3
Tablo 1.2. Türkiye’de personel seçiminde kullanılan bazı kişilik testleri	4
Tablo 2.1. Geleneksel programlama ile yapay zekânın karşılaştırılması	9
Tablo 2.2. 1985’ten günümüze bazı uzman sistem çalışmaları (Talay, 1996).....	36
Tablo 3.1. Başvuran adayların özellikleri	72
Tablo 3.2. Örnek bir değerlendirme	73
Tablo 5.1. Zihinsel yetilerin işe uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan testler	90



TEŞEKKÜR

Bu çalışmam sırasında beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL'e içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca görüş, düşünce ve eleştirileri ile çalışmalarına ışık tutan, başta değerli hocam Sayın Prof. Yaşar Baki CENGİZ ve Sayın Doç. Dr. Ercan ÖZTEMEL olmak üzere tüm hocalarıma, değerli firma yöneticilerine ve arkadaşlarıma da yardımlarından ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Cumhur Burak TALAY

Haziran, 1997

ÖZET

Çağımızda, sürekli gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayarlar, her geçen gün insanların yaptıkları işleri biraz daha kolaylaştırmaktadırlar. Hemen her alanda kullanılır hale gelen bilgisayarların, personel seçimi çalışmalarının daha etkin ve sağlıklı yürütülebilmesi için de kullanılması, oldukça akılcı olmaktadır.

Yapılan araştırma neticesinde, Türkiye’de, gerek mevcut insan kaynakları paket programlarında yer alan seçim ile ilgili modüllerde, gerekse de sadece personel seçimine yönelik olarak kullanılan paket programlarda, adaylardan bilgilerin doğrudan alınmasını sağlayan ve diğer insan kaynakları çalışmaları ile entegre olan bir sisteme rastlanamamıştır. Mevcut sistemler, iş için başvuran adaylarla ilgili bilgiler elde edildikten sonra devreye girerek, mevcut bilgilerin bir veri tabanına aktarılmasını, bu şekilde de bilgilerin saklanması ve takibini amaçlamaktadırlar. Dünyada da adaylarla ilgili (mülakat hariç) tüm bilgilerin, yine adayların kendileri tarafından bilgisayar ortamına girildiği ve bu bilgilerin bir uzman sistemle değerlendirilerek eleme yapıldığı entegre bir sisteme veya bunun modeline ayrıntıları ile ulaşmak mümkün olmamıştır.

Tezin birinci bölümünde, personel seçimi çalışmalarının uzman sistem yaklaşımı ile yürütülmesini amaçlayan bu proje hakkında, fikir verebilecek bir giriş yapılmıştır. Öncelikle, personel seçiminin işletmeler için ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Daha sonra tezin hazırlanması sırasında incelenen insan kaynakları paketleri ve oluşturulan modele entegre edilebilecek kişilik ve yetenek testleriyle, bunları pazarlayan şirketler ve şahıslar sunulmuştur. Giriş bölümünün son kısımlarında kısaca önerilen modelden bahsedilmiş ve bu modelin tasarlanmasındaki amaçlar sıralanmıştır.

İkinci bölümde, yapay zekâdan kısaca bahsedilmiş ve uzman sistemlere geçilmiştir. Uzman sistem kavramı ve bu sistemlere ihtiyaç duyulmasının nedenleri, detayıyla ortaya konmuştur. Bu sistemlerin avantaj ve dezavantajlarından bahsedildikten sonra uzman sistem oluşturma araçlarının neler olduğu sıralanmıştır. Daha sonra uzman sistemlerin yapısı ve geliştirme süreci anlatılmıştır. Bölümün sonunda da uzman sistemlerin kullanım alanları ve bazı uygulamalar verilmiştir.

Üçüncü bölümde, klasik personel seçim süreci tüm yönleri ile incelenmiş, halihazırda firmalar tarafından seçim işleminin nasıl yapıldığı analiz edilmiştir. Analiz yapılırken, Türkiye’de faaliyet gösteren üç banka örnek olarak alınmıştır. Bu firmalar, seçim çalışmalarında kullandıkları metotlar ve sistemler bazında incelenmişlerdir.

Dördüncü bölümde, klasik personel seçimi çalışmalarının yetersizlikleri ortaya konarak seçimde uzman sistemlerin muhtemel kullanımlarının nasıl olabileceği hakkında bir fikir verilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, uzman sistemler kullanılarak geliştirilebilecek bir sistemin muhtemel avantaj ve dezavantajları belirtilmiş, böyle bir uzman sistemin geliştirilmesi ve kurulması sırasında ne tip problemlerle karşı karşıya kalılabileceği anlatılmıştır.

Beşinci bölümde ise, personel seçimi faaliyetlerinin kolay ve sağlıklı yürütülebilmesi için bir uzman sistem modeli sunulmuştur. Sistemin temel özelliği, adayların kendileriyle ilgili veri girişini firmadaki bir bilgisayar başına oturarak kendilerinin yapmalarıdır.

Önerilen uzman sistem modeli, pozisyonlar için iş yeterliliklerinin bilgisayar ortamında tespit edilerek bir pozisyon için başvuran tüm adayların ilgili yeterlilikler doğrultusunda standart bir süreçten geçirilmesini, aday bilgilerinin saklanması ve mülakat aşamasına kadar olan süreç içerisinde başvuran adaylar arasından o işletmeye ve işe en uygun adayların uzman sistem tarafından tespit edilmesini amaçlamaktadır. Mülakat aşamasında ise mülakatçılar kendi mülakat yorumlarını sisteme bağlı bir bilgisayar kullanarak belirtirler. Bu yorumlar da sayısal bir hale dönüştürülerek daha önceden mülakatla ilgili olarak belirlenmiş limitlere göre yine uzman sistem tarafından değerlendirilecektir. Sonuçta, işe ve işletmeye en uygun adaylar tercih edilmiş olacaktır.

Sistemde bir de son tercih kullanma mekanizması vardır. Bu mekanizma, sistem tarafından uygun görülmeyen adayların işe alınmasında kullanılabileceği gibi, aynı veya yakın sonuçlara sahip adaylar arasından bir tercih yapmaya da imkan verir. Yine bu mekanizma, boş bir pozisyona, mevcut personel içinden, uygun olmadığı halde bir atama kararı verilmesinde de kullanılabilir.

Sistem, personel seçimi çalışmalarının diğer insan kaynakları çalışmaları ile bilgisayar ortamında entegre edilebilmesine de imkan vermektedir. Çünkü modelde, sistemin personel bilgi sistemiyle bağlantılı olması amaçlanmaktadır. İşgörenlerin seçim çalışmaları sırasında kendilerinden alınan bilgileri, işe kabul edildikten sonra firmadaki çalışma hayatları boyunca da kullanılmalıdır. Belirlenen kişilik, yetenek ve fonksiyonel yeterliliklerle ilgili bilgilerin kariyer planlama, eğitim gibi, diğer insan kaynakları çalışmalarında kullanımının sağlanabilmesi amacıyla sistemin personel bilgi sistemi ile bağlantılı olarak çalışabilmesi planlanmıştır. Önerilen sistemle personel bilgi sisteminin bağlantılı olmasının bir nedeni de, eleman ihtiyaçlarının firma içi kaynakların da değerlendirilerek karşılanabilmesine imkan vermektir.

Son olarak altıncı bölümde, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar verilmiştir.

SUMMARY

Nowadays, owing to the technological successes, computers have facilitated human works in many areas. Today, these machines are widely used in every kind of work. Employee selection is also one of these rational areas in which this facility can be used.

The research made for this thesis pointed out that, an example of an integrated personnel selection system to the other human resources (HR) functions is not available in Turkey. A procedure which receives information directly from applicants is also not used. Current selection systems are used after information acquisition from applicants. The purpose of these selection systems is to transfer information to a database and to save them for further usage. Any detailed information on this subject has not been found in the world yet.

The first chapter provides an introduction about applying expert system approach to personnel selection activities. Initially, the importance of personnel selection is explained. Then, all examined HR packages, personality and ability tests, that could be integrated with a further application are presented. Finally, a brief description of the proposed model and some goals in planning such a system are given.

In the second chapter, a brief description about artificial intelligence is given. In addition to that, the concept of expert system and its necessity are defined. After presenting some advantages and limitations, some development tools are given. Then, the structure of expert systems and their development procedures are arranged in order. In the last part of this chapter, some utilisation areas and application examples are given.

In the third chapter, current employee selection procedure is explained with all its aspects. A detailed study about selection manners that are used in three Turkish banks is summarised.

In the fourth chapter, some limitations of current employee selection procedure are listed. Then, how a possible usage of expert systems in selection will be, is described. Some advantages and disadvantages of a possible implementation of personnel selection expert system are given. Furthermore, possible difficulties which can be faced with during development period are explained.

In the fifth chapter, a detailed expert system model for personnel selection is presented. Then procedures and tasks to be done in using the system are proposed.

Finally, the research results are given in the sixth chapter.

1. GİRİŞ

1.1 Personel Seçimi Çalışmalarının Önemi

İşgören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve personel yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. Personel seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı da etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile bu, büyük bir para ve zaman kaybına yol açacaktır (Bingöl, 1990).

İşe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir. Bu, verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan işletmeler için zorunludur (Sabuncuoğlu, 1977).

Anlaşılabileceği üzere personel ya da işgören, bir işletme için her şeydir. Çünkü üretimde ne kadar yüksek bir teknoloji kullanırsak kullanalım, ne kadar modern tesisler yaparsak yapalım, o tesis ve teknolojileri verimli bir şekilde kullanacak doğru insanlarla çalışmazsak başarılı olmak, bir hayalden öteye gidemez.

Seçim süreci, titizlikle gerçekleştirilirse iş ile işçi arasında bir uyum ya da işgörenin işine uyumu sağlanmış olur. Böyle bir girişim de kurumun amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunur. Ancak sözü edilen denge sağlanamazsa bundan işletme kadar işgören de olumsuz yönde etkilenecektir. Ortaya çıkabilecek bazı olumsuzluklar şöyle sıralanabilir:

- Bilindiği gibi, işgören bulma ve seçme faaliyeti önemli miktarda bir gider gerektirir. Deneme süresi içinde veya sonradan başarısız işgörenlerin işletmeden uzaklaştırılmaları durumunda bu giderler, çalışma süreleri boyunca ödenen ücretler ve yapılan hatalarla iki katına çıkacaktır.
- İşten çıkarılan işgörenin yerine yenilerinin bulunması, seçim ve yerleştirilmeleri (gazetelere duyurular, adayların incelenmeleri, yönetsel işlemler, sağlık muayenesi ve eğitim) için yeniden masraf yapılması gerekecektir.

- Hiç bir iş örgütü, acemi personelin deneme alanı değildir. İşin gereklerine uygun olmayan elemanlarla iş görevlerini yürütmeye çalışmak ya da kadroları böyle kişilerle doldurmak hatalı bir tutum olacaktır. Böyle bir durum, zaman kaybı yanında faaliyetlerin ve siparişlerin yerine getirilmesinde aksamalar ve fireler gibi çeşitli maddi kayıplara yol açacaktır.
- İşgören, atandığı görevde başarısız olduğu zaman çeşitli açmazlara girecek, tatminsizlik duyacak ya da şansını başka bir yerde aramak üzere işi bırakacaktır.

İşin gerektirdiği niteliklerin çok üstünde özelliklere sahip olan adayların da seçilmemesine özen gösterilmelidir. Çünkü böyle bir kişi, işini ciddiye almaz, önemsemez, isteksizlik duyar ve işinden ayrılmak için her olumlu fırsatı değerlendirmeye çalışır (Bingöl, 1990).

Anlaşılabacağı üzere işe ve işletmeye uygun elemanı tespit edebilmenin ne kadar zor olduğu rahatlıkla tahmin edilebilir.

1.2 Tezin Hazırlanması Sırasında Yapılan Çalışmalar

Artık işletmeler, geleneksel seçim sistemlerini terk ederek bilimsel yaklaşımlarla hazırlanan modern personel seçim sistemlerini uygulamaktadırlar. İşletmelerin uyguladıkları seçim süreçleri bazı kriterlerden dolayı az çok birbirlerinden farklılık gösterebilir. Fakat uygulanan her seçim sisteminde mantık aynıdır. Yani işin nitelikleri ile adayın niteliklerinin birbirine uyum sağlaması gerekir. En iyi seçim şekli budur.

Günümüzde bilgisayarlar gerek kamu, gerekse değişik nitelikteki özel işletmelerin büyük bir bölümünde ve aşağı yukarı her kademesinde bulunmakta ve bunlardan, yalnızca uzun zaman alan ve zor hesaplamaların yanı sıra işletme yönetimi ile ilgili birçok işin çözümü için de faydalanılmaktadır.

Türkiye’de de, ayrı bir İnsan Kaynakları Bölümü’ne sahip firmalar, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde (İKY) ve iş için başvuran adayların bilgilerinin takibinde bilgisayar paketlerini tercih etmeye başlamışlardır. Ancak bu konuda da zorluklar yaşanmaktadır. Paket program kullanımı henüz yeterince yayılmamıştır. Sadece belli başlı işletmeler tarafından tercih edilmiştir.

Kullanılmakta olan paket programların bir kısmı yurt dışı kaynaklı olup Türkiye’de, bu paketleri pazarlayan şirketler tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Bunların yanında Türk firmaları tarafından Türkiye’de geliştirilen bazı paketler de bulunmaktadır. Halihazırda bu tip programların daha da geliştirilebilmesi için Türk yazılım sektöründeki çalışmalar tüm hızıyla sürmektedir.

Bu tez çalışması sırasında, Türkiye’de pazarlanan veya kullanılan İK bilgisayar paketleri de incelenmiştir. Buradaki amaç, söz konusu sistemler içerisinde bu tezde önerilen modele benzer bir sistem olup olmadığını ortaya koymaktır. Sonuç olarak, Türkiye’de kullanılan gerek yerli gerekse yabancı kaynaklı İnsan Kaynakları (İK) programlarında personel seçimi ile ilgili olarak bu tez çalışmasında sunulan yaklaşıma benzer bir yaklaşıma rastlanmamıştır.

Türkiye’de halihazırda kullanılan İK yazılımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Tablo 1.1. Türkiye’deki İK paketleri

Firma	Yazılım
Aktif Danışmanlık	Aktif Momentum
Oracle	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
I-Bim Sa	İnsan Kaynakları Sistemi
Minerva	İnsan Kaynakları
Bilin Yazılım	Humanist-İnsan Kaynakları ve Bordro Yönetim Sistemi
SFS	İNKA
Logo	İnsan Kaynakları
SAP	İnsan Kaynakları
Melsoft	Personel Yönetim Sistemi
Pan	Achiever
Abakus	Personel Yönetim Sistemi
Merlin	Opera
ECHO	EFES
GAD	Personel

Yukarda sayılan bu İK paketleri içerisindeki personel takip sistemlerinin bir alt unsuru da, iş için başvuran adayların bilgilerinin takibine yönelik kısımlardır. Ancak bu sistemlerde sadece, adayın firmaya yazılı olarak beyan ettiği bilgilerin bilgisayara aktarılması söz konusu olup, temel amaç bu bilgilerin saklanmasıdır. Bu sistemler kullanılarak, tüm adaylar içerisinde aranan özelliklere sahip adayların listesinin çıkarılması mümkündür. Yani, hangi adayların hangi özellikleri taşıdığı veya hangi özelliklere hangi adayların sahip olduğu araştırılabilir. Ancak, adaylar arasında bir tercih yapmayı sağlayacak ve seçimde karar desteği olarak kullanılabilecek bir kolaylık yoktur.

Tezin kapsamında, Türkiye’de personel seçimi çalışmalarının nasıl yapıldığı da örnek firma incelemeleriyle ortaya konulmuştur. Bu konuyla ilgili Türkiye’nin önde gelen bankalarından Demirbank, Yaşarbank ve Pamukbank’ta incelemeler yapılmış, insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür.

Bu tez çalışması kapsamında, personel seçiminde kullanılan kişilik testleri ve bunları uygulayan firmalar da incelenmiştir. Bunlardan, aşağıdaki tabloda gösterilenler içerisinde, sadece KRM’nin testiyle ilgili olarak ilgili firmaya şahsen gidilerek bir görüşme imkanı sağlanamamıştır. Bu firmanın kullandığı kişilik testiyle ilgili bilgiler bir bitirme tezinden temin edilmiştir (Kuş ve diğerleri, 1996). Geri kalan tüm testler için, bizzat firmalara gidilerek veya sorumlularla karşılıklı görüşülerek bilgi sağlanmıştır.

Tablo 1.2. Türkiye’de personel seçiminde kullanılan bazı kişilik testleri

Testin Adı	Uygulayan Firma / Kişi
KEÇ (Kişilik Eğilimler Çizelgesi)	Doç. Dr. A. Kadri Özer
Thomas	Thomas Türkiye
OPQ (Occupational Personality Questionnaires)	SHL Türkiye
MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)	Davranış Bilimleri Enstitüsü
16 PF	Davranış Bilimleri Enstitüsü
Genel Kişilik Envanteri	Fortune Danışmanlık
TAT (Tanınma Algısı Tutanağı)	Prof. Dr. Ali Baykal
KDA (Kişilik Dinamikleri Analizi)	KRM-KARAMIK

1.3 Personel Seçimine Yönelik Bir Uzman Sistem Modeli

Yapılan çalışmalar ve incelemeler sonucu personel seçimine yönelik uzman bir sistem modeli geliştirilmiştir. Modelin temelinde, ideal bir işgörende olması gerekenlerin ve işgören adaylarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerinin belirlendiği bir kural ayarlayıcısı, kural ayarlayıcı tarafından tespit edilen kurallar, yani işgören profili ve bu kurallarla adayların bilgisayara verdikleri cevaplar ve mülakat yorumlarını karşılaştıran bir çıkarım mekanizması bulunmaktadır.

Bu sisteme bağlantılı olan dört ayrı modül bulunmaktadır. Bunlar; ön mülakat testi modülü, kişilik testi modülü, yetenek testleri modülü ve mülakat modülüdür.

Sistemin veri alışı-verişi yapabileceği üç veri tabanı bulunmaktadır. Bunlar; işgören profilleri havuzu, aday bilgileri havuzu ve personel bilgi sistemidir.

Sisteme girebilmek için arayüzler kullanılabilir. Bu arayüzler, sisteme bağlı kişisel bilgisayarlar (PC) olabilirler.

Modellenen sistemle çalışırken iki ayrı süreç söz konusudur;

Birinci süreç olan hazırlık bölümünde, firma yöneticileri veya personel alımından sorumlu kişiler, eleman ihtiyacı olan pozisyon için iş gereklerini tespit edeceklerdir. İş gerekleri üç türdür. Bunlardan birincisi pozisyon için gereken asgari düzeydeki fonksiyonel yeterliliklerdir. İkincisi, o pozisyonda çalışacak personelin nasıl bir kişilik özelliği sergilemesi gerektiğinin belirlenmesidir. Üçüncüsü ise, elemanın işi gerçekleştirebilmek için hangi yeteneklere ne düzeyde sahip olması gerektiğinin saptanmasıdır. İş gerekleri haricinde bir de adayla yapılacak mülakatın nasıl değerlendirileceği ve bu değerlendirmede kullanılacak kriterler belirlenmelidir.

İkinci olarak bir seçim süreci söz konusudur. Bu süreç, üç aşamadan oluşur. Birinci aşamada bir ön mülakat testi, ikinci aşamada bir kişilik testi ve yetenek testleri kombinasyonu ve son aşamada da adayın yöneticilerle yapacağı bir yüz yüze mülakat bulunmaktadır. Birinci ve ikinci aşamalarda yapılacak testler ile hangi adaylarla mülakat yapılacağı ve hangilerinin o pozisyon için uygun olmadığı tespit edilecektir. Bunun için, hazırlık sürecinde tespit edilen iş gerekleri ile adayların testlere verdikleri cevapların karşılaştırması ve değerlendirmesi yapılır. Mülakat aşamasında da mülakatçılar

(mülakatı yapan firma görevlisi) adayla yaptığı mülakatı tamamladıktan hemen sonra kendi mülakat yorumunu sistemdeki mülakat değerlendirme formuna girer. Eğer mülakatçının aday hakkındaki görüşü de olumlu ise aday işe kabul edilir.

Adaylar testleri bir bilgisayar başında sadece klavyedeki “F” tuşlarını kullanarak cevaplayacaklardır. Birinci seçim aşamasında adaylardan, bilgisayarda kendilerine yöneltilecek olan ön mülakat testi sorularına cevap vermeleri istenir. Ön mülakat testinde bir başvuru formunda olması gereken ve hazırlık sürecinde tespit edilmiş sorular bulunur. Buradaki amaç, adayın gerçekten bizim aradığımız aday olup olmadığını daha işin başında tespit edebilmektir. Bu testin başarısı hazırlık sürecinde aranan adayın doğru bir biçimde tariflenmesinde ve adaydan neleri yapmasının istendiğinin eksiksiz tespitinde yatmaktadır. Zaten, nasıl bir adayın arandığı tariflenmeden klasik seçim süreçlerinde de başarılı bir çalışma yapmak oldukça zordur.

1.4 Amaçlar

- Bu tez çalışmasında önerilen uzman sistemle şunlar amaçlamaktadır:
- Her bir kadro ya da pozisyon için iş gereklerinin doğru bir biçimde çıkarılması ve bu bilgilerin bilgisayar ortamında saklanması.
 - İş gereklerinin ve buna bağlı olarak adaylara sorulacak soruların tespitinde ve ayarlanmasında kolaylık sağlamak.
 - Bir ön mülakat testiyle iş için başvuran adayların aranan pozisyona uygun olup olmadıklarının henüz seçim sürecinin başlangıç aşamasında tespit etmek ve aranılan özellikleri taşımayan adayları elemek.
 - Tüm adayların bilgilerini bir veri tabanında saklamak.
 - Aranan personelin kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ve bu şekilde işletmenin yapısına ve işin niteliğine uygun bir karaktere sahip adayların seçilmesini sağlamak.
 - Belirli bir pozisyon için değerlendirilen adayın o işi yapıp yapamayacağının yetenek testleri yardımıyla tespit etmek.
 - Bu şekilde, işletmeler için en değerli unsur olan personelin seçilmesinde değerlendirmeyi öznellikten kurtarıp objektif bir yaklaşım sağlamak.

- İşletmelerde mülâkat yapacak olan insanların yükünü azaltmak.

Bu son maddeyi daha da açacak olursak, halihazırda personel seçiminde sadece mülâkat yöntemini kullanan işletmelerde bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Mülâkat yapan insanlar yaptıkları değerlendirmelerde kendi kişisel fikirleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Çoğu zaman öznel yaklaşımlarla yapılan değerlendirmelerden dolayı seçilen insanların doğru insanlar olmaması söz konusu olabilmektedir.
- 2- 1-1,5 saat gibi kısa sayılabilecek bir sürede insanları tüm yönleri ile tanıyabilmek oldukça güçtür.
- 3- İşletmelerde mülâkat yapan insanlar çoğunlukla ya yöneticiler ya da bu işle ilgili uzman kişiler olmaktadır. Bu yüzden de bu insanlar zamanlarının büyük bir kısmını mülâkat yaparak geçirmekte ve diğer işleriyle yeterince uğraşamamaktadırlar.
- 4- Yapılan mülâkatların takibinde ve sonuçların saklanması güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Böyle bir uzman sistem uygulandığı takdirde ise şu avantajlar sağlanabilir:

- 1- Başvuran adayların tümü mülâkat aşamasına kadar zaten bir süzgeçten geçirilmiş olacağından doğru insanın seçilme olasılığı artacaktır. Bu şekilde personel seçimini öznellikten uzaklaştırıp nesnel tabanlı bir hale dönüştürmek, hem işletmelerin başarısını hem de çalışanların kendilerine uygun bir iş bulmalarından ötürü işteki başarılarını arttıracaktır.
- 2- Başvuran tüm adaylar, hem fonksiyonel hem de bireysel özellikleri bakımından değerlendirilecekleri için başvuran adayın işe ve işletmeye uygunluğu oldukça yüksek bir doğrulukla tespit edilebilecektir.
- 3- Mülâkat aşamasına gelene kadar başvuran adaylardan işe ve işletmeye uygun olamayanlar sistem tarafından eleneceğinden, mülâkatı gerçekleştirecek kişilerin de yükü hafifleyecek ve şirketle ilgili diğer işlerine daha çok zaman ayırabileceklerdir.
- 4- Mülâkatlar tamamlandıktan sonra sonuçlar, mülâkatın hemen sonrasında bilgisayar ortamına atılacağından takip ve saklama işlemlerinde büyük bir çabukluk ve rahatlık sağlanacaktır.

2. YAPAY ZEKÂ VE UZMAN SİSTEMLER

Zekâ; gerçekler, öneriler ve bunlar arasındaki bağlantıları anlayabilme yeteneğidir.

Yapay zekâ ise, isminden de anlaşılacağı üzere gerçekten de bilgisayara düşünme yetisi verir. Yapay zekâ, insanın öğrenme işlemini taklit ederek, yeni bir bilgiyi alır ve gelecekte kullanılabilecek duruma gelmesini sağlar.

İnsan, yapay zekâ için en iyi modeldir. Çünkü insan, mükemmel bir biyolojik öğrenme makinesidir. İnsanın hataları, kapasite limitleri ve unutma mekanizmaları dünyanın en geniş, en esnek ve en verimli veri tabanını ve bilgi alma sistemini oluşturur (James, 1984).

İnsan beyni, yeni bilgiyi beynin çalışmasını değiştirmeden ve beyindeki diğer bilgileri rahatsız etmeden öğrenir. Yapay zekâ programı da hemen hemen aynı şekilde çalışır.

Yapay zekânın hedefi, basit bir anlamda karar vermeyi desteklemek değildir. Asıl hedefi kendi kendine karar verebilecek makinalar geliştirmektir. Bu makinalar karar verebilmek için zekâlarını insana özgü bir şekilde kullanmalıdırlar. Yani;

- Deneyimle öğrenebilmeli,
- Bilgisinin sınırlarını tanımalı,
- Gerçek bir yaratıcılık gösterebilmelidirler.

2.1 Yapay Zekânın Tanımı ve Tarihçesi

Yapay zekânın çeşitli kaynaklardaki tanımlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

“Yapay zekâ, belirli bir alandaki problem çözümlerine insanın düşünce karakteristiğine benzer bir yapıda yaklaşan, doğal dili anlayabilme, öğrenme, sonuç çıkarma ve problem çözme kabiliyetine sahip, disiplinler arası bir bilimdir.” (Akhun, 1992)

“Yapay zekâ, zeki davranışın incelenmesidir.” (Genesereth, 1987)

“Yapay zekâ, insanların birbirlerinde zekice olarak kabul ettikleri davranışlara sahip bilgisayarların yapılmasıyla ilgili bir bilgisayar bilimleri alt alanıdır.” (Feigenbaum et. al., 1983)

Bu tanımlarda geçen “zeki davranış” kelimesi sadece problem çözme, satranç oynama ve teorem ispatları gibi yüksek oranda zekâ gerektiren davranışlarla kısıtlı olmayıp, cisimleri tanıma ve basit bazı yazıları anlayabilme gibi normalde yüksek zekâ gerektirmeyecek davranışları da kapsamaktadır. Hatta cisimlerin ve seslerin algılanması gibi problem çözme ile direkt ilgili olmayan bazı faaliyetleri de yapay zekânın ilgi alanına dahil edebiliriz (Garnham, 1988).

Tablo 2.1.’de yapay zekâ ile geleneksel programların bir karşılaştırması gösterilmektedir (Özdemir ve diğerleri, 1992).

Tablo 2.1. Geleneksel programlama ile yapay zekânın karşılaştırılması

Yapay Zekâ	Geleneksel Bilgisayar Programlama
Gözlemlenemez çözüm adımları	Gözlemlenebilir çözüm adımları
Öncelikle sembolik işleme	Öncelikle sayısal işleme
Genelde alan bilgisinden ayrı kontrol yapısı	Bilgi ve kontrol iç içe
Düzeltilme, güncelleştirme ve genişletme kolay	Düzeltilmeler oldukça zor
Bazı doğru olmayan çözümler ile sıkça karşılaşılabilir	Doğru çözümlere ulaşmak gereklidir
Kabul edilebilir, tatminkar çözümler genellikle kabul edilir.	Genellikle en iyi çözüm arzu edilir

Yapay zekâ programlarında sık kullanılan bazı yapısal özellikler ise aşağıda verilmiştir. Bu teknikler kendi başlarına oldukça basit olmalarına rağmen bir arada kullanıldıklarında birbirlerini kuvvetlendirirler ve bir sinerji ortaya çıkarırlar. Bu elemanları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Veri tabanları (Data Structures)
- Arama (Search)
- Hüristik (Heuristic)
- Otomatik çıkarım (Automatic Reasoning)
- Doğal dil (Natural Language)

Yapay zekâ (Artificial Intelligence) terimini ilk kullanan kişi, John McCarty olmuştur. McCarty, 1956 yılında ABD’de “Machine Intelligence” kongresinde, yapay zekâ terimini ortaya atmıştır. Terim, O tarihten günümüze bütün dünyada kabul görmüş, yerleşmiştir.

Yapay zekâ çalışmaları ise, kendisine bir program yüklenilebilen bilgisayarların ortaya çıkmasıyla birlikte başlamıştır. Daha ilerleyen safhalarda, bilgisayarın da öğrenebileceği ve düşünebileceği fikri doğmuştur. Bununla beraber yapay zekânın, 1958’de, yine John McCarty tarafından geliştirilen LISP (İlk yapay zekâ programlama dili) ile başladığı kabul edilmektedir.

1964’de Joseph Weizenbaum tarafından geliştirilen ELIZA programı psikanalizi çok iyi uyguluyordu. Sonraki yıllarda genel amaçlı zeki programlara yönelindi. Bu da daha geniş kullanılabilen bilgisayar kaynaklarını gerektirdi. Çünkü, programlar ya belleği dolduruyor ya da çok yavaş çalışıyorlardı.

1970’li yıllarda ortaya çıkan geniş hafızalı ve hızlı bilgisayarlar da yapılan yapay zekâ çalışmaları için yetersiz kalıyorlardı. Dolayısı ile önceki yapay zekâ yaklaşımları, etkinliklerini verimsizlikten dolayı yitirdiler.

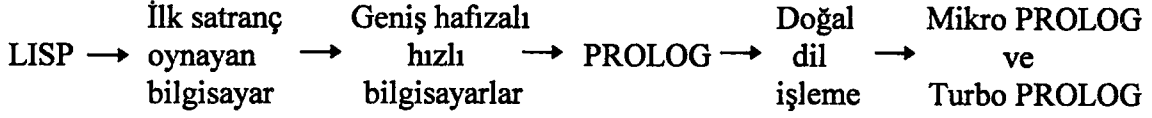
1972’de Marseille Üniversitesi’nde PROLOG dili geliştirildi. PROLOG, LISP’e benzemektedir. Bununla beraber veri tabanı kurulmasında PROLOG, oldukça basit bir yazılım gerektirmektedir. 1980’lerde PROLOG Avrupa’da, LISP ise Amerika’da yaygınlaşmıştır.

1970’li yılların sonuna doğru doğal dil işleme, problem çözümü ve bilgi gösterimleri gibi bazı başarılar elde edilmiştir. Nihayet yapılan çalışmalar ilk ticari yapay zekâ programı olan uzman sistemleri ortaya çıkartmıştır.

1980’li yıllar yapay zekâyâ büyük bir ilgi ile başlamıştır. O zamanlardaki genel kanı, bilgisayar bilimindeki ve mühendislikteki çözümlenemeyen tüm problemlerin yapay zekâ ve uzman sistemler tarafından halledilebileceği idi. Birçok iyi yetişmiş bilgisayar bilimcisi, mühendis ve felsefeci yapay zekâ disipliniinde çalışmaya başladılar.

1981 yılında ise Japonlar, beşinci nesil bilgisayarlarında PROLOG dilini temel olarak kullanmaya karar verdiklerini açıkladılar. O zamandan günümüze PROLOG, yavaş yavaş üniversite ve araştırma kuruluşlarındaki sistem bilgisayarlarından mikro-

bilgisayarlara girmeye başladı. Mikro-PROLOG ve Turbo-PROLOG programları bunlara örnek olarak gösterilebilir (Schildt, 1987).



Şekil 2.1. Yapay zekânın gelişimi

1980’li yılların sonuna doğru ise yapay zekâ ve uzman sistemler konusunda büyük bir hayal kırıklığı yaşanmıştır. Başlangıçtaki heyecan, ardında bu disiplin hakkında birçok sorular bırakarak kaybolmuştur. Yapay zekânın, gerçekten bilimsel bir disiplin olup olmadığı sorgulanmaya başlanmıştır. Diğer taraftan, bulanık mantık ve nesne tabanlı programlama gibi bazı başarılı disiplinlerin, yapay zekâdan dallanarak ortaya çıktıklarını görüyoruz (Erginbilgiç, 1995).

1980’lerin sonunda bilgisayar bilimcileri bu teknolojinin gerçek değerini anlamışlardır. Yapay zekânın sadece, bilgisayar sistemleri uygulamalarındaki yeni bir kümeler seti olduğu ve sanıldığı gibi, tüm çözümsüz problemler için bir çözüm olmaktan, oldukça uzak kaldığı fark edilmiştir. Bu teknolojinin, kural tabanlı sistemler ve nesne tabanlı programlama gibi avantajlarının anlaşılması ve sadece, eldeki problemle ilgili ihtiyaçlara uyan durumlarda yapay zekânın uygulanması oldukça önemlidir (Erginbilgiç, 1995).

2.2 Yapay Zekânın İlgilendiği ve Kullanıldığı Alanlar

Bir işin yapılması ya da bir problemin çözülmesi için bilgisayar kullanılmaya karar verildiğinde eğer problem, matematiksel fonksiyonlar olarak tariflenemiyor ya da çalışma alanının kısıtları tanımlanamıyorsa yapay zekâ çalışma alanı içerisindeyiz demektir. Bu durumda bilgisayarı uzman insanın problemlere yaklaşımlarını taklit edecek şekilde programlamamız gerekir. Eğer insanın bilgi işleme düzeni tam olarak bilinemiyorsa, bu düzeni yaklaşık olarak taklit etme yoluna gidilir.

Yapay zekânın ilgilendiği alanları kabaca şöyle sıralamamız mümkündür:

- Bilgisayarın görmesi (Computer Vision): Robot çalışmalarında kaydedilen gelişmeler sonucu ilgi, bu makinaların karşısına çıkan veya bulundukları ortamda olan cisimleri fark edip onları tanımlayabilmelerinin sağlanabilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.
- Konuşma sesinin üretilmesi (Speech Production)
- Ses algılama (Voice Recognition): Makinaların harici sesleri (insan sesi ve herhangi başka bir makinanın sesi) tanımlayabilmesi
- İnsan dilinden anlama ve tercüme yapabilme (Language Understanding and Translation)
- Düşünme, sonuç çıkarma ve problem çözme (Thinking, Reasoning and Problem Solving): Bu konu yapay zekânın en geniş alanıdır. Bu alana giren bazı konuları şöyle sıralayabiliriz: Matematik teorem ispatlama, zekâ oyunları, öğrenen makinalar, uzman sistemler.

Bu alanlara ek olarak bazı yapısal elemanlar da araştırma konusudur. Bunlar içerisinde arama (Searching), doğal dili işleme (Natural Language Processing), desen karşılaştırma ve algılama (Pattern Matching and Recognition), mantık (Logic), belirsizlik ve bulanık mantık (Uncertainty and Fuzzy Logic) sayılabilir (Agrawala,1977).

Aşağıda ise yapay zekânın bazı uygulama sahaları kısaca tanıtılmıştır.

Arama: Arama terimi yapay zekâ uygulamalarında bir probleme çözümler bulma olarak kullanılır. Buradan çıkarılacak anlam bir veri tabanından özel bir bilgi parçacığının bulunması değildir. İki şehir arasındaki en kısa yolun ya da matematiksel bir teoremin doğruluğunu ispatlama gibi problemlerin çözümü bu çalışma alanında yapılan çalışmalara örnek olabilir. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucu birçok arama yöntemi geliştirilmiştir (Schildt, 1987).

Doğal dili işleme: Yapay zekânın en çok araştırma yapılan alanıdır. Bu konu üzerinde yapılan çalışmaların oldukça fazla olmasının nedeni, doğal dil işleme çalışmalarının sonuçlarının, insanların bilgisayarlarla doğrudan iletişim yeteneğini bilgisayara kazandırmak olmasıdır. Bu amaca ulaşmadaki zorluk insanların kullandıkları dilin çok

karmaşık ve çok boyutlu olmasındandır. Bu problemin zorluk gösteren diğer bir yönü de, bilgisayarlarla insanların kuracağı iletişimin çok benzer yapıları içermesidir. Aynı cümlelerin farklı durumlarda farklı anlamlar taşıması bu zorluklara örnek verilebilir (Schildt, 1987).

Desen gösterimleri: Desen işleme ve şekillerle çalışma, robotlar ve şekilsel süreçlerin analizlerini içeren uygulamalar için önemlidir. Örneğin, “Bir televizyon ekranı üzerindeki nesnelerin başlangıç ve bitiş yerlerini veya hangi nesnelerin hangi nesneler üzerine konulabileceğini bilgisayara nasıl tanıttırabiliriz?” sorusu gündeme geldiğinde bu tür çalışmalara olan ihtiyaç kendini gösterir. Gölgelemlerin nesnelerden ayırdedilebilmesi, bu çalışmaların odak noktasıdır (Turban, 1990).

Robotlar: Robot uygulamaları, yapay zekâda hareketlerin nasıl kontrol edilebileceği konusunda yapılan çalışmalara verilen addır. Montaj hatlarında kullanılan endüstriyel robotlar bu çalışmaların ürünüdür. Bu alanda yapılan çalışmaların en önemli uğraşımı, kesikli hareketlerden, doğal hareketler kümesi üretebilme olmuştur (Turban, 1990).

Öğrenme: Yapay zekânın ilginç çalışma alanlarından birisi de öğrenme yeteneğini bilgisayara öğretme yönünde yapılan çalışmalardır. Bu alanda yapılan çalışmalar, yapılması istenen şeylerden, gözlemlerden ve oluşan hatalardan yeni şeyler öğrenen bilgisayar yazılımları oluşturma çalışmaları olarak tanımlanabilir. Öğrenmenin diğer bir anlamı da tecrübelerden yararlanabilir bilgisayarlar geliştirmektir (Schildt, 1987).

Mantık: Diğer bir yapay zekâ çalışma alanı mantığın standart kurallarını kullanarak bir önermenin mantıksal olarak doğruluğunu gösteren programlar üretmektir. Bu alanda yapılan çalışmalar, matematiksel teoremlerin ispatı, şekilsel mantık gibi alanlarda yoğunlaşır (Turban, 1990).

Belirsiz ve bulanık kümeler: İnsanoğlu bazen vereceği kararları, elinde net bilgiler olmadan da verebilir. Bu tür bilgiler açık olmayan ve/veya olasılık içeren durumlar oluşturur. Söz konusu bu bilgileri kullanarak istenen sonuçlara ulaşabilen makineler ve programlar geliştirme çalışmaları bu alan içerisinde düşünülebilir (Turban, 1990).

Uzman sistemler: “UZMAN SİSTEMLER” olarak adlandırılan programlar, aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.3 Uzman Sistem Kavramı

Uzman sistemler, yapay zekâ bilim dalının bir alt bilim dalı olarak ortaya çıkmıştır. Yapay zekânın robotlar ve doğal dili çözümlemeye ilişkin başka çalışma alanları da olmasına karşın özellikle uzman sistemler konusu geniş ilgi görmüş ve bu konudaki çalışmalar önemli bir yoğunluk kazanmıştır. Özellikle, karmaşık problemleri sezgisel yöntemlerle çözüp “en iyi (optimal)” yerine “en iyiye yakın” çözümleri tercih ederek kolay işletilir ve anlaşılır sistemlerle çalışmak, kişileri uzman sistem yaklaşımına yöneltmiştir. Sezgisel yöntemlere de yer verip, karar verme sürecinin etkinliğini artırmaya olanak veren uzman sistemler, konuyla yakından ilgili olan endüstri mühendisleri için de endüstri mühendisliği ve yöneylem araştırması çalışmalarında kullanabilecekleri bir araç olmuştur.

Uzman sistemler diğer yapay zekâ programlarından “amaç” ve “görünüş” bakımlarından farklılaşır. Burada amaçla kastedilen şey, uzman sistemlerin insan uzmanlara uygun işleri yapmaya teşebbüs etmeleridir. Öte yandan görünüş ile kastedilen şey ise programın mekanik görünmesinden daha ziyade zeki görünmesidir. Daha açık ifade edecek olursak;

- Bir programın iç işleyiş tarzı insanın bir problem karşısındaki tarzına benziyorsa,
- Program, hareketlerini anlamlı bir biçimde insanlara açıklayabiliyorsa,
- Program doğal bir şekilde insanlarla esnek iletişimi sağlıyorsa,

bu programa bir uzman sistem diyebiliriz (Özkul, 1991).

Bazı programlar ise uzman sistemler ve yapay zekâ programları arasında bir yerdedir. Satranç programları buna örnek olarak verilebilir. Birçok satranç programı “kaba kuvvet” (Brute Force) temeline dayanır. Yani, bilgisayar mümkün hamleleri ile bu hamlelere rakibin verdiği cevapları saklar ve bu işlem bilgisayarın limitlerine kadar devam eder. Bu tür bir yaklaşım belki iyi bir satranç programı verir ama program bu haliyle uzman sistem özelliğini kaybeder. Çünkü ortaya çıkan program bir insan gibi hareket etmemekte, iç yapısı bakımından mekanik bir görünüş vermektedir. Gerçek bir uzman sistem diyebileceğimiz ileri satranç programlarında ise insaninkine benzeyen teknikler kullanılır. Bu programlar, yaptıkları hamlelerin iyi bir açıklamasını yapabilir.

Uzman sistemlere, herhangi bir karışık sistemde, uzman bir kişinin yaptığı işleri yapan bir bilgisayar programı gibi bakılabilir. Uzman sistemler hakkında değişik kaynaklarda farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

”Uzman sistem, özel bir takım problemlerin çözümünde, uzmanların bilgisini ve usavurma sürecini taklit etmeyi amaçlayan, danışman bilgisayar programlarıdır” (Turban,1990).

“Uzman sistem, uzman insanın davranışlarını taklit ederek belirli bir alanda uzmanlık gerektiren karmaşık problemlerin çözümü için bir veya birden fazla yaklaşım öneren akıllı bilgisayar programlarıdır” (Schild, 1987).

“Çözümlerinde önemli derecede teknik ustalık gerektiren problemler için geliştirilmiş bilgi ve çıkarım prosedürlerini kullanan akıllı bir bilgisayar programıdır.” Bu programlar problemlerin çözümüne, akıllı bir insanın yaklaşımına benzer tarzda yaklaşmakta ve bu konuda hiç deneyimi olmayan kişilere ışık tutabilmektedir (Akhun, 1992).

Uzman sistemler için amaç, karar vermeye yardım eden bir bilgisayar tabanlı model oluşturmak ve bu suretle göz önüne alınan sistemdeki belirsizliği modellemektir. Modeli oluşturmak için kullanılan yazılım, direkt olarak karar verici tarafından kullanılmalı ve veri tabanı aracılığı ile diğer yazılım sistemleri ile ilişkili olmalıdır. Bir çıkarım mekanizması olmalı ve bu bilgi sunuşunu yönetmek için, sistemi modüller olarak göstermelidir. Bu mekanizma çok sayıda modül ile çalışır ve modüller belirli bir düzende sunulabilir. Modüller birbirinden tamamen bağımsızdırlar.

2.4 Uzman Sistemlere İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Klasik karar destek sistemleri birçok konuda yetersiz kalmaktadır. Bu da problemlere daha esnek, uygulamaya daha elverişli yeni bir yaklaşımı gerekli kılmıştır. Geleneksel sistemlerin yetersizlikleri şunlardır:

- Geleneksel programlar yapıları gereği algoritmalar halinde çalışırlar. Bu nedenle tam ve kesin bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgileri temin etmek ise bazen çok pahalı, bazen de imkansızdır.
- Geleneksel programlar değişen şartlara kolaylıkla ayak uyduramazlar.
- Geleneksel programlar kesin sonuçlar çıkarmaya çalışır. Bu ise gerçek yaşam problemlerinde mümkün olmayabilir.
- Uzman sistemlerin ortaya çıkmasındaki ihtiyaçlardan birisi de işletmelerdeki insan faktörüdür. İnsan uzmanlar için genel olarak şu olumsuzluklar söylenebilir;
 - a) İnsan uzmanlar zor bulunur. Dolayısıyla her zaman onlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Bir uzmanın işi bırakması ya da hastalanması tüm bir süreci etkileyebilir.
 - b) İnsanlar fiziksel ve zihinsel çalışmadan yorulurlar. Bunun sonucu da hata yapabilirler.
 - c) İnsanlar bir problemin hayati önemdeki detaylarını unutabilir, gözden kaçırabilirler.
 - d) İnsanların kararları günden güne kararlılık göstermeyebilir. Bu da sürecin sonuçlarında farklılıklara yol açabilir.
 - e) İnsanların sınırlı çalışma hafızaları vardır. Büyük çaptaki verileri, kısa süre içinde kavrayamayabilir ve uzun süre hafızalarında tutamayabilirler. Ayrıca bu bilgileri hatırlamaları zaman alır.

2.5 Uzman Sistemlerin Avantajları ve Oluşturdukları Maliyet Unsurları

Uzman sistemlerin gerek problemlere insan uzmanların tarzında yaklaşabilmeleri gerekse bilgisayarın gücünden yararlanabilmeleri, geleneksel karar destek sistemlerinin sınırlarının aşılmasını mümkün kılar. Uzman sistemlerin üstünlükleri kısaca şöyle sıralanabilir (Sargeant, 1990) :

- İşlemlerin etkinliğini ve güvenilirliğini arttırmak,
- İşlemlerin merkezlere yeniden yerleştirilmesinde daha fazla serbestlik sağlamak,
- Gözden kaçan değerlendirmelerden ve beceri kayıplarından doğan hataları azaltmak,
- Bilgi tabanlı şirket oluşumuna zemin hazırlamak,
- Finansal bilgi tabanlarına yönelimi arttırmak,
- Çalışma alanı içindeki birimlere bilgi ulaşımını arttırmak,
- İyi karar verebilme olasılığını, sıklığını ve kararlılığı yükseltmek,
- Uzmanlığın yayılmasını sağlamak,
- Uzman olmayan kişilerin de uzman sistemler yardımı ile anında, ucuza ve uzman düzeyinde kararlar alabilmesini sağlamak,
- Eldeki verilerden yararlanmayı arttırmak,
- Kişilerin önyargılarına ve o anki ruh hallerine bağlı kalmadan, varolan kanıtlarla objektif olarak karar vermek.
- Ayrıca modüllerden oluştukları için dinamikler ve değişikliklere daha rahat ayak uydurabilirler.

Uzman sistemlerin bu gibi üstünlüklerinin yanı sıra firmalar için önemli bir maliyet unsuru oluşturduklarını da göz önüne almak gerekir. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir (Smith et.al., 1992):

- Bir uzman sistem genellikle uzman sistem kabukları, veri tabanı yöneticileri ve dil derleyicileri gibi birkaç yazılım paketinin satın alınmasını gerektirir. Yazılım maliyetleri hesaplanırken lisans alımı, eğitim, dökümantasyon ve danışma maliyetleri de göz önüne alınmalıdır.
- En iyi uzman sistem yazılım paketine sahip olursa da bilgi mühendisliği ve programlama çalışmaları uygulamayı şekillendirmek durumundadır. Bu çalışma

yoğun bir insan çabası gerektirdiğinden, genellikle geliştirmenin en büyük ve en maliyetli kısmını oluşturur.

- Programlama zamanının yanı sıra, alan uzmanlarının bilgiyi tanımlamaları ve sistemi test etmeleri için harcadıkları zaman da göz önüne alınmalıdır. Bilgi edinme süreci ve edinilen bilgilerin düzenli bir biçimde kaydedilmeleri oldukça karmaşıktır (bilgi mühendisliği). Bunun için her projede farklı bir yol izlenir. Bu durum yüksek paralar karşılığında çalışan uzman insanların kullanılmasını lüzumlu kılar.
- Yazılım, bir donanım platformuna yerleştirilmek zorundadır. Donanım maliyetleri, kullanılan modeller ve cihazların sayısı ile bağlantılı olarak kolaylıkla hesaplanabilir. Kullanılacak donanımın kiralama yoluyla temin edilmesi kullanılan en yaygın metottur.
- Bir uzman sistem uygulaması için gerekli olabilecek diğer donanımlar; yazıcılar, mobilyalar, ofis alanı, iletişim bağlantıları ve araçları ile ölçme aletleri olabilir.
- Bir uzman sistemin bakım maliyeti oldukça yüksektir. Çünkü yeni ve düzeltilmiş bilgiler, mevcut sistem içerisinde ayrıntılı biçimde kodlanmak durumundadır. Bakım maliyetlerine, bir uzmanın sistemi iyileştirmek için bilgi edinmesi ve bu bilgileri test etmesi gibi çabaları da dahil edebiliriz.

2.6 Uzman Sistem Oluşturma Araçları

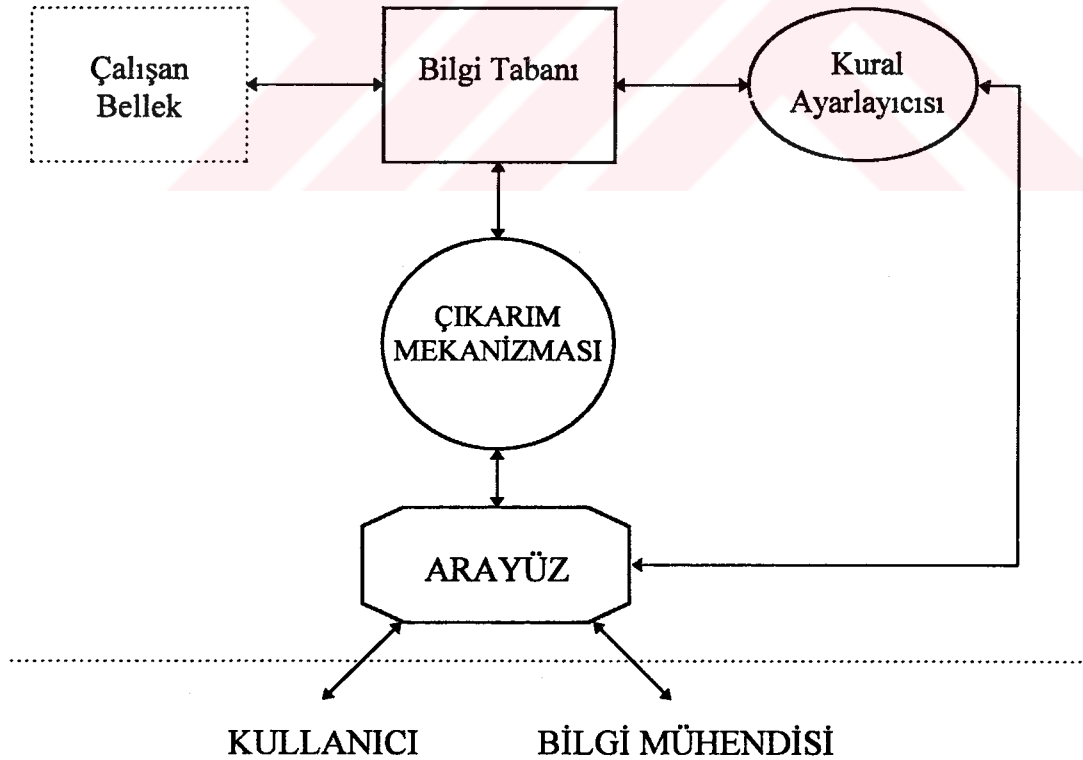
Bir uzman sistem için herhangi bir programlama dili kullanılabilir. Fortran, Cobol, Pascal gibi dilleri içeren sistemler olduğu gibi birden fazla dili aynı anda kullanan sistemler de vardır. Bunlardan başka LISP ve PROLOG, yapay zekâ dilleri olarak uzman sistemlerde en çok kullanılan yazılımlardır (Özdemir ve diğerleri, 1992).

Uzman sistem geliştirme dili seçiminde göz önüne alınması gereken iki önemli nokta, uygunluk ve verimlilik olmalıdır. Fonksiyonel açıdan listeler, branşlar ve mantıksal operatörler gibi veri tiplerini bulunduran ve kullanan yazılımların seçilmesi araştırılmalıdır. Geri beslemeye izin veren kontrol yapıları da tercih edilmelidir (Özdemir ve diğerleri, 1992).

Uzman sistemleri geliştirme çalışmalarında, “Kabuk” (Expert System Shell) adı verilen araçlar da kullanılmaktadır. Çünkü uzman sistemleri geliştirmek oldukça zahmetli bir çalışma gerektirmektedir. Gerek uygun bir dilde programlanmanın yapılması gerekse uzmanlık bilgilerinin alınıp uygun bir şekilde kodlanması geniş hacimli bir işlemdir. Bu yüzden de başarılı uzman sistemlerin fiyatları oldukça yüksektir. Bu yüksek maliyetleri aşağıya çekmek, uzman sistemlerin geliştirilmesi aşamasının daha kolaylaştırılmasına bağlı olacaktır. İşte bu noktada uzman sistem kabukları önemli ölçüde katkı sağlamışlar ve uzman sistemlerin yaygınlaşmasını hızlandırmışlardır. Bu kabuklara örnek olarak VP-EXPERT, INSIGHT ve ACQUIRE verilebilir.

2.7 Uzman Sistemlerin Yapısı

Bir uzman sistemin olası bir görünümü Şekil 2.2.’de görüldüğü gibidir (Ignizio, 1991).



Şekil 2.2. Bir uzman sistemin genel görünüşü

Şekilde, kesikli hattın üzerinde yer alan bileşenler bir bilgisayarın yapısı içerisinde yer alan modüllere kısaca değinmek gerekirse;

Çıkarım mekanizması (inference engine), karşılaştırma safhasında kullanılmaktadır. Çıkarım mekanizması iki temel işlevi yerine getirir; ilk olarak, bir bilgi tabanının durumuyla, bilgisayarın çalışan belleğini karşılaştırır. Böylece kullanıma uygun yeni durumlar sisteme ilave edilir. İkinci işlevi ise hesaplama esnasında çıkarımların yapılma sırasının kontrolünü sağlamaktır. Çıkarım mekanizması için alternatif bir yöntem de bir bilgi işlemcisi olabilir. Bir uzman sistemin bilgi işleme elemanı olan çıkarım mekanizması, geliştirilen kurallar ile durumları birleştirmeyi veya yeni sonuçlar elde etmeyi sağlar (Demirel, 1993).

Bir uzman sistem, bir bilgi tabanı ile sürekli etkileşim halinde çalışır. Bir bilgi tabanı tipik olarak durumlar ve kurallar olmak üzere iki tür bilgi içermektedir. Durumlar, özel bir alandaki değişik olayları göstermektedir ki bunlar, bir uzman sistem çalışmasından önce bilinmelidir. Bir bilgi tabanı içindeki kurallar, önceden belirlenmiş olan sezgilerin bir çeşididir. Yani bir bilgi tabanı başından sonuna kadar bir insan uzmanla karşılıklı etkileşim ile oluşturuluyorsa kurallar, bir uzman tarafından kullanılmakta olan olayların veya bir bilgi mühendisinin sezgilerinin bir gösterimi olarak ortaya çıkar (Demirel, 1993).

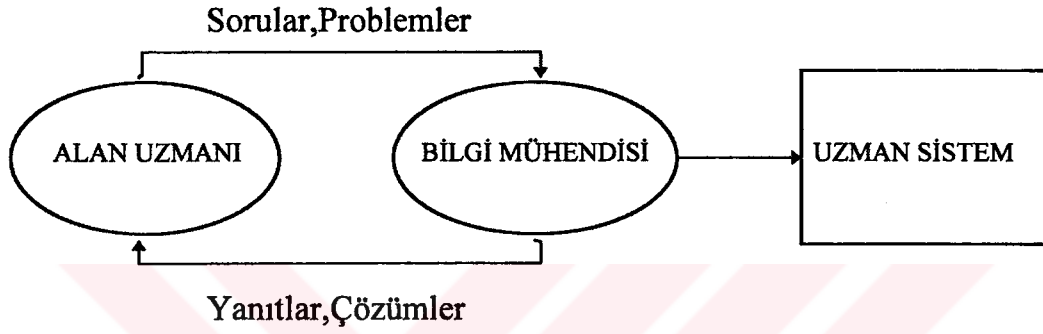
Çalışan bellek ise eldeki probleme göre sürekli değişim halindedir. Yani çıkarım işleminin sonuçları yeni durumlardır ve bu durumlar çalışan bir bellek içinde depolanmaktadır.

Son modül ise kural düzenleyicisidir. Bir kural editörü, uzman sistemin geliştirilmesi safhasında bilgi tabanı içerisine bilgi mühendisi tarafından belirli bir kuralın girilebilmesini sağlar. İleri düzeydeki uzman sistemlerde ise kural düzenleyicisi, kendi yapısı içerisine öğrenmenin ilave edilmesini sağlamak için kullanılabilir.

Şekil 2.2.'deki kesikli hattın altında ise iki tip insan kullanıcı gösterilmektedir. Bunlardan bilgi mühendisi, uzman sistemin bilgi tabanının içerisine gerekli bilgiyi yerleştirmekten sorumlu olan kişidir. Bu, bilgi mühendisinin uzman insanla karşılıklı diyaloglarından elde ettiği bilgileri bilgisayara aktarmasıdır. Uzman insanla bilgi

mühendisinin karşılıklı etkileşimi de Şekil 2.3’de gösterilmiştir (Bayazıt ve diğerleri, 1992).

Bilgi mühendisi, bilgi tabanına bilgiyi yerleştirme işlemini bir arayüz ve bir kural düzenleyici sayesinde gerçekleştirir. Kendisi de aynı zamanda bir arayüzdür. Ancak ideal bir uzman sistemde alan uzmanı, bilgi mühendisine ihtiyaç duymadan çalışabilmelidir. Yani alan uzmanı ile uzman sistem direkt olarak birbirini etkilemelidir.



Şekil 2.3. Bir bilgi mühendisinin bilgileri uzmandan bir uzman sisteme aktarışı

2.7.1 Bilgi Tabanının Organize Edilmesi

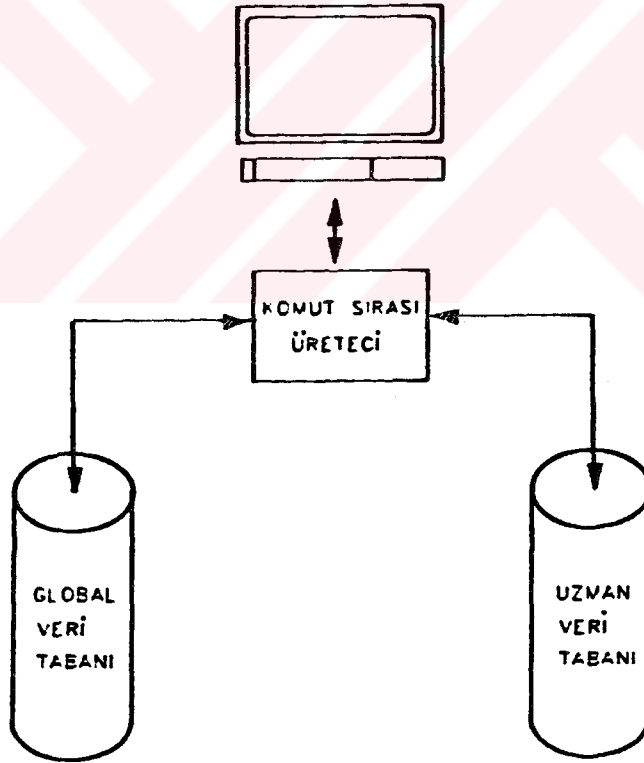
Uzman sistemler oluşturuldukları yapı ve gelişme prosesleri bakımından klasik programlardan farklılık göstermektedir. Çünkü klasik programda bilgisayara ait karar komutları üzerinde durulmuştur.

Uzman sistemlerin geliştirilmesindeki temel problemlerden bir tanesi uzmanların sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin nasıl temin edilip kullanılacağıdır. Tipik bir uzman sistemde bilgiler, aşağıda gösterildiği gibi üç kategoride organize edilir.

- 1) Belirli bir problemi tanımlayarak, girdi verilerini (bazen açıklama bilgisi olarak tanımlanan), mevcut çözüm statülerini ve durumlarını izleyen global bir veri tabanı.
- 2) Genel problem kontrolü ile ilgili olayları ve sezgisellikleri tanımlayan bir bilgi tabanı. Bu kontrol bilgisi, kurallar formu şeklinde olduğundan, bazen sürece dayalı veya ilgili bilgi olarak tanımlanır.

3) Problem çözüm yaklaşımını tanımlayan veya problemi çözmek için verilerin ve bilgilerin nasıl kullanılacağını gösteren bir kontrol veya sonuç yapısı.

Bu nedenle uzman sistemler tipik olarak, veri ve dil yapılarının oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu yapılar, açıklama bilgisinin (problem verisi) kontrol edilebilir belirli problem çözme bilgisinin (ilişkiler) ve Şekil 2.4.'de gösterilen kullanışlı arayüzlerle bu bilginin işletilmesi için kontrol yapılarının (sonuç veya süreçye yönelik) saklanması ve temsil edilmesi için kullanılmaktadır. Bu yüzden uzman sistemlerin birçoğu bilgiyi, üç düzeyde organize etmektedir. Bunlar; veri tabanı, bilgi tabanı ve kontrol yapısıdır. Bir uzman sistemin oluşturulmasındaki temel konulardan birisi de bu verinin ifade edilmesi ve saklanması problemidir. Aşağıdaki incelemelerde tanımlanan metodolojilerin birçoğunun tüm bu üç alanda uygulanabileceği ve uygulandığı unutulmamalıdır (Shannon et. al., 1985).



Şekil 2.4. Uzman sistemlerde kullanışlı arayüzler

2.7.1.1 Veri Düzeyi (Global Veri Tabanı)

Global veri tabanındaki girdi, çözülmekte olan belirli bir problemle ve mevcut olay durumları ile ilgili veri veya olaylar formundaki açıklayıcı bir bilgidir. Açıklayıcı bilgiyi sunmak için birçok alternatif yol vardır. Burada uygun sunuş formunun seçilmesi, uygulamaya bağlı olmaktadır. Temel ilgi odakları, etkin saklama, yeniden kullanma ve değişimin kolaylığı üzerinedir. Halen kullanılan metotlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Önerme Matematiği (Lojik): Önerme matematiği, çok çeşitli deyimlerin açıldığı geçerli bir dildir. Matematikten ziyade geçerli bir mantıkla ilgilidir. Bu matematikte problemler sembolik olarak ifade edildiğinden, yapay zekâda oldukça kullanışlıdır.
2. Yapılar: Yapılar, belirli bir eleman veya olay hakkındaki tüm bilgilerin beraberce saklandığı veri yapılarıdır. Bir yapı, bir nesne veya bir kavram hakkındaki olaylar ve verilerin toplamıdır. Bu yapılar bazen verilen bir elemana bağlı olan ispatlar grubu veya kümesidir. Birçok yapı tabanlı bilgi gösterim planları, farklı eleman tipleri için farklı yapı tiplerine sahip olma düşüncesini kapsamaktadır. Bu yapıdaki alanlar veya kanallar, yapı tipleriyle ilgili bilgileri içermektedir. Örneğin, üretilecek bir parçanın yapısı, parçanın numarası, kullanılacak malzeme, parça şekline göre sınıflandırma, tezgah rotası, değişik tezgahlardaki işlem zamanları gibi kanallardan oluşmuş bir veri yapısı olabilir.
3. Anlamsal Ağlar (Şebekeler): Açıklayıcı bilgiler grafik olarak ifade edilebilir. Yapılara benzemektedirler ancak bilgi, tanımlanan eleman etrafında toplanmıştır. Buradaki elemanlar, bir grafikteki düğümlerle ifade edilirler. Aynı bilgi, önerme matematiği şeklinde ifade edilebilse de bazı tip ilişkiler, en iyi grafikte açıklanabilir. Örneğin, bilgisayar programlarının kod satırları olarak yazıldıklarında anlaşılmalari, yüksek seviyeli bir dilde bile çok zor veya olanaksızdır. Ancak, bir akış diyagramı ile ifade edildiklerinde kolayca anlaşılabilirler. Bunun gibi ilişkileri açıklamak için önerme matematiği kullanılsa bile, uzun mantıksal deyim dizileri, birbirlerini takip ettiklerinden farklı elemanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimler pek açık değildir (Demirel, 1993).

2.7.1.2 Alan Bilgisi Düzeyi

Bu bilgi düzeyi, belirli tipteki bir problemin sorun veya alan bilgisi özelliğini tanımlamaktır. Böylece sistem çözüme hazırlanır. Bu bilgi bir problemin verilerinin problemin çözümü için nasıl kullanılacağını açıklar. Veri düzeyinde elde edilen bilgilerin tümü alan bilgisinin ifade edilmesinde kullanılabilir. Ancak bu bilgilerin ifade edilmesinde birçok yöntem vardır. Bunlar;

- 1- Klasik bilgisayar programı,
- 2- Model tabanlı programlar,
- 3- Üretim kuralları,
- 4- Mantıksal gösterimdir (Demirel, 1993).

2.7.1.3 Kontrol Düzeyi

Kontrol düzeyinde bilgisayar programı, cevaplandırılacak sorunun ne olduğu hakkında ve daha sonra mevcut problemi çözmek için veri tabanı ve bilgi tabanının kullanım şekline ait kontrol stratejisi hakkında karar verir. Kontrol stratejileri iki şekilde sınıflandırılabilir:

- 1- Sabit kontrol stratejisi: Bir uygulama kuralı seçilir ve daha sonraki kabuller için herhangi bir hazırlık yapmadan uygulanır.
- 2- Deneysel kontrol stratejisi: Bir kural seçilir ve bu kural uygulanır. Ancak tatmin edici bir çözüm bulunmadığı takdirde farklı bir kuralın uygulanması için bu hesaplama noktasına daha sonra dönmek için bir çalışma yapılır.

Bir kontrol komut üretici, problemin çözülmesinde göz önüne alınan adımları organize ve kontrol eder. Bu üretici, gerekli bilgi ve yazılım modüllerini alarak, uygun sıra altında yazılım modüllerini işletir. Çıktıyı analiz eder ve uygun bir formda cevaplar verir. Buradaki adımlar veya kurallar, sistemin durumları IF-THEN (EĞER-İSE) kurallarının veya probabilistik dalların birbirlerine bağlanması gibi modellerin kullanılması ile gerçekleştirilir. Kontrol stratejisi, çözülecek problemin bir stratejisidir.

Bu strateji için birçok yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanabilirler:

1- İleriye doğru bağlantı: Bu teknik, başlangıç bilgilerinden ileriye doğru araştırma yaparak ilerler. Kullanıcılar bu teknikte, istedikleri düzende istedikleri kadar veri sağlarlar. Ancak kurallar, yeterli veri olduğu zaman çalışmaya başlar.

Eğer çözüm verileri ve ilk şartlar mevcut global veri tabanı kümesinden başlatılırsa ve bazı amaç ve sonuçlara doğru hareket ederse bu çözüm, model, veri, olay veya öncelikli olarak adlandırılır. Eğer model zamana bağlı değilse, dal ve sınır, tepeye tırmanma veya ağaç araştırma teknikleri gibi, durum aralıklı araştırma metotları kullanılabilir. İleriye doğru zincirleme esnasında çıkarım mekanizması, IF (EĞER) koşullarının bilgi tabanındaki diğer kurallarla uyumunu araştırır. Bu işlemlerle yeni değerler oluşturulduktan sonra eylem kuralları uygulanır.

2- Geriye doğru bağlantı: Arzulanan sonuç ve amaç durumu önceden biliniyor, sonucun yöntemi bilinmiyorsa kullanılır. Model, amaca ve beklentiye yönelik olarak adlandırılır. Hesaplama yapısı sayısal ise dinamik programlama kullanılabilir.

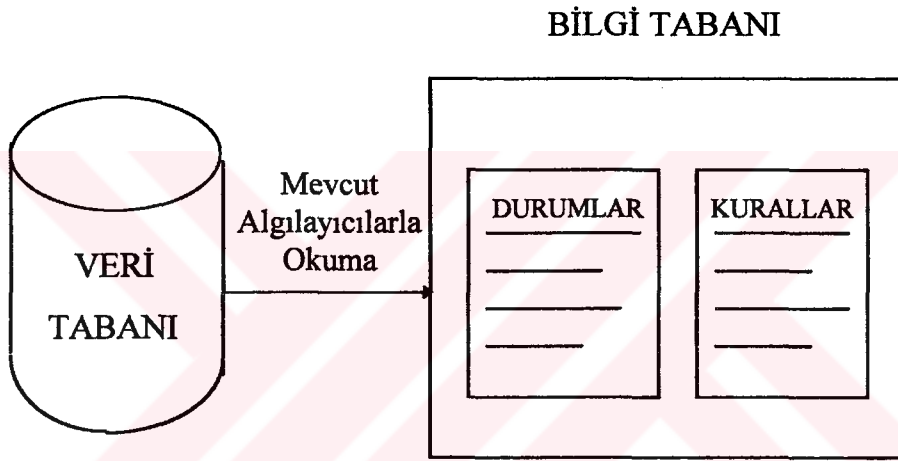
Bu metot, sistem neyi ispatlamak istiyorsa onunla başladığı bir çıkarım metodudur. Sistem, ortaya konan IF (EĞER) koşullarını deneyerek ihtiyaç duyulan yeni değerleri bulmak için, bir kuraldan diğerine ilerler. Bu teknikte bir problemin özel bir kısmı üzerine çalışılır. Bu, bir probleme ya da alt probleme özgü bir çözümdür.

3- Problemin indirgenmesi: Çözümünecek problem, birbirinden ayrı olarak çözülecek alt problemlere bölünür. Alt problemlerin çözümlerinin birleştirilmesi, bazı durumda genel problemin çözümünü sağlar. Daha küçük bir araştırma alanıyla ilgili problemleri açıklayan bu yaklaşım, bir amacın elde edilmesi için yapılacak çok sayıdaki ilişkisiz işlerdeki problemlerde uygulanabilir.

4- Bu problem çözüm tekniğinde mümkün çözüm kümesi, çözümün küçük elemanlarının birbirine benzemesi gerektiğini gösteren “yerel ya da bölgesel kısıtlar oluşturan” kurallar veya matematiksel işlemlerle daha da kısıtlanır. Kısıtlar, tatmin edilmesi gereken ilişkiler veya alt amaçlar olarak gözlemlenebilirler (Demirel, 1993).

2.7.2 Dış Ortam Arayüzü

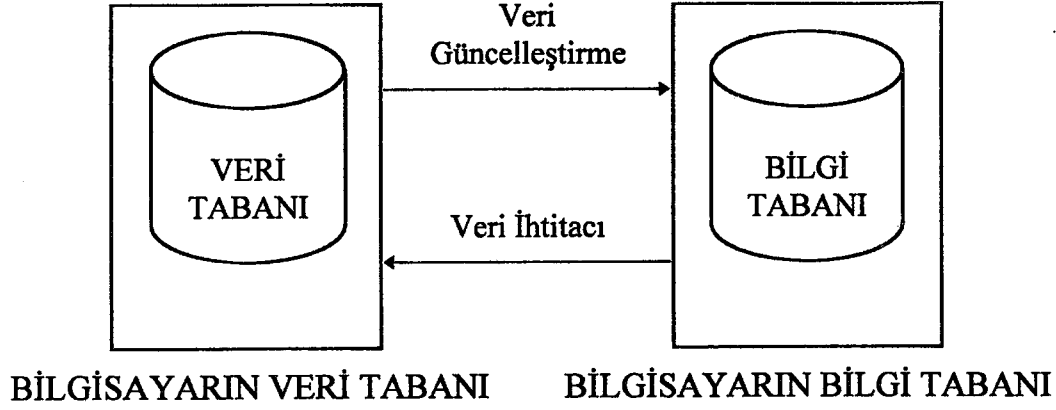
Çoğu zaman bir uzman sistem, dış ortamla birleşik olmalıdır. Bazı durumlarda bir uzman sistem, algılayıcılardan ve diğer aygıtlardan veya dış veri tabanlarından, dış verilere ihtiyaç duyacaktır. Diğer durumlarda ise bir uzman sistem, dış aygıtların verilerini kontrol etme ihtiyacındadır. Bunun nedeni de uzman sistemin, ortam hakkında daha fazla bilgi elde etme veya ortamdaki değişimleri öğrenme gereksinimidir. Böylece bir uzman sistem, kendisinin önerdiği bir sonucu kontrol edebilmektedir.



Şekil 2.5. Bir veri tabanından bir bilgi tabanına veri aktarımı

Bir uzman sistemde, veri tabanı ile bilgi tabanının ilişkilendirilmesi için iki tercih mevcuttur. Eğer bir veri tabanı mevcutsa ve yeniden tasarlanmayacaksa, daha sonraki bir yapı, genellikle veri tabanından bilgi okuyan bir uzman sistemden oluşacaktır. Uzman sistem daha sonra, veri tabanından okuduğu bilgiyi kendi bilgi tabanı formatı içerisine dönüştürmekte ve ancak bundan sonra bu bilgi üstünde muhakeme yapabilmektedir. Bu durumdaki bir yapı Şekil 2.5.'de görülmektedir. Bununla beraber bir veri tabanının bir bilgi tabanı ile birleşik olarak tasarlandığı bir durumda tasarımcı, veri tabanı uzman sistemin kendi içerisinde olan bir tasarımı da göz önünde tutmalıdır.

(a)



(b)



Şekil 2.6. Bir veri tabanına bir bilgi tabanının birleştirilmesi için alternatifler

Veri tabanı ile bilgi tabanı arasındaki bir ana bağlantıda göz önünde tutulan ilişkilerin birbirlerini nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 2.6.(a)'da görüldüğü gibi bir bilgi tabanı, bir veri tabanında olan verilere gereksinim duymakta veya Şekil 2.6.(b)'de görüldüğü gibi bir veri tabanı periyodik olarak bir bilgi tabanına veri göndermektedir. Eğer bir bilgi tabanı verilere ihtiyaç duyuyorsa, bilgi tabanının verilere ne zaman ihtiyaç duyacağının belirlenmesi ve eğer veri tabanı bir bilgi tabanına veri gönderecekse, bu işleminin formatının belirlenmesi gerekmektedir (Payne et. al., 1990).

2.7.3 Çıkarım Şebekeleri

Grafik yaklaşım, kural tabanının anlatımında faydalı olabilmektedir. Bu yaklaşım, çıkarım şebekelerinin kullanımına dayanan bir yöntemdir. Çıkarım ağları (şebekeleri) gruplanmakta ve çeşitli semboller ile gösterilmektedir. Bir kare, bir iddiayı göstermektedir ve bu, belirli bir değere bir önermenin atfedilmesini ortaya koymaktadır. Bir daire ise, sonucu göstermek maksadıyla kullanılmaktadır. Etrafı bir kareyle çevrilmiş daire sembolü de bir ara sonucu göstermektedir. Sonuç olarak, iddialar ve ara sonuçlar, mantıksal bağlaçlar ile birleştirilebilmektedir ve bu mantıksal bağlaçlar da AND (VE) ile OR (VEYA) operatörleridir. Bu notasyonlar bir uzman sistemin çıkarım prosedürleri tasarlanırken kullanılır. Çıkarım şebekelerinde kullanılan semboller Şekil 2.7.'de gösterilmektedir .

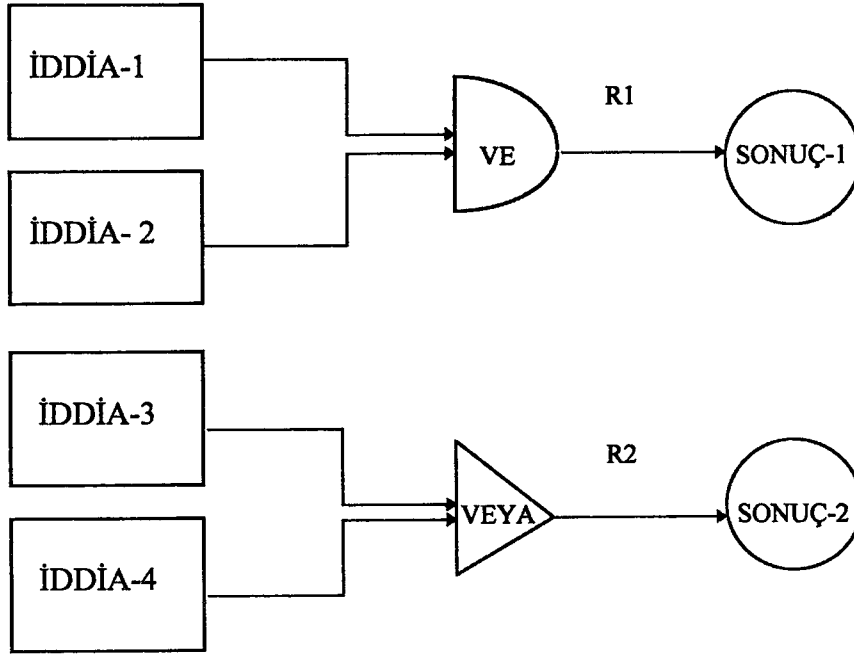


Şekil 2.7. Çıkarım şebekeleri sembolleri

Şekil 2.8.'de göz önüne alınan çıkarım şebekesi, yukarıda açıklanan notasyonların kullanımını son derece basit olarak göstermektedir. Burada dört iddia ve iki sonuç söz konusudur.

Şekil 2.8. incelendiğinde, iki kuralı gösterdiği kabul edilebilir. Bu kurallar şu şekilde belirtilebilir:

Kural 1 (K1)	IF (EĞER) THEN(İSE)	İDDİA-1 doğru VE İDDİA-2 doğru SONUÇ-1 elde edilir
Kural 2 (K2)	IF (EĞER) THEN (İSE)	İDDİA-3 doğru VEYA İDDİA-4 doğru SONUÇ-2 elde edilir

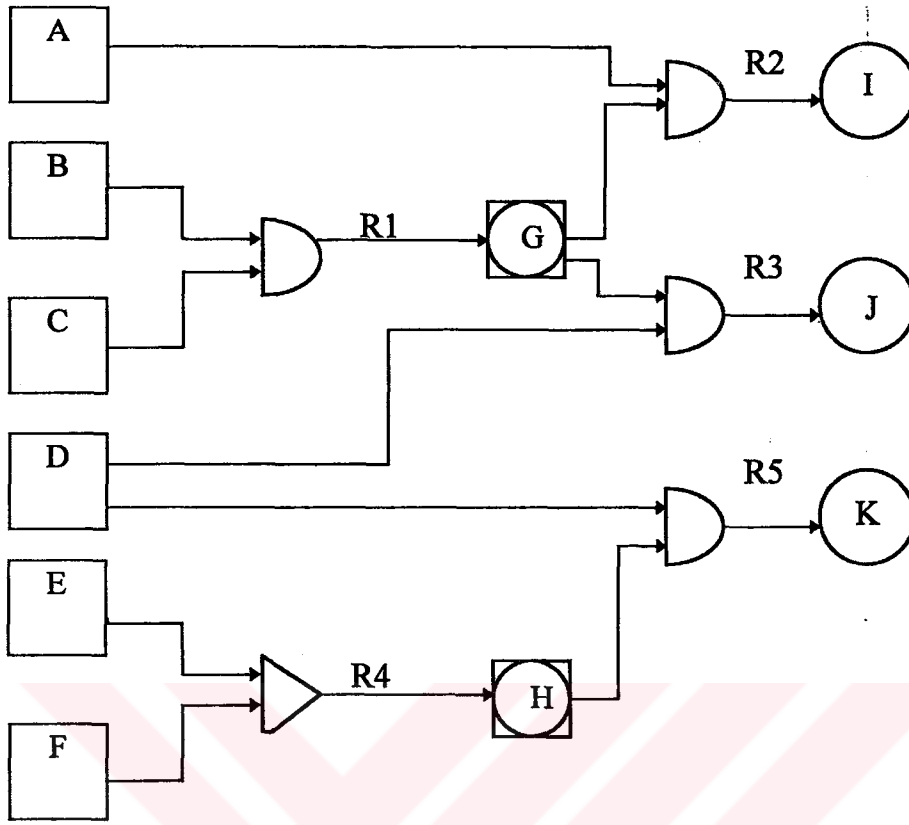


Şekil 2.8. Basit bir çıkarım şebekesi örneği

Şekil 2.9. ise, bir dereceye kadar daha genel bir çıkarım şebekesini göstermektedir. Bu şekilde, A' dan H' ye kadar harfler tam şartları belirtmektedir. Örneğin, A kural 2'de eksiksiz bir önerme durumunu göstermekte kullanılmıştır. Burada H ve G ara sonuçları göstermektedir.

Şekil 2.9.'da gösterilen şebekeye karşılık üretim kuralları seti basit olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Kural 1:	IF	B ve C	THEN G
Kural 2:	IF	A ve G	THEN I
Kural 3:	IF	D ve G	THEN J
Kural 4:	IF	E veya F	THEN H
Kural 5:	IF	D ve H	THEN K

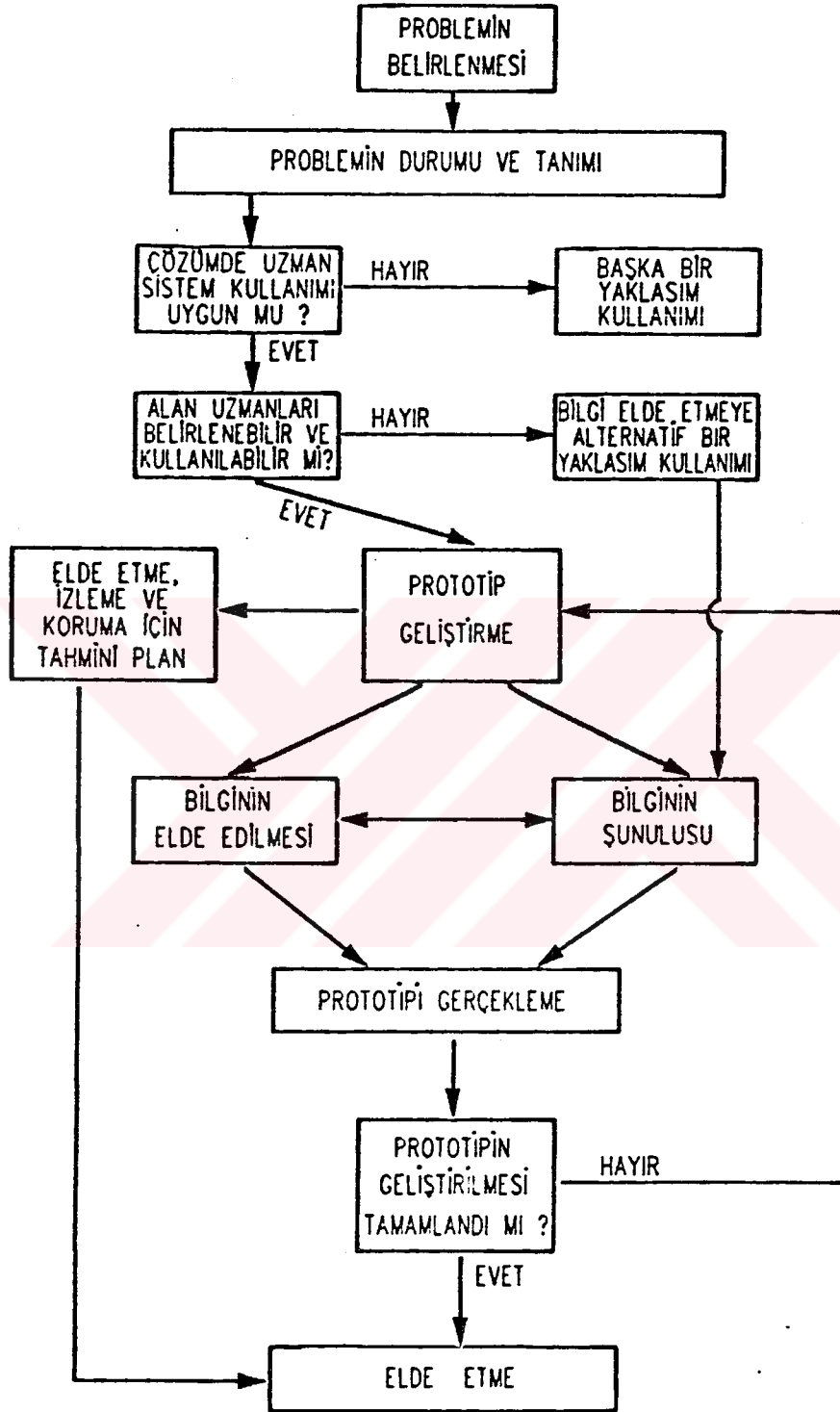


Şekil 2.9. Daha genel bir çıkarım mekanizması

2.8 Uzman Sistemlerin Geliştirilmesi

Bir uzman sistemin geliştirilmesi, diğer tip bilgisayar uygulamalarından farklıdır. İlk fark olarak, özel bir donanım ve yazılım kullanımının mümkün olması gösterilebilir. Diğer bir fark uzmanın önemidir. Aktif katılıma istek duymayan bir uzman, geliştirme çalışmalarında hatalara neden olabilir. Bir diğer fark ise, prototip geliştirmenin önemidir. Başlangıçtaki sisteme, genellikle küçük bir geliştirme uygulanır ve bir önceki sürüm tasfiye edilir.

Şekil 2.10.'da, bir uzman sistemin geliştirilmesi ve elde edilmesinin aşamalarına ait elemanların ve onların birbirleriyle olan ilişkilerinin, akış diyagramı halindeki formu gösterilmektedir.



Şekil 2.10. Bir uzman sistem geliştirme işleminin akış diyagramı

İlk olarak, eldeki problem tanımlanmalıdır. Örneğin, “Problem nedir ve nerede mevcuttur?” sorusu cevaplanmış olmalıdır. Daha sonraki adım, problemin durumunun detaylandırılarak belgelenmesidir. Bu; hedefleri, amaçları, kısıtları ve problemle ilgili değişkenleri içermektedir. Eğer mümkün ise, problemin durumu, matematiksel model formunun içerisine yerleştirilmiş olmalıdır. Diğer taraftan, problem elemanları şematik olarak kurulmalıdır (Ignizio, 1991).

Bir sonraki çaba, eldeki tanımlanmış bir problem ifadesiyle, uygun bir çözüm metodolojisinin karşılaştırılması problemidir. Eğer uzman sistem kullanımının gerekli olduğu saptanır ve eğer bir insan uzman da mevcutsa, bir sonraki aşamaya geçilir ve böylece, bilgi elde etme safhası kullanılabilir. Eğer durum böyle değilse sık uygulanan diğer bir yol bir bilgi tabanı elde etmek veya oluşturmaktır.

Bundan sonra bir prototip geliştirme safhasına geçilebilir. Bu safha içinde iki esas ilişki mevcuttur. Bu eş zamanlı çabalar, bilgi elde etme ve bilgi sunuşudur. Bundan başka bu safhada, asıl uzman sistemi gerçekleştirmek ve elde etmek için kararlı bir plan geliştirme başlar.

Sonuçta, bir prototip gelişimi tamamlandığı tahmin edildiği zaman, daha önceki çabalarla türetilmiş planlar kullanarak, elde etme safhasına geçilebilir. Elde etme, uzman sistemlerin geliştirilmesinin son safhası olarak görülürken, bu safha esnasında bazı revizyonlar gerekebilmektedir.

Bir akış diyagramı olarak verilen uzman sistemlerin geliştirilmesi 6 adımda incelenebilir (Watson et. al., 1989):

- (1) Uygun bir problemin belirlenmesi
- (2) Bir prototipin geliştirilmesi
- (3) Bütün bir sistemin geliştirilmesi
- (4) Sistemin değerlendirilmesi
- (5) Sistemin bütünleştirilmesi
- (6) Sistemin korunması (muhafaza edilmesi)

Adımlar bu şekilde belirlendikten sonra, her adımda yapılması gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir:

1. Uygun bir problemin belirlenmesi: Bir uzman sistemin geliştirilmesi içindeki en önemli adım, bir problemin seçilmesidir. Uygun olmayan uygulama sahaları için bir uzman sistem geliştirmek, ya mümkün değildir ya da olağan dışıdır. Bu adımdaki faaliyetler şunları içermektedir:

- Bir problem alanı ve spesifik bir işin belirlenmesi,
- Geliştirme işlemine katkıda bulunacak uzman veya uzmanların bulunması,
- Probleme bir deneme yaklaşımının belirlenmesi,
- Çabaların maliyetinin ve kazandıracaklarının analiz edilmesi,
- Etkin bir geliştirme planının hazırlanması.

2. Bir prototip sistemin geliştirilmesi: Bilgi mühendisi, bir uzman ile bir uygulama geliştirmeye çalışır. Tipik olarak bir uzman sistem, birçok denemeden geçirildikten sonra eksiksiz olarak tamamlanır. Bir prototip geliştirmek için yaygın olarak aşağıdaki faaliyetler yerine getirilir;

- Uygulama alanı hakkında bilgilenme,
- Performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Uzman sistem kurma araçlarının seçilmesi,
- Bir olayın incelenmesiyle bu çalışmanın test edilmesi,
- Uzman sistemin yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden test edilmesi,
- Tanımlanmış bir uzman sistem için detaylandırılmış bir tasarımın geliştirilmesi.

3. Bütün bir sistemin geliştirilmesi: Bir bilgi mühendisi ve uzman, bir prototip sistem geliştirildikten sonra, her yönüyle tamamlanmış bir uzman sistemi geliştirmeye hazırdır. Burada gerekli olan faaliyetler şunlardır:

- Bütün bir sistemin temel yapısının oluşturulması,
- Bilgi tabanının genişletilmesi,
- Bir kullanıcı arayüzünün hazırlanması,
- Sistem performansının izlenmesi.

4. Sistemin değerlendirilmesi: Bir uzman sistem kullanıma konmadan önce, dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu adımdaki faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uzman sistemin performans kriterlerine bağlı olarak yeteneklerinin ve karar vermesinin test edilmesi,
- Arayüzlerin değerlendirilmesi.

5. Sistemin bütünleştirilmesi: Bir uzman sistemin bir çalışma ortamıyla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir:

- Teknoloji transferi için düzenleme,
- Sistemin diğer veri tabanları, aletler ve diğer donanımlarla iletişim kurabilmesi,
- Sistemin kabiliyetlerinin kolay ve hızlı bir şekilde artırılması.

6. Sistemin muhafazası: Uzman sistemlerinin çoğunun zaman boyunca değiştirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise şartların değişmesidir. Durumların, diğer farklı durumları veya karşılaşılabilecek yeni durumları sezgisel değişiklikler ve yeni şartların dikkate alınması suretiyle belirlemesi gerekmektedir. Uzman sistemlerin kullanımına destek için önemli sonuç sistemin muhafazasının sağlanmasıdır.

2.9 Uzman Sistemlerin Kullanım Alanları ve Bazı Çalışmalar

Uzman sistemlerin gerçek dünyada birçok alanda uygulamaları gerçekleştirilmiştir. İlk prototipler olarak şunlar sayılabilir:

- **SIR** (Semantic Information Retrieval, 1968)
- **MACSYMA** (1968)
- **GPS** (General Problem Solver, 1969)

1980'li yıllara kadar uzman sistem programlarının büyük çoğunluğu A.B.D.'de tasarlanmış ve uygulanmıştır. Ancak günümüzde bu teknolojiye Japonlar liderliği ele

geçirmişlerdir. 1980'li yılların başlarından itibaren A.B.D.' yi bütünüyle yakalayan Japonlar, bu teknolojiyi birçok probleme uyguladılar.

Tasarlanmış olan uzman sistemlerin %60'tan çoğu kişisel bilgisayarlar için hazırlanmıştır. Yaklaşık %10'u LISP bilgisayarları için, bir o kadarı da çok işlemcili sistemler için tasarlanmıştır. Şu anda kullanımda olan uzman sistemler karara varmada uzman insanlardan hiç de geri kalmamakta ve böylece büyük bir ekonomiklik sağlamaktadır.

2.9.1 Ticari Uzman Sistem Uygulamalarının Kullanıldığı Alanlar

Uzman sistemlerin kullanıldığı alanları şöyle sıralayabiliriz:

- Tıpta (Çeşitli hastalıkların teşhis ve tedavisi)
- Madencilik (Madenlerin içindeki artıkların analizi ve izlenmesi)
- Kimya sektöründe (Kimyasal proseslerin kontrolü, kimyasal analizler, karışımların belirlenmesi, vs.)
- Finansal Servislerde (Kredi analizi, mali müşavirlik, finansal durum analizi, finansal planlama, talep tahmini, banka hizmet danışmanlığı, veri işleme, istatistiksel analiz paketleri için arayüz, bir büyük yazılım paketi için arayüz, veri tabanı yönetimi sistemi seçimi, yazılım servisleri danışmanı, vs.)
- Yönetimde (Yönetim bilişim sistemlerinde, sözleşme taleplerinin hukuki analizleri, ticaret, ihtilaflar için danışman, envanter yönetimi danışmanı, vs.)
- Üretimde (Karmaşık hidrolik sistemlerin bakımı için danışman, talaşlı işlemede takım seçimi, kimyasal malzemelerin seçimi, petrol kuyularının kazılması işlerinde yöntem danışmanı, rafinerilerde proses kontrolü, güç üretim teçhizatları için hassasiyet tetkiki, elektrik sistemlerinde hata tespiti, gaz türbinleri makinalarında hata tespiti, elektronik teçhizatlarda hata tespiti, güç desteğinde hata tespiti, makina teçhizatlarında hata tespiti, robot çalışmalarında, vs.)
- Alan Hizmetlerinde (Yazılım sistemlerindeki hataların yakalanması, hata izleyicisinden elektronik sistemlerdeki hataların teşhisi, otomobillerde hataların teşhisi, bilgisayar şebekelerindeki hataların teşhisi, vs.)

- Eğitimde (Problem tanımlama çalışmasında, test sonuçlarının yorumlanması, öğrenci davranışlarının incelenmesi, öğrenme yetersizliğini sınıflandırmada, test kitaplarının seçiminde, vs.)
- Satış ve pazarlama (Bir mühendislik katalogundan parça seçimi, satış yöntemlerinin kalitesi, vs.)
- Mühendislikte (Motor parçalarının dizaynı, imalat prosesleri için malzeme seçimi, inşaat projelerinin planlanması ve değerlendirilmesi, kazı işlerinde algıların yorumlanması, vs.) (Turban, 1992).

2.9.2 Dünyadaki Bazı Uzman Sistem Çalışmaları

Günümüze kadar geliştirilmiş birçok uzman sistemden bazıları uygulama alanları ile beraber Tablo 2.2.'de verilmiştir.

Tablo 2.2. 1985'ten günümüze bazı uzman sistem çalışmaları (Talay, 1996)

US'in Adı	Kullanım/Uygulama Alanı	Üretici/Kullanıcı	Yılı
DISPATCHER ve MOVER	Malzeme Taşıma	DEC	1985
ELOQUENT SYSTEM	Turizm	Eloquent Systems Corp.	1986
Ford'un US'I	Otomotiv	Ford	1986
KADS	Bilgi Topl., Yazılı Kayıt Oluşturma	-	1987
IBM'in US'I	Bilgisayar Montajı	IBM	1988
ADAPTIWELD SYSTEMS	Kaynakçılık	A. Technologies Inc.	1988
FINSTA	Finansal Raporlama	S. C. University	1988
KBS	EİS'lerin Programlanması	-	1991
PCPLUS	Üretim Yönetimi	-	1991
IMEPS	Tas. İmalat Emirlerine Dönüşt.	NETAŞ	1993
PROMASS	Endüstriyel Süreç Denetimi	UNIPRO/EKA Sistem	1993
TESS	Malzeme Seçimi	IBM	1994
PADO	Veri Tabanları	-	1995

Üretici/kullanıcı kısmında "-" ile gösterilenler, yapılan araştırmada üretici veya kullanıcı olarak belirli bir firma veya kuruluş isminin rastlanmadığı uzman sistemlerdir.

2.9.3 Türkiye’deki Bazı Uzman Sistemler

Ülkemizde de yapay zekâ yöntemlerine dayalı uzman sistemler tasarlanmış ve tasarlanmaya devam etmektedir. Bu konuda özellikle lisans üstü çalışmaları yapılmaktadır. Bunun haricinde de bazı firmalarımız özellikle büyük şirketler ve bankalar, kendilerine özel uzman sistemlerin yazılımlarını hazırlatmaktadırlar. Aşağıda biri doktora çalışması, diğeri de ticari olan iki uzman sistem örneği verilmiştir.

Netaş’taki uzman sistem çalışması: Elektronik mühendisliğinde baskılı devre kartlarının tasarım ve imalat aşamaları arasındaki boşluğu doldurabilmek için Prof. Dr. Sami ERCAN (M.Ü.) yönetiminde H. Halefşan SÜMER (İ.T.Ü.) tarafından 1993 Şubatı’nda Unmanued Factories and Process Planning, An Initial Model for Expert Planning Systems adlı bir doktora tezi hazırlanmıştır. Sonuçta, dört ayrı tip baskılı devre kartlarının montaj planlarını %85 doğrulukla planlayabilen bir model geliştirilmiştir. Uygulama, Netaş Northern Electric A.Ş.’de tamamlanmış olup firma yetkilileri yazılımın asıl yararının montaj planlama uzmanıyla yer değiştirmek olmayıp, montaj uzmanının çalışmasını kolaylaştırmak ve çalışma süresini kısaltmak olarak belirtmişlerdir (Sümer, 1993).

Promass: Günümüzde, süreç denetim ve gözlemlene sistemlerinden, süreç denetim, planlı bakım ve alarm yönetiminde ortaya çıkan olası problemleri kestirebilmeleri, gereken kararları alabilmeleri ya da almaya yardımcı olabilmeleri beklenmektedir. **Promass** (Process Operations Monitoring and Supervisory System), bu beklentileri, gerçek zamanda çalışan bir SCADA sistem, bir uzman sistem ve gelişmiş bir kullanıcı arayüzünü tek bir yazılım paketi içinde toplayarak karşılar. Örneğin aşırı stok nedeniyle üretim yavaşladığında **Promass** bunu görebilir, iyi bir bakım planı önerebilir ve görev için gerekli olan doğru iş gücünü ve yedekleri atayabilir. Bu uzman sistemin kullanılmasının işletmelere sağlayabileceği faydalar; üretim artışı, maliyet tasarrufu, çalışılmayan sürenin azalması, iyi bir bakım ve onarım planlamasının yapılması, alarm yönetimi, istatistiksel süreç denetiminin sağlanması ve üretime ait tüm süreçleri gözlemleyebilmedir. **Promass**’ın Türkiye’deki distribütörü EKA Sistem firması olup üreticisi bir İngiliz firması olan UNIPRO Ltd. ‘dir (Aşkın, 1995).

3. PERSONEL SEÇİMİ

İnsan kaynakları çalışmalarının bir bölümü olan personel seçimi, iş için başvuranlar arasından insan gücü ihtiyaçlarına uygun olanları belirleme işlemidir. Bazı durumlarda adaylar ilgilendikleri özel bir iş açığı açısından değerlendirilebilmektedirler. Bununla birlikte, sürekli yeni çalışan ihtiyacından dolayı çoğu zaman bu kişiler halihazırda boş olan veya gelecekte boşalabilecek bir miktar farklı işin gereklerine göre değerlendirmeye alınabilirler. Bir kurum, hem şimdiki hem de gelecekteki iş açıkları için devamlılık arz eden bir tedarik ve seçim süreciyle ilgilenmek suretiyle, ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak yetenek türünü seçebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır.

Her birey farklı bir düşünce, davranış ve yaşayış tarzına sahiptir. Bununla beraber, işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, farklı işlerle farklı yapıdaki bireyler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için de daha işin başında, yani bireylerin işletmeye alınması sırasında doğru tercihler yapılmalıdır.

Personel seçim faaliyetlerinin amacı, eleman alınacak görevin gerektirdiği niteliklere uygun işgörenlerin saptanmasıdır. Buna göre, öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Bunun için iş analizi sonucu hazırlanan iş şartnameleri kullanılır. Bu şartnamelerde öngörülenleri ölçütler olarak kabul edip işgören adayları arasından bunlara en uygun olanlarını belirlemek, ikinci bir fiil olacaktır.

Personel seçiminde, seçilecek kişinin işe uygunluğunun yanı sıra içinde bulunacağı çevreye de uygunluğuna dikkat edilmelidir. (Ekmen, 1992)

3.1 Personel Seçim Süreci

Personel seçim süreci denilen olay, iş için adayların davet edilmesiyle başlayan ve başvuranlar arasından seçilen aday veya adayların çalışacakları bölümde işe başlamalarıyla sona eren bir dizi çalışmanın toplamıdır. Birçok işletmede işe eleman daveti ile seçim çalışmaları beraber uygulanır. Çalışmalar, büyük işletmelerde eleman

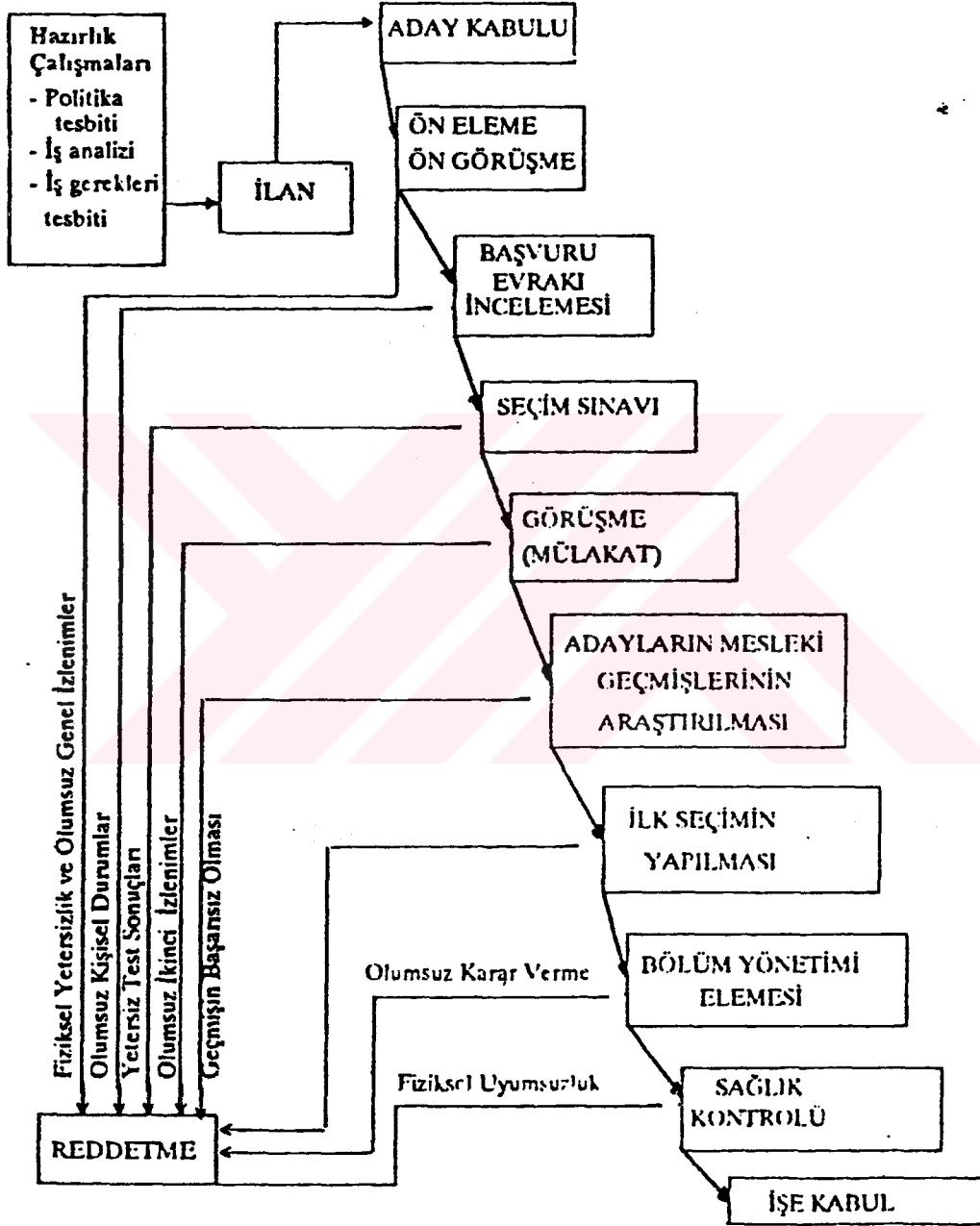
alma ve yerleştirmeden sorumlu müdürlükler tarafından yürütülürken, küçük işletmelerde personel yöneticisi tarafından, diğer görevleriyle beraber yürütülür.

Personel seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Bunu için de işletmenin iyi bir personel politikasına sahip olması gerekmektedir. Bu politika uyarınca da personel planlaması yapılmalıdır. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması gerekmektedir. Böylece, bu tanıma uyacak işgören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır. O halde personel seçimi, hazırlık ve uygulama olmak üzere iki ayrı dilim altında toplanacak, her dilimin de tamamlayıcı çalışmaları olacaktır. Personel seçim sürecini şematik olarak Şekil 3.1.'de görmek mümkündür (Erdoğan, 1991).

Şekil 3.1.'de görüleceği gibi personel seçim çalışması, öncelikle işletmenin bu konudaki politikasının saptandığı, yapılan iş analizine bağlı olarak iş gereklerinin tespit edildiği ve işe alınacak elemanda aranacak özelliklerin belirlendiği bir hazırlık safhası ile başlamaktadır. Daha sonraki evrede ilan veya benzeri yöntemlerle aday toplama çalışması başlayacak ve personel seçim sürecinin iki grubunu oluşturan etkinlikler bu safhadan itibaren devreye girecektir. Ön eleme çalışmasından itibaren adayların elenmesi başlayacak, bu eleme ilk seçim safhasına kadar devam edecektir. İlk seçim gerçekleştirilip kabul edilebilir adaylar saptandıktan sonra seçilecek işgörenin çalışacağı bölümün yöneticileri ikinci bir seçim yapacaklar, bu adaylar arasından kendilerine uygun olanı saptayacaklardır. Bu safhadan sonra işe alınacak kişinin fiziki muayenesi yapılacak, gereği halinde aday hakkında son işe kabul araştırmaları yapılacak ve işe alınmasına karar verilen adayların kabul-kayıt işlemleri yapılacaktır. Böylece personel seçim çalışması da tamamlanmış olacaktır (Erdoğan, 1990).

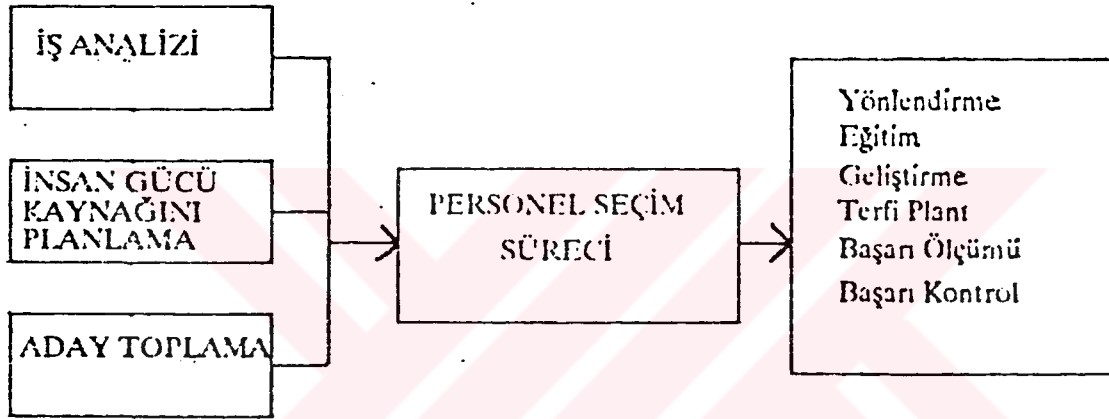
3.1.1 Personel Seçiminde Temel Oluşturacak Ön Çalışmalar

Personel seçiminin etkinliğini hazırlık grubu içerisinde yer alan çalışmalar önemli ölçüde belirlemektedir. Hazırlık çalışmaları içerisinde işletmenin politikası doğrultusunda aranacak elemanların özellik ve niteliklerinin saptanması çok özel bir yer tutmaktadır.



Şekil 3.1. Şematik olarak personel seçim süreci

Personel seçimi birçok işletmede aday işgören havuzu oluşturma safhası ile birlikte yürütülür. Bu safhadan önce de aranacak işgörenin özelliklerinin işletmenin politikasına göre saptanması gerekir. Personel seçiminin hazırlık safhasını oluşturan diğer bir dilim de insan gücü kaynaklarını planlamak olacak, bu plan doğrultusunda aday toplama çalışması başlayacaktır. Bu durumda personel seçiminin hazırlık çalışması Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi üç grup altında toplanabilir (Erdoğan, 1991).



Şekil 3.2. Personel seçiminde ön hazırlıklar ve sonuçların kullanımı

Günümüzde personel seçim çalışmasını, sadece adaylar arasından uygun elemanın bulunması olarak görmek doğru olmayacaktır. Seçim çalışmaları sırasında adaylar çok yönlü analiz edilecek, işe alınan kişi; bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları yardımıyla değerlendirilecektir. İşgörenin işe seçiminden sonra, yapılacak özel çalışmalar olacaktır. Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi bu çalışmalar arasında elemanları işe yönlendirme, yapacakları işe hazırlamak için eğitim ve geliştirme; kişiye işletmenin terfi planı içerisinde yer bulma ve başarı değerlendirme gibi önemli çabalar yer alacaktır (Werter et. al., 1985).

3.1.1.1 İş Analizi

İş analizi, personel seçim sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verim sağlanması açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi ve iş kazası olasılıklarının azaltılması açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi, bir başka anlatımla, işe uygun bireylerin seçilmesi için;

a) İşlerin özelliklerinin saptanması,

b) İş yapacak personelde bulunacak yetenek ve özelliklerin saptanması gerekir.

İşlerin özellikleri, yapılacak iş analizleri ile personelin (personel adaylarının) özellikleri ise personel seçim yöntemleri ile saptanabilir. Ancak, bu iki konuda yeterli ve sağlıklı bilgi edinildikten sonra, iş-birey, birey-iş uyumu sağlanabilir (Öztürk, 1995).

“İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir biçimde tekrar bütünleyen bir yöntemdir” (Hodgest et. al., 1990).

İyi bir iş analizinin yapılabilmesi için işletmenin ve işin özelliğine uygun bir analiz formunun geliştirilmesi gerekir. Analiz çalışmasının sonunda elde edilen bilgiler derlenir, işin unvanı belirlenir, kısaca iş özetlenir, işgörenin görevleri açık olarak belirlenir, ayrıca işgörenin işinde özellikle sorumlu olduğu yönler belirlenir ve son olarak da işgörende aranacak bilgi, kişilik, zihinsel ve bedensel özellikler saptanır. Yine bu çalışmalar sonucu, işgörenden beklenen başarı (performans) standartları belirlenir. Şüphesiz tüm bu çalışmalar iş tanımını oluşturup, kişinin yapacağı işe göre seçimine olanak hazırlamak için yapılmaktadır. Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş neyin yapılmasıdır?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?

Hazırlanacak analiz formu ile yapılacak iş analizi, iş tanımı ve iş spesifikasyonlarının hazırlanmasına da temel oluşturur (Erdoğan, 1991).

İşletmeye seçilecek elemanların işletmeye göre bireysel özelliklerinin saptanması, iş analizleri sonucundaki bilgilere göre düzenlenecek iş tanımlarının yapılması ve işin bireysel özellikleri ile başarı standartlarının belirlenmesi ile gerçekleştirilecektir.

3.1.1.1.1 İş Tanımı

İş analizinin birinci ve en yakın ürünü iş tanımlarıdır. İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki ve sorumluluklarının, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir (Flippo, 1986).

Genel olarak bir görevle ilgili işlerin neler olduğu, ana çizgilerle tanımlanan iş tanımında, işin personele yüklediği görevler kısaca belirtilir. Daha sonra işi başarmak için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar, ilişkiler, işin bir üst yönetim kademesi, işin başarımı, işin gerçekleştirilmesinde gereken zihinsel ve bedensel çaba ve iş ortamı koşullarının belirlenmesi, gerekmektedir.

Eğer yeterli bir iş tanımı yoksa, personelin üstleneceği sorumlulukları kavraması güç olacaktır (French, 1964).

İş tanımları, aynı zamanda başarı standartlarının geliştirilmesi için temel teşkil edecektir.

3.1.1.1.2 İş Gereklere

İş gereklere, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklenildiğini belirtir. İş gereklere, eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşıması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır. İş gereklere, bireylerde aranacak asgari nitelikleri belirler.

İş gereklere ile iş tanımı arasında önemli farklılıklar vardır. İş tanımı; işin ne istediğini, iş gereklere ise; işin personelden ne istediğini belirler. İş tanımı; işin profili, iş gereklere ise personelin profilidir.

3.1.1.2 Başarı Standartları

Etkin bir personel seçiminde yeterli bir ön hazırlık yapmak için işin başarı standartlarının da belirlenmesi gerekmektedir. İşin başarı standartlarının tam olarak belirlenmesi, durumunda, personel seçimi sırasında, personelin sahip olması gereken nitelikler ile başarı standartları arasında bir ilişki kurulabilecektir. İş başarı standartları, iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilir.

3.1.1.3 İnsan Gücü Planlaması

İşletmede insan gücü kaynaklarının planlanması her kademedeki işgören ve yönetici ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak düşünülmelidir. Herhangi bir plan gibi, bu plan da bazı özel bilgilere dayalıdır. Gerekli olan bilgilerin başında ise iş tanımları, iş gerekleri, bireylerin çalıştıkları süre içerisinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelere ilişkin kayıtlar ve yönetici envanteri gelir (Haimann et. al., 1982).

İşletmelerde üretim ve yönetim grubu içerisinde bulunan işgörenlerin her birinin işleri birbirinden farklıdır. İnsan gücü kaynağını planlayan yönetici öncelikle, yapılan çalışmalar sonucunda gerekli işgöreni sayı ve özellik olarak belirleyecektir. Şüphesiz yapılacak planlama işletmenin genel politikası ile de uyum sağlayacaktır.

Üretim girdilerinden olan insan gücünün en iyi kullanımının sağlanması yanında, işletmelerin gelecekteki insan gücü gereksinimlerini belirlemelerini ve karşılamalarını amaçlayan insan gücü planlamasına verilen önem giderek artmaktadır.

İnsan gücü planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısı ile karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Çünkü; insan gücü planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu, işletme açısından verim artışı, dolayısı ile kâr artışı demektir (Öztürk, 1995).

İnsan gücü planlamasının amaçlarını aşağıdaki gibi iki ana grupta toplamak mümkündür:

- 1- İnsan gücü planlamasının birinci amacı halihazırdaki insan gücünün sayı ve niteliği konusunda bilgi vermektir. Yani mevcut insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde kullanımını sağlayarak, iş hayatındaki beklenmedik olaylara karşı hızlı ve güncel tedbirler almak,
- 2- İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta ile çevrenin geleceğini göz önüne alarak, gelecek için gereken insan gücünü belirlemektir.

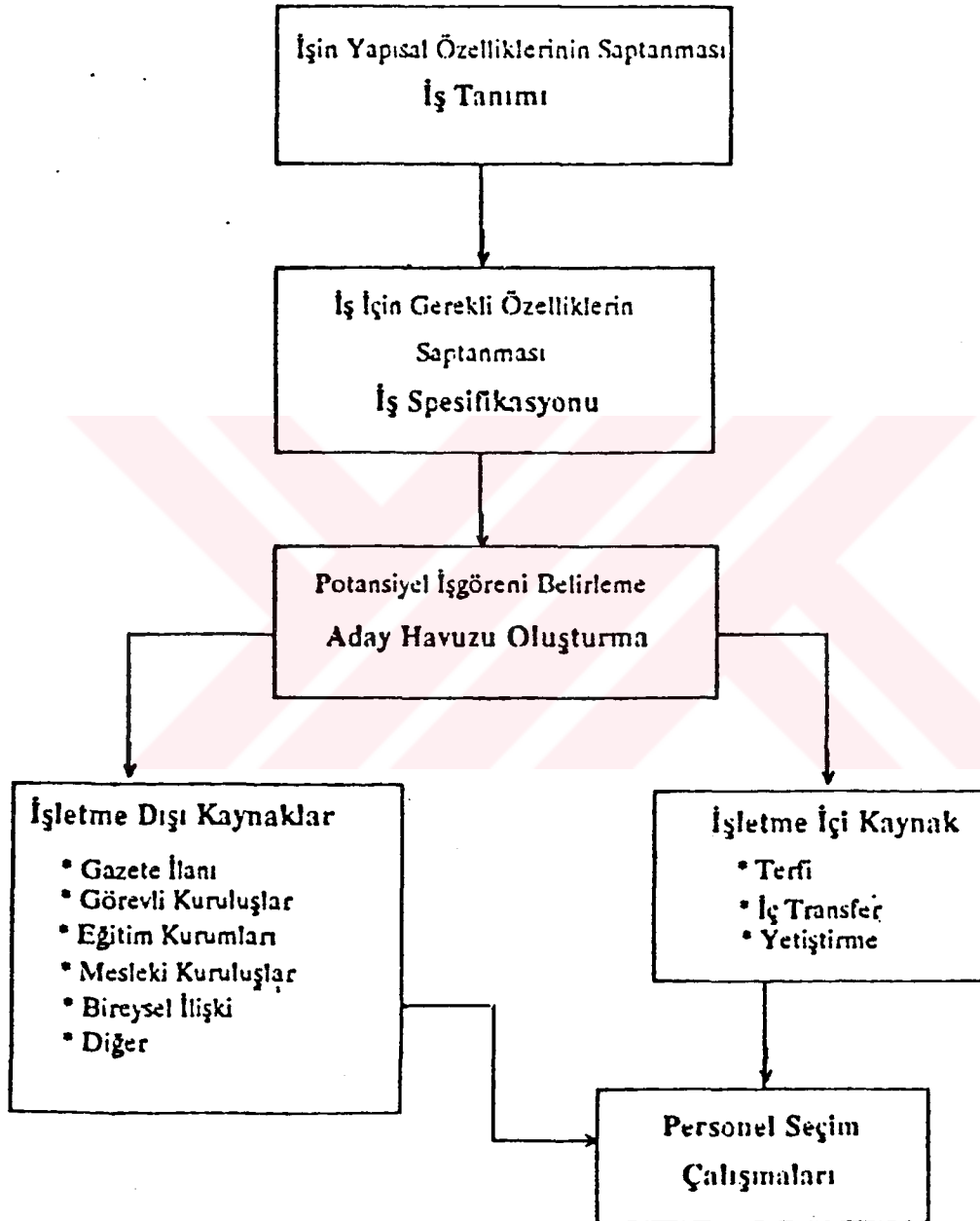
3.1.1.4 Personel Kaynaklarının Belirlenmesi ve Aday Havuzu Oluşturma

Personel seçim çalışması için seçimde kullanılacak bir aday havuzu oluşturmak ve aday toplamak gereklidir. Aday havuzu oluşturmak, potansiyel işgöreni belirlemektir. İşletmenin yapısına dahil etmek istediği elemanın özelliklerine göre potansiyel işgörenin içerisinde yer aldığı kaynak grupları da farklı olacaktır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin personel politikasına, yönetici özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Sözü edilen faktörlere bağlı olarak bazı işletmeler dış kaynakları tercih ederken, bazıları yakın duyuru veya işletme içi kaynakları esas alacaktır. Personel seçim sürecinin aktif seçim çalışmasına kadar olan hazırlık kısmını ve aday havuzunu besleyen kaynakları Şekil 3.3.'de şematik olarak göstermek mümkündür (Erdoğan, 1991).

Havuzun oluşumunu, işletmeye bağlı şartların dışında bazı çevresel değişkenlerle beraber, alınacak işgörenin yapacağı işin özellikleri de belirler. İşgücü pazarının değişmesi, bölgede veya sektörde işsizlik oranının artması, genel ekonomik durum, çok özel yetenekli elemanların sayısının azalması gibi değişkenler seçim havuzunun oluşumunu belirleyen çevresel faktörlerdendir.

İşletmedeki her seçim havuzunun potansiyeli de farklıdır. Çok yetenekli işgörenlerin seçim havuzunu oluşturmak, daha az özellik isteyenlere göre daha zordur. Çevresel şartlar ve iş özellikleri ne olursa olsun dışarıdan sağlanacak adayların iş ilanları ile firmaya çekilmesi gerekir. Aracı kurumlar, eğitim kuruluşları, kişisel yakınlık, gazete

ilanı veya benzeri yollarla yapılan duyuru sonucu başvuruda bulunanlar gerçek anlamda seçim havuzunu oluşturmazlar. Gerçekçi bir seçim havuzu oluşturulurken, adayları değerlendirme safhasının işlemeye başlaması için başvuruların elenmesi ve uygun olanların seçim havuzuna dahil edilmesi gerekir.



Şekil 3.3. Personel seçimi ön hazırlıkları ve seçim havuzu kaynakları

Aday havuzu oluşturma, personel seçim ve yerleştirme çalışmalarının etkinliğini doğrudan belirleyen değişkenlerdendir. Aday toplama öncelikle eleman alımı için seçimin yapılacağı kütlenin sayısal sınırlarını, teknik ifadesi ile seçim oranını belirleyecektir (Wexley et. al., 1984).

Spesifik bir iş için başvuran ve aday havuzunu oluşturan tüm adaylardan işe kabul edilenlerin tüm adaylara oranı seçim oranını verir.

$$\text{Seçim Oranı} = \frac{\text{İşe alınacak insan sayısı}}{\text{Tüm başvuruların sayısı}}$$

Seçim oranının “1” olması demek açılan her kadro için iş başvurusuna sadece 1 kişinin başvurduğunu gösterir. Seçim oranının 1’in altına düşmesi demek seçici pozisyonundaki yöneticilerin daha fazla alternatifle karar verme imkanına sahip olması demektir. Örneğin “0.10” gibi bir seçim oranı her açılan kadro için 10 başvurunun yapıldığını göstermektedir.

Seçim oranının optimalliği de personel seçim çalışmasının süresini ve maliyetini olumlu yönde etkileyecektir. Şüphesiz, seçime kaynak olan seçim havuzunu oluşturan kütlenin yeterliliği, işten işe ve işletmelere göre değişim gösterecektir. Fazlaca ihtisaslaşmayı gerektiren işlerde aday kütle sayıca az, seçim oranı düşük olacaktır. İyi bir seçim çalışması, seçim havuzunu oluşturan aday sayısını ve seçim oranını dengeleyici olmak zorundadır. Bu denge sağlanmazsa seçimin tutarlılığından başlangıçta taviz verilmiş olunacaktır (Erdoğan, 1991).

3.1.2 Personel Seçiminin İşletme Bünyesindeki Aktif Çalışması

Çeşitli yöntemlerle, gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklardan faydalanılarak ihtiyaç duyulan aday havuzu oluşturulduktan sonra artık bu havuz içerisinde işe ve işletmeye uygun adayları bulma sürecine girilir. Bu sürecin aşamaları aşağıdaki gibidir.

3.1.2.1 Başvuruların Kabulü

Yapılan duyurulardan sonra, yazılı ve şahsen olmak üzere iki türlü başvuru yapılabilir. Kabul işlemleri ve ön eleme çalışmaları da bu başvuru türlerine göre farklılık gösterecektir.

Yapılan duyurularda istenen şartlara adayların uygun olması durumunda, yazılı olarak posta yoluyla işletmedeki görevlere talip olunması mümkündür. Yazılı başvurular isteğe göre resimli, adayın kendi el yazısıyla olabilir ve özel bazı dokümanlar da bu başvuru yazısının ekinde istenebilir. Bu şekilde gelen yazılı başvurular, seçim havuzunun potansiyelini oluşturacaktır. Bu yolla, istekte bulunan adayların yazılı olarak verdikleri bilgiye göre iş şartlarına uygun olup olmadığı saptanır. Adayın verdiği bilginin sonuçlarına göre eğitiminin ve diğer kişisel özelliklerinin iş spesifikasyonuna uygun olup olmadığına karar verilir. Yine bu karar aşamasında adayın tecrübesinin ve halen yaptığı veya yakın geçmişte yaptığı işin işletmeye uygunluğu incelenir. Yazılı başvurusunda aday ücret ve diğer çalışma koşulları için ön şart koymuşsa, bu şartların işletme tarafından karşılanma olanağı saptanır. Ayrıca yazılı başvuruda verilen ilave bilgiler, gerekiyorsa fotoğraf ve adayın el yazısı incelenerek, bu kişinin seçimin diğer safhaları için kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir (Erdoğan, 1991).

Adayın özellikleri işe uygunsa ve görünüşte belirgin bir sorun yoksa adayın yazılı başvurusu kabul edilir ve bu kişi seçim havuzunun içinde yer alır. Aksi halde adayın evrakları iade edilmek üzere saklanır.

Bazen adayın yazılı özellikleri yeterli olduğu halde sadece fotoğrafa bakarak veya el yazısının incelemesi yapılarak havuza dahil edilmediği görülmektedir. Tutarlı bir nedenle böyle bir eleminin yapılması için adayın güncel bir fotoğrafını göndermiş olması gerekir. Çok özel bazı işlerin dışında kalan görevler için yazıya göre adayların elenmesi doğru olmayacaktır (Erdoğan, 1991).

Başvuruların şahsen yapılması da istenebilir. Esasında seçim havuzunu oluşturmak için yeterli özelliklere sahip bir görevlinin olması halinde şahsi başvurular daha etkin sonuç vermekte, seçim çalışmasının tutarlılığını yükseltmektedir. Ancak çok

sayıda elemanın alınacağı seçim çalışmalarında ve başvuruların dinamik özellikli olmadığı durumlarda bünyesel zorlukların da olabileceği unutulmamalıdır.

Kişisel başvurular dinamik özellikli olabilir. Personel ihtiyacı olmadığı durumlarda dahi çeşitli kaynaklardan gelen adayların başvurusu kabul ediliyor ve gerektiğinde bu kabuller değerlemeye alınıyorsa başvuru dinamik özelliklidir. Bu durumda, işletmede özel olarak hazırlanmış ve kullanılan bir **başvuru formu** veya **iş istek formu** olması gerekir. Şahsen başvuruda bulunan aday önce bu iş istek formunu doldurmalı, daha sonra ön elemeyi yapacak görevli ile görüşmelidir.

Ek.1'de değişik örnekleri verilen türden bir iş istek formunda adaya ait şu bilgilerin olması gerekmektedir:

- Kişisel bilgiler
- İş hayatına ilişkin bilgiler
- Adayın eğitime ilişkin bilgiler
- Askerlik durumu
- Üye olduğu kuruluşlar ve hobileri
- Referans verecek kişiler
- İmza

3.1.2.2 Ön Eleme ve Kesin Personel Seçim Havuzu Oluşturma

Yapılacak ön eleme çalışmasıyla işe ve işletmeye en uygun adayların, başvuran tüm adaylar arasından bulunması sağlanır. Yapılan başvuru yazılı ise inceleme, posta yolu ile yolladığı özgeçmiş incelenerek yapılır. Özgeçmişindeki özelliklerin işe uygun görülmesi durumunda ise aday kesin seçim havuzuna dahil edilir, aksi halde elenir.

Şahsen yapılan başvurularda ise başvuranın işe ve işletmeye uygunluğu bir ön eleme görüşmesinin varlığına bağlıdır. Bu süreç temel olarak bedenen çalışacak işgörenler, teknisyenler ve yöneticiler için benzerdir. Muhtemel adaylara müracaat formu doğrultusunda biyografik özellikleri sorulur, adları ve adreslerinin, geçmiş deneyimlerinin, eğitime ilişkin bilgilerin forma tam yazılıp yazılmadığı kontrol edilir, hatta bu bahane ile adayla kısa bir görüşme yapılır (Boone et. al., 1984).

Karşılıklı yapılan bu görüşme sırasında adaylara, işletmede yapacakları iş hakkında bilgi verilir ve bu bilgilerin ışığında görüşleri alınır. Ön görüşme yoluyla görüşmeyi yapacak kişi, gerekiyorsa formun genel sınırlarının dışında da bilgi alabilir. İşin gerektirdiği fiziksel bazı özellikler de varsa ön görüşmede elenmesi gerekenler tespit edilir ve kesin seçim havuzunun dışında bırakılır.

3.1.2.3 Seçim Sınavı ve Seçim Testleri

Geleneksel personel seçim süreci bir engeller dizisidir. İlk engel dizisi olan kesin seçim havuzunun oluşturulması tamamlandıktan sonra bilgi sınavı ve yetenek analizi için test uygulaması aşamasına gelinir.

Bu tür klasik personel seçim süreci ancak, yeterli büyüklüğe ulaşmış, personelini tutarlı verilere göre seçmek isteyen işletmelerde tam olarak uygulanma eğilimindedir.

Hazırlanan iş spesifikasyonlarında saptanan ve seçim sırasında adaylarda aranması gereken bilgisel, zihinsel ve bedensel özellikler vardır. Bu özelliklerin analizi için bazı işletmeler doğrudan seçim sınavı uygulamasına giderler. Seçimi daha tutarlı yapmak isteyen işletmeler ise işletmenin ve işin özelliğine göre test uygulaması yapmaktadır.

Seçim sınavlarını iki türlü ele alabiliriz:

- 1- Bilgi sınavları
- 2- Psikoteknik testler

3.1.2.3.1 Bilgi Sınavları

Aday sayısının çok olduğu durumlarda da adayların ön elemesi için sınav yolunu seçen işletme sayısı az değildir. İşletmenin özellikle başlangıç iş grupları için adayın fazla olması halinde seçim sınavları bir ön eleme aracı olarak görülmekte, çok zaman muhtemel aday kütesinin hakim olarak eğitim gördüğü konulara ilişkin bilgi sınavı yapılarak bir genel eleme yapılmakta, böylece mülakata dahil olacak aday sayısı

sınırlanmaktadır. İdeal durum, seçim sınavının veya sınav yerine uygulanacak testlerin adayların istenen zihinsel ve bilgisel özelliklerini ölçmeye dönük olmasıdır.

Seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülecek özelliğin kendisidir. Tornacının temel torna bilgisi veya muhasebecinin bu konudaki temel bilgisi sınav yoluyla ölçülecekse sınırlayıcı faktör bu bilgiler olmalıdır. Kişinin yapacağı işe ilişkin işin etkinliğini doğrudan belirlemeyen genel kültür bilgileri veya sadece elemeye dönük bilgi ölçüm soruları seçim sınavının içerisinde yer almamalıdır (Erdoğan, 1991).

Seçim sınavlarının taşınması gereken özellikler şöyle özetlenebilir:

- 1- Seçim sınavında sorulan soruların karşılığı olan bilgiler işletme ile ilgili, işin yapılışında kullanılacak türden olmalıdır. Aşırıya kaçmamak üzere genel iş kültürüne ilişkin sorular da sorulabilir. İş ile hiç bir zaman doğrudan ilişkisi olmayan güncel eğitimde yer almayan genel kültür sorularının seçim sınavında yer almamasına dikkat etmek gerekir.
- 2- Seçim sınavında yer alan sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Amaç bilgi ölçmekse, gereksiz yere şaşırtıcı, kavram karmaşasına dayalı sorularla seçim sınavı yapılamaz. Sınav sorusu istenen cevaba göre düzenlenmelidir.
- 3- Üç saatten daha uzun sınavlar adayların sıkılmasına ve sınav ciddiyetinden uzaklaşmasına yol açar. Böyle bir gelişme de sınav bilgisinin tutarlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı değerlendirme döneminde adaylara sorulacak soruların cevaplama süreleri de birbirlerine yakın olmalıdır.
- 4- Adayların sınav ortamları olanaklar ölçüsünde homojen olmalıdır. Gürültülü ve yetersiz ısı şartlarına sahip ortamlar sınav yeri olarak kullanılmamalıdır.
- 5- Sınav, geçici bilgileri analize dönük olmamalıdır.

3.1.2.3.2 Psikoteknik Testler

Gelişmiş ülkelerde çok özel bilgi sınavlarının dışında seçim sınavı yapılmamakta, adayların analizi özel olarak hazırlanmış psikoteknik testlerle yapılmaktadır. İşgörenin, iş için neyi tam yapabileceğinin saptanmasında test yöntemi

daha etkilidir. Birçok personel yöneticisi ve uzmanı, test yönteminin personel seçiminde en emin yol olduğunu kabul etmektedirler (Aldag et. al., 1987).

Bilgi sınavı yerine testlerin kullanılmasının bir dizi tutarlı nedeni vardır. Her şeyden önce testlerin, adayları analizde çok yönlü ölçüm yaptığı ve ölçümü tüm adaylar için standart hale getirilmiş değişkenlerle gerçekleştirdiği bilinmektedir. Test yöntemi, adayın işe uygunluğunu analiz etmede, kendisinin verdiği bilgilerden veya görüşme formları yardımıyla elde edilen sonuçlardan daha objektif yargılar oluşturmaktadır. Şüphesiz ölçümün geçerliliği, hazırlanan psikoteknik test sisteminin sağlıklı ve gerçekçi oluşturulmasına bağlıdır (Erdoğan, 1991).

Personel seçiminde kullanılabilecek testleri iki gruba ayırabiliriz;

- 1- **Kağıt-kalem testleri:** Daha ziyade bilgisel özellikler ile zekâ, kavrama, algılama, yaratıcılık gibi zihinsel özellikleri değerlemeye dönük olarak hazırlanan testlerdir.
- 2- **Aletli testler:** Genel zekâdan, kişiliğin belirli yönlerine kadar zihinsel özellikleri ölçmenin yanı sıra bedensel özellikleri de analiz etmek için kullanılır.

Bunun dışında testleri şu şekilde de ayırabiliriz:

- 1- **Zekâ testleri:** Adayların genel olarak IQ bazında zekâ düzeylerinin belirlenmesini sağlayan testlerdir.
- 2- **Bedensel ve zihinsel yetenek testleri:** Bu testler yardımıyla hafıza, problem çözme sürati, sözel kavrama, sayılarla ilgilenme ve benzeri yeteneklerin adaylardaki seviyesini saptama ve bu yönleri ile adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı vardır.
- 3- **Kişilik testleri:** Belirgin bireysel özelliklerden oluşan kişiliği analiz etmeye dönüktür. Adayların tanımlanmış bazı eğilimlerini saptayarak bu yönleri ile adaylar arasında bir karşılaştırma yapmada tutarlı sonuçlar elde etmek mümkündür.
- 4- **İlgi testleri:** Bu testler yardımıyla adayların temel ilgi alanlarının analiz edilmesi ve bu alanlara göre yeteneklerinin ölçülmesi mümkün olacaktır.
- 5- **Monotonluk testleri**

Yukarıda sayılan bu testlerin bireysel olarak uygulanması veya adaylara topluca uygulanması mümkündür.

Psikoteknik yöntem, kişi-iş uyumunu sağlamada en tutarlı olan yaklaşımı bünyesinde bulundurulur. Bu tutarlılık da analizin işletmeye ve işe göre yapılmasına

bağlıdır. Eğer personel seçiminde psikoteknik testten faydalanılacaksa önce bir seçim değerlendirme sisteminin hazırlanması gerekir.

Psikoteknik seçim sistemi, işlere göre hazırlanmış test hücrelerinden oluşur. Öncelikle işletmede hangi iş için eleman seçilecektir ve bu işin istediği bilgi, bedensel ve zihinsel yetenek ile kişisel özellikler nedir tespit etmek ve bir iş profili çıkarmak gerekir.

Testler yardımıyla yapılacak şey, bu profildeki özellik ve yeteneklerin adaylarda bulunma derecelerini belirlemek ve bu yönleri ile adaylar arasındaki farkı ortaya çıkarmaktır. Bu durumda her iş profilini analiz edecek testleri bir araya getirip özel bir testler topluluğuna varmak gerekir. İşlere göre bir araya getirilen bu testler topluluğuna psikoteknik test bataryası denir. Batarya hazırlandıktan sonra her hücre, işletmede halen o işi yapan işgörenlerden seçilecek bir numune grubuna uygulanır ve toplam olarak hücrenin sayısal değerlerinin ortalaması ve standart sapması hesaplanır. Değerlemeden sonra gerekli düzeltmeler yapılır ve düzeltilmiş sayısal değerlere göre hücre için sınır değerler oluşturulur. Bu değerler işletmenin kabul sınırını verir.

Psikoteknik testlerin, ölçüm gücünü arttırmak ve tutarlı ölçüm yapmak için bazı özellikler taşıması gerekir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Testler, genel kültüre uyumlu olmalı, kültürden bağımsız test olmamalıdır. Başka ülkelerin kültürlerine göre geliştirilmiş bir test ile ölçüm yapmak hatalı neticeler verecektir.
- 2- Uygulanacak testler geçerli olmalıdır. Test, hangi özelliği veya özellik-yetenek dizinini ölçmek için hazırlanmışsa o özellik ölçümde iyi dağılım vermeli, aynı test ile fazla özellik ölçümü yoluna gidilmemelidir.
- 3- Test güvenilir olmalıdır. Aynı teste farklı zamanlarda tabi tutulan kişi, özellik ve yeteneğinde değişme süresi içinde kalmak ve uygulama benzer ortamlarda olmak kaydıyla benzer sonucu almalı, sonuçlar tesadüfi olmamalıdır.
- 4- Uygulanan testler, sonuç olarak normal dağılım göstermelidir. Çünkü, bir olgu süreklilik gösteriyorsa, sosyal ve normalse dağılımı normaldir. Ayrıca testler yardımı ile ölçülen özellikler beşeri özellikler olup normal gruplarda ölçüm yapılmaktadır ve ölçülen özellikler süreklidir.

5- Testlerin geliştirilmesi ve uygulanması ekonomik olmalıdır. İşletmelerde kullanılacak testler çok sayıda iş için analiz yapacak türden olmalı, hazırlanması ve çoğaltılması da ekonomiklik sınırı içinde kalmalıdır.

Çok özel bir bilgi ölçümü yapılsa bile bu tür bilgilerin analizi için klasik bir sınav yapıp diğer özellikleri psikoteknik testlerle ölçmek seçimin güvenilirliğini arttıracaktır. Özel olarak hazırlanmış psikoteknik test hücrelerinin kullanılmasının bir dizi yararları vardır. Bunlar;

1- Psikoteknik testlerin büyük bir kısmının sonucu sayısal olarak elde edildiğinden kendileri ve cevap anahtarları da kesinlikle standarttır. Bu durumda sonuçların, sınavı yapan kişilere göre farklılık göstermesi söz konusu olmayacaktır. Ayrıca sayısal değerlendirme kişilerin özellikler açısından bir nevi derecelerini göstereceğinden kişiler arası karşılaştırmada, zamanla işletmenin insan gücü standartlarının korunmasını da sağlayacaktır.

2- Psikoteknik testler ile adayların çok yönlü değerlendirilmeleri mümkündür. Ayrıca adayların işe ilişkin genel zekâlarını da analiz etmek mümkün olabilmektedir.

3- Psikoteknik test yöntemi aday-iş uyumunu araştırır. Testler kullanıcıya, öncelikle adayları işle ve birbirleriyle iş yatkınlıkları, iş etkinliğini artırıcı potansiyelleri açısından inceleme olanağı verir. Bu bilginin ışığında adayların işletme içinde hangi işi ne ölçüde başarabileceği, alınacağı işe uyumunun ne olabileceğini saptamak mümkündür.

4- Testler, sadece işe alınacak adayları belirlemekle kalmaz, alınması uygun görülen adayların işletmeye dahil olduktan sonra eğitim, yönlendirme gibi çalışmalara katılmasının planlanmasına da yardım eder. Test sonuçları, yöneten ve yönetilenin iş gereklerini kavramasına olanak verir. Personel bölümü yöneticilerinin gerçekçi anlamda yetenek ve özellik envanteri yapmalarını sağlar. Test sonuçları, bünyesel yönlendirme çalışmalarına da ışık tutar.

5- Psikoteknik test hücreleri temelde çok uzun bir süre için bir defa hazırlanır. Sistem iyi korunur ve saklanırsa da sürekli uygulanır. Her personel alımında yeni bir hücre oluşturmaya gerek yoktur. Ancak işin yapılış biçimi değişirse hücreyi de değiştirmek gerekecektir.

6- Her seçim çalışmasının sonucunda sayısal değerler, dinamik ortalama ile yeniden değerlendirilse sistemin güncelliği korunacağından uygulama son derece ekonomik olacaktır.

7- Seçimden sonra adayların kısmi yetersizlikleri test sonuçlarına göre analiz edilebileceğinden ayrıca bir eğitim ihtiyaç etüdü yapmaya gerek kalmayacaktır.

8- Çok büyük aday kitlelerini dahi eleyici olan bir dizi kağıt-kalem testi ile kısa sürede (en fazla 60 dakika) değerlendirip gerçekçi bir personel seçim havuzuna varmak, daha sonra da hassas analizler yapmak mümkündür (Erdoğan, 1991).

3.1.2.4 Görüşme (Mülâkat)

İşgören seçiminde görüşme; "Bir işletme veya kurumun, işgören gereksinmesi duyulan iş ya da mevkilerine atanmak isteğinde bulunan kimselerle, örgütçe görevlendirilen bir ya da birden fazla kişinin karşılıklı konuşup bunların, örgütte çalışıp çalışamayacaklarına ilişkin değerlendirilmesinde kullanılacak izlenimlerin sağlanmasıdır." (Aşhun, 1982)

Görüşme, işletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisidir. Ülkemizde de tüm kademeler için eleman seçiminde önemli bir seçim aracı durumundadır. İşgören seçiminde yalnızca iş görüşmesi sistemini uygulayan ve bununla yetinen işletmeler çoktur. Görüşme sırasında bir yandan istenen bilgiler elde edilir, diğer yandan da iş için başvuran adayın kişiliğine ilişkin bilgiler alınır ve değerlendirmesi yapılır.

Adaylar arasından işe alınacak kişilerin bulunmasında bir dizi görüşmeden söz edilebilir. Bu mülâkatlar, ilk müracaatta başlar ve kişinin çalışacağı bölüme yerleşmesine kadar devam eder.

3.1.2.4.1 Görüşmenin Amacı ve Adaydan Bilgi Edinilmeye Çalışılan Konular

Firmaların, personel seçiminde görüşme yöntemini kullanmalarının amaçları şunlardır:

- Adayın, açık kadronun gerektirdiği özellik ve iş deneyimine sahip olmadığının belirlenmesi,
- Gelecekte işin gerektirdiği sorumlulukların artması ya da kendisinin daha geniş sorumluluğu gerektiren bir işe verilmesi gerektiğinde, ne dereceye kadar başarılı olabileceği hakkında bir karara varabilmek amacı ile o kişinin özellik ve nitelikleri hakkında bilgi edinmek,
- Başvuru sahibinin kurum hakkında iyi izlenimler edinmesine yardımcı olmak,
- Mülakat aşamasına gelmiş tüm adayların görsel olarak karşılaştırılması sonucu en iyi adayın tespit edilmesi.

Görüşme sırasında adaydan bilgi edinilmeye çalışılan konuları ise şöyle sıralayabiliriz (Özel, 1985):

1) Olgunluk:

- Kendi hatasını başkasına yükler mi?
- Başkalarını sert bir şekilde tenkit eder mi?
- Yeteneklerinin üzerinde bir mevkiye gelmek isteyen aşırı hırslı biri mi?
- Başarılarını ve yeteneklerini gereğinden fazla över mi?
- Pek çok işi deneyip sonra vazgeçen bir kişilik yapısına mı sahip?
- Başkaları hakkında tutarsız ve temeli olmayan sözler söyler mi?
- İş konusunda tutarsız ve gayri ciddi biri mi?

2) İş ciddiyeti ve dürüstlük:

- İş ve aile sorumluluğu üstlenen biri mi?
- Herhangi bir nedenle uyarı ya da eleştiri ile karşılaşmış mı?
- Sözünü yerine getiren biri mi, yoksa verdiği sözü tutmayan bir kişilik yapısına mı sahip?
- İşini vasat düzeyde yapan biri mi?

3) Kendine güven:

- Gösterişe düşkün mü?
- Sinirli mi?
- Çekingen mi?

- Uyarı ya da eleştirilere karşı sert reaksiyon gösteriyor mu?
- Ortama ve duruma göre davranışlarını ayarlayabiliyor mu?

4) Başkalarına karşı tavırları:

- Başkaları hakkındaki düşüncelerinde duygularının etkisi altında kalan biri mi?
- Pek çok kişiye karşı olumsuz duygular besleyen, kötümser bir kişiliğe mi sahip?
- Dalkavuk biri mi?
- Şüpheli mi?

5) Değer ölçütleri:

- Sorumluluktan kaçır mı?
- Başkaları tarafından sevmeye ve takdir edilmeye önem verir mi?
- Unvan sahibi olmaya önem veren biri mi?
- İş bilgisini ve deneyimini arttırmak isteyen bir özelliğe sahip mi?
- Yaptığı işte yarınından emin olmayı ön planda tutar mı?
- Ücret ve maaşı ön planda tutar mı?

6) Diğer insanlara karşı tutumu ve ilişkileri:

- Çevresinde sevilen, içten bir insan mı?
- Herkesle iyi geçinir mi yoksa yalnızca belirli kişilerle mi iyi geçinir?
- Başkaları hakkındaki düşüncelerinde pek yanılmayan biri mi?

7) İş deneyimi:

- Öğrenim durumu nedir?
- Daha önceki görevlerinden ayrılma nedenleri ile bu işteki beğendiği ya da beğenmediği noktalar nelerdir?
- Daha önceki görevlerine nasıl girmiştir?
- Önceki işlerinde normal bir ilerleme yapmış mıdır, yapmadıysa nedeni nedir?

8) Sağlık durumu ve enerjisi:

- Önceki işlerine devam durumu nasıldı?
- Enerjik ve dinamik bir kişi izlenimi veriyor mu?
- Enerji ve bedensel sağlamlık gerektiren faaliyetlere katılıyor mu?

9) İşine karşı tutumu:

- Önceki işindeki ya da işlerindeki amirleri hakkında düşünceleri ne yönde?
- Bir şef ya da lider tarafından kendisine yol gösterilmesini isteyen pasif bir tip mi?
- Başkaları ile çalışmayı kendi kendine çalışmaya tercih eder mi?
- Rutin işlerden mi hoşlanır?
- Yaptığı işin temiz ve düzenli olması onun için önemli bir konu mu?
- Sorumluluktan kaçınan bir tip mi?
- Oturmamış, geleceği belli olmayan bir işte çalışmaktan kaçınır mı?

10) Konuşma:

- Konuşma tarzı ve davranışları ile olumlu bir izlenim bırakıyor mu?

3.1.2.4.2 Görüşme Yöntemleri

Personel seçimine görüşmenin temel amacı, görüşmeyi yapan uzman veya yöneticinin adaya sorular yönelmesi ve elde edilen bilgilerle de adayın iş yapabilme gücünün ölçülmesidir. Böyle bir çalışmada her aday birbiriyle karşılaştırılır ve görüşmenin tanımına uygun olanlar seçimin bir sonraki safhasına dahil edilir. Böyle bir sonucu sağlamak için yapılan mülâkatlar uygulanış biçimlerine göre yöntem farklılığı gösterebilir. Personel seçiminde adayların özellik ve yeteneklerini analiz etmede kullanılan değişik görüşme yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz:

1- Serbest (Plansız) görüşme yöntemi: Adından da anlaşılacağı gibi bu yöntemde soru kalıpları yoktur. Adaya düşüncelerini anlatmada serbestlik tanınmıştır. Aday konuşmanın gidişini duygu ve düşüncelerine göre istediği gibi yönlendirebilir. Konunun, mülâkatın amacının dışına taşmaması mülâkatçı tarafından denetlenmelidir. Ayrıca konuşulan konu tartışmaya dönmemelidir.

Bu yöntemin amacı, adayın duyuşsal tepkilerini, düşüncelerini ayrıntılı biçimde ele almaktır. Onun için adaya çeşitli konularda sorular sorarak bu konuların gözlemi yapılmak istenir. Herhangi bir soru planı hazırlanmadığı için mülâkat esnasında yeri geldikçe sorulması gereken sorular da sorulmalıdır (Çığ, 1993).

Mülâkatçı bu yöntem ile adayın kişiliği, ailevi ilişkileri ve iş deneyimi ile ilgili olarak ayrıntılı bilgiler toplayabilir. Ayrıca bu görüşme, adayın heyecanını yenerek rahat bir görüşme yapmasına olanak sağlar.

Bu yöntemin en büyük dezavantajı, işe alma konusunda mülâkatçının kararsız kalmasına yol açmasıdır. Ayrıca mülâkatçılar değerlendirme yaparken objektiflikten uzaklaşabilirler. Adaylar içinden kendi düşüncelerine uygun ve kendilerine benzeyen adayları seçme eğilimi gösterebilirler.

Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tamamına yakınının, büyük işletmelerin de bazılarının uyguladığı bu görüşme tekniği ile elde edilen bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir.

2- Planlı görüşme yöntemi: Bu yöntemde adaylara sorulacak sorular tercihen bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır. Sorular görüşme sırasında adaya aynen sorulur. Adayın verdiği cevaplar özel olarak hazırlanmış bir mülâkat formuna kaydedilir. Değerlendirme daha sonradan tüm adayların verdikleri cevaplar ayrı ayrı göz önüne alınarak yapılır.

Bu yöntemde adaylar arası karşılaştırma daha objektiftir. Ancak sorular standart olduğu için adayların özel ve yaratıcı yönleri analiz edilmeyebilir. Ayrıca görüşmenin yapıldığı ortamdan ayrılan adayların dışarıda bekleyenlere mülâkatın içeriğini bildirmesi olasılığı da bir noktadan sonra alınan cevapların benzer olmasına yol açabilir. Bu tip olumsuzluklarına rağmen planlı görüşmede değerlendirme daha mekanik ve karşılaştırma yapmaya daha müsaittir (Erdoğan, 1991).

3- Karma görüşme yöntemi: Bu tür görüşmede, planlı mülâkat yaklaşımına uygun olarak hazırlanan yapısı belli sorulara alınan cevaplar yardımıyla, adayların birbirleri ile standart bulgulara göre karşılaştırılması yapılmaktadır. Serbest görüşme tekniklerinden de faydalanılarak mülâkatın derinleştirilmesi, adaylar hakkında biraz daha geniş boyutlu bilginin elde edilmesini mümkün kılar.

4- Sorun çözmeye dönük görüşme yöntemi: Adayları değerlemede yararlanılacak bu görüşme tipinde, adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve onların bu konudaki görüşleri alınır. Çok zaman sorular varsayımlıdır ve adayların bu varsayımlara göre cevap vermeleri veya kendi varsayımlarını oluşturmaları istenir. Adayların verdikleri

cevaplar ve çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir, adayın yaklaşımlarını ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi yönleri belirlenmeye çalışılır. Ancak her adayın her konuya ilgi duymasını beklemek doğru değildir. Bu yüzden adaylara çözmeleri için verilen problemlerin çok iyi saptanması gerekir. Bu tür görüşmelerden elde edilecek bilginin geçerliliğini, adaylara verilen sorunlar ile ileride karşılaşabileceği konuların uyumlu olması belirler.

5- Grup görüşme tekniği: Bu tür görüşmede birden fazla işgören adayı ile görüşme yapmak söz konusudur. Ya bir ya da birden fazla görüşmeci bir grup işgören adayına soru sorar, ya da kendilerine verilmiş soru ya da soruları aralarında tartışan bir grup işgören adayı, görüşmeciler tarafından gözlenir. Bu görüşme türünde aynı anda birden fazla işgören adayı ile görüşüldüğünden görüşmeciler açısından zaman kaybı da ortadan kalkar. Aynı zamanda adaylar ile aynı anda görüşme yapıldığı için birbirlerine gösterdikleri tepkiler ve takındıkları tavır kolaylıkla gözlemlenebilir (Özel, 1985).

6- Baskılı Mülâkat (Stres Mülâkatı): Bu mülâkat yönteminin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uygun yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir (Sabuncuoğlu, 1988).

Mülâkat sırasında adayı şaşırtabilmek hedeflenir. Bu yüzden adaya düşmanca davranıştan dostça davranışa kadar çeşitli tavırlar takınılır. Mülâkatçı böylece aday üzerinde bir baskı kurmuş olur. Ancak, yöntem uygulanırken dikkatli davranmak ve aşırıya kaçmamak gerekir. Gereğinden fazla dostluk adayı gevşetecek, gereğinden fazla düşmanca tutumlar da adayı darıltıp küstürecektir. Özellikle adaya düşmanca davranırken saygı kuralları ihlal edilmemelidir. Yoksa işe alınmayanların işletme hakkında olumsuz düşünceleri oluşabilir (Sözen, 1973).

Eğer işe alınacak elemanın yapacağı iş stresli bir ortamda gerçekleşecekse, adayın baskı altında olması isteniyorsa görüşme sırasında adaya kısa bir zaman dilimi içerisinde çok soru sorulur ve ani cevaplar almaya çalışılır. Böylece adaylar çeşitli yönleri ile zorlanır ve tepkileri ölçülmeye çalışılır. Zamanla mülâkat dostça bir havaya sokulup, aday rahatlatılmış olarak mülâkat tamamlanmalıdır. Koruma, güvenlik veya danışmada çalışacak elemanların seçiminde bu yöntem iyi sonuçlar verir (Erdoğan, 1994).

3.1.2.4.3 Görüşmenin Uygulanış Safhaları

Seçim sürecinin görüşmeye kadar gelinen evresinde elde edilen bulgular vardır. Görüşme bazen bu bulguları tamamlamak için yapılırken, bazen de bilgi sınavı veya test yöntemiyle elde edilemeyen bireysel özelliklerin analizi için yapılır (Erdoğan, 1994).

İlk olarak yapılması gereken işlem, mülakat için ön hazırlıkların yapılması ve görüşme için uygun bir mekan hazırlanmasıdır. İzlenecek yöntemin ne olacağı belirlenir ve görüşmeciler bu tekniğe göre hazırlanır. Hazırlanmış olan özel sorular görüşmeciler tarafından önceden analiz edilip kendi üsluplarına uydurulur. Sorulabilecek ilave soruların neler olabileceği saptanır.

Hazırlık safhasında mülakatı yapacak olanlara, adayların seçimden sonra çalışacakları işin gerekleri öğretilir. Performans standartları hakkında bilgi sahibi olmaları istenir. İşgörene sağlanacak ücret ve diğer çıkarlar hakkında bilgi verilir. Yine hazırlık safhasında adayların işletme, iş ve benzeri konularda görüşmeciye yöneltebileceği muhtemel soruların cevapları standart olarak hazırlanır ve görüşmecilerce bilinir hale getirilir (Erdoğan, 1991).

Adayların arasında tercih yapabilmemiz için mülakata alınacak adayların ihtiyaç duyulan eleman sayısından fazla olması sağlanmalıdır.

Her görüşmede olduğu gibi iş görüşmesinin de bir hazırlık kısmının olması gereklidir. Bu kısım için belirlenecek süre, görüşmenin niteliğine ve türüne göre değişir. Bazı görüşmelerdeki hazırlık kısmı konunun acil olması sebebiyle çok kısa süreli olabilir (Özel, 1985).

Mülakata başlarken ilk anları iyi değerlendirmek gerekir. Eğer baskılı mülakat yöntemi kullanılmıyorsa mülakatçı ile aday arasında sıcak bir ortam, ilk dakikalardaki çabalar ile çok rahat gerçekleştirilebilir. Özellikle açılış konuşması yapılırken klişeleşmiş açılışlardan kaçınılmalı, konuşmaya her aday için farklı şekilde başlanmalıdır.

Görüşmecinin, görüşmeye başlarken doğrudan doğruya iş konularına girmemesi, günün ya da o andaki ortamın durumuna uygun şeylerden söz etmesi gerekir. Bu konu, o günkü hava durumundan başvuru formundaki ilginç bir bilgiye kadar her şey olabilir.

Akıcı bir görüşme başladıktan sonra iki taraf arasında bir bilgi alışverişi başlar. Bu, karşılıklı sorularla gerçekleştirilir. Soru sormak, bilgi toplamayı sağladığı gibi görüşme ortamını da sıcak tutar. Sorular mümkün olduğunca amaca yönelik, açık, doğal, düşündürücü ve önyargısız olmalıdır.

Mülâkat sırasında aday, iyi yönlerini göstermek isterken olumsuz yönlerini saklamaya çalışır. Mülâkatçı kurnazca sorularla saklanmak istenen bu özellikleri de öğrenmelidir (Çığ, 1993).

Mülâkatçı ve aday olaya olumlu açıdan yaklaşabilmelidir. Mülâkatın sonunda faydalı şeyler kazanabileceklerini düşünmeleri gerekir. Bu etken mülâkatın sonucunu olumlu açıdan etkiler.

Görüşmenin son aşaması bitirilmesidir. Bunu yapmak, görüşmeciye düşen bir görevdir. Görüşmeyi sonuçlandırmak için ilk koşul, aday hakkında kesin bir karara varıldıktan sonra görüşmecinin, görüşmeyi bitirdiğini adaya hissettirmesi gerektiğidir. Önemli olan nokta görüşmecinin, görüşmenin bittiğini adaydan anlamaması gerektiğidir (Özel, 1985).

Adaylar arasında bir farkın belirlenmesi için adayın düzeyine göre önceden kabul edilen ölçülerde puanlar verilebilir. Değerlendirmeyi kurul yapıyorsa her kurul üyesi, adayları ayrı ayrı puanlandırır. Sonunda her üyenin verdiği puanların ortalaması alınarak mülâkatın kesin puanı belirlenir (Sezgin, 1991).

Sayısal yapılmayan değerlendirmelerde ise mülâkatçı eğer bir görüşme formu kullanıyorsa, bu formun bölümlerini bitiminden hemen sonra doldurmalıdır. Eğer böyle bir form da kullanmıyorsa mülâkat sırasında adayla ilgili kısa notlar almalıdır.

Görüşmeden hemen sonra görüşmecilerin taze bilgileri kaybetmeden ve karıştırmadan değerlendirme yapmaları gerekir. Adayın son değerlendirmesi yapılarak önceden tespit edilen biçimde bir sonuç raporunun hazırlanması gerekir (Erdoğan, 1994).

Görüşmeyi yapanların hazırladıkları rapor öyle bir şekilde hazırlanmalıdır ki adayın adeta bir fotoğrafını vermelidir. Bu nedenle tüm sözel ve sözel olmayan görüşme sonuçları rapora aktarılmalıdır.

Bu konuda geliştirilmiş örnek değerlendirme formları ve görüşme raporları Ek.2’de verilmiştir.

3.1.2.4.4 Görüşmenin Başarı Şartları

İşe alınacak kişi ile, işe alınma kararında rolü büyük olan görüşmecinin karşı karşıya getirilmesi ve geniş bir görüşme ortamının yaratılması olanağı sayesinde görüşme, en çok kullanılan yöntem olmuştur.

Görüşmenin seçim sürecinde ne denli önemli rol oynadığı düşünülürse, uygulamanın basit bir işlem olmadığı da anlaşılır. Bu yüzden, görüşmeye başlamadan önce bazı hazırlıklar yapılması gereklidir. Bu hazırlıklara verilen önem, mülâkatın başarısını belirler. Bu hazırlıkları genel olarak özetlersek:

- Görüşmenin amacı belirlenmelidir.
- Adaylara sorulacak sorular tespit edilmelidir. Soruların, iş istek formlarındaki sorular ile tekrar tekrar sorulmamasına dikkat etmek gerekir.
- Görüşme ile ilgili olarak alınan notların kaydedilebileceği ve görüşme ile ilgili olarak değerlendirmelerin yapılabileceği bir mülâkat değerlendirme formu hazırlanmalıdır.
- Görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenmelidir.
- Mülâkatın hangi yöntemle gerçekleştirileceği belirlenmelidir. seçilen yöntemle göre mülâkatı yapacak olan kişi veya kişiler, bu yöntemle ilgili olarak bir eğitime tabi tutulmalıdır.
- Mülâkatı yapacak kişi aday hakkındaki bilgileri öğrenmelidir.
- Adayların sorabilecekleri sorulara karşılık bazı standart cevaplar hazırlanmalıdır.
- Görüşme zamanının iyi seçilmesi gerekir.

İş görüşmesinin temel amacı, çalışma isteği ile işletmeye başvuran işgören adayı hakkında kesin ve doğru bilgi elde etmektir. Bunu sağlayabilmek için de görüşmecinin göz önüne alması gereken bir takım kurallar vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- Adayın oturma konumu en iyi biçimde ayarlanmalı ve rahat etmesi sağlanmalıdır.

- Adaya dostça, arkadaşça yaklaşılmalı ve samimi bir ortam yaratılmalıdır. Bunun için de görüşmeyi sıcak bir havaya sokacak bir açılış konuşması yapılmalıdır.
- Görüşmeci, adayı saygıyla dinlemeli ve nazik davranmalıdır.
- Adayı sıkıcı ve belirli kalıplara konmuş sorulardan kaçınılmalı, sorulacaksa da sohbet ortamı içerisinde, adayın rahatlıkla cevap vermesi sağlanarak sorulmalıdır.
- Bazı soruların açık uçlu olmasına dikkat edilmelidir. Evet veya hayır şeklinde cevaplanamayan sorular, adayların bazı yetenekleri hakkında fikir verebilir.
- Adayın ön yargıları kontrol altına alınmalıdır.
- Mülâkat, kesintiye uğratılmadan gerçekleştirilmelidir.
- Adayın, bazı konularda bilgi vermekten kaçınması ve o ana kadar edinilen bilgilerin yeterli olması durumunda adayı daha çok zorlamamak ve görüşmeyi kesmek gerekir.

3.1.2.5 Seçim Sürecinin Diğer Safhaları

Bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece seçim sınavı veya görüşme ile elemanlarını seçmektedirler. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmeler ise adayların derinlemesine analiz edildiği seçim sınavı veya test uygulamasından sonra görüşme yapmakta, bu aşamada da yeterli olan adayların mesleki geçmişleri araştırılmakta, yeterli olan adayları saptayıp ilgili bölüm yönetiminin son değerlemeyi yapmasına hazırlamaktadır.

Ülkemizde bazı büyük sanayi kuruluşları ve bankalar ile yurt dışındaki çok sayıda işletme, son elemeyi yapmadan adayları bir değerlendirme merkezine almaktadır. Böyle bir yaklaşımla işe yeni alınan işgören, çalışacağı bölümün yöneticilerinden önce değerlendirme merkezinde değişik yönleriyle daha detaylı olarak tanınmakta, gerekiyorsa bu safhada da eleme yoluna gidilmektedir.

3.1.2.5.1 Değerleme Merkezi Uygulaması

Daha derinlemesine aday analizi için oluşturulan değerlendirme merkezleri bazen işletmenin bünyesinde yer alırken bazen de işletme dışında, personel seçimi konusunda

çalışan özel kuruluşların bünyesinde oluşturulur. Değerleme merkezinin özellikle izlediği bir yöntemin olması gerekmez. Adayların muhtemel işleri ile ilgili kısa süreli çalışmalar yapmaları ve böylece işe ve işletmeye yatkınlıklarının gözlemlenmesi bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Bu tür çalışmalarda adaylar; ara mülâkatlara, lidersiz grup tartışmalarına, işletme oyunları ve simülasyon teknikleri ile ilgili etkinliklere, özel olarak düzenlenmiş bilgileri alma ve kullanma çalışmalarıyla değişik yetenek ve özellik testlerine tabi tutulurlar. Böyle bir yaklaşımla işe yeni alınan işgören, işletme hakkında daha geniş bilgi elde edebilmekte, sonuç olarak da işletmenin ve işin kendisine uygun olup olmadığı konusunda daha kolay karar verecek hale gelmektedir. Ayrıca, çalışacağı bölümün yöneticilerinden önce daha detaylı olarak tanınacağından gerekiyorsa bu safhada da eleme yoluna gidilebilmektedir.

Ülkemizde bazı bankalar ve büyük işletmeler, değerlendirme merkezine benzer bir uygulamayı uzun süreli yetiştirme dönemi olarak gerçekleştirmektedirler. İşe alınan işgören “stajyer” veya “aday” unvanıyla çalışmaya başlamakta, çalıştığı süre içerisinde yoğun olarak mesleki eğitime tabi tutulmaktadır. Eğitim dönemi sonunda yöneticilerin beğenisini kazanan elemanların asaleti onanmakta, diğerlerinin ise iş ile ilişkisi kesilmektedir (Erdoğan, 1991).

3.1.2.5.2 Adayların Mesleki Geçmişlerinin İncelenmesi ve Son Referans Kontrolü

Yazılı olarak posta ile veya şahsen işletmenin başvuru formunu doldurarak işletmeye başvuran aday sayısı fazla ise ön elemelerde geniş bir referans kontrolü yapılmaz. Bu durumda görüşmeden sonra seçim sürecinin ilk safhası, adayların mesleki geçmişini inceleme ve gerekiyorsa adayın belirttiği, kendisi hakkında bilgi verebilecek kişilerden özel bilgi toplama safhasıdır.

Bilgi toplama işi bazen telefon görüşmeleri ile yapılırken, bazen de özel mektuplar gönderilip bilgi toplamaya veya randevu alarak bilgi verecek kişileri ziyaret etmeye başvurulur. Özellikle yönetimin orta kademelerine eleman seçilirken ziyaret yolu, bilgi alma açısından daha etkili olmaktadır.

Adayların mesleki geçmişlerini araştırma safhasında, görüşmenin sonucunda yeterli görülen kişinin kendisini tanıyanlara, tercihen eski işyerindeki yöneticisi ve arkadaşlarına, eğitim yaşantısında kendisini tanıyan öğretmenlere göre genel davranış eğilimlerinin ne olduğu araştırılır. Ancak her zaman için bilgi verenlerin bilgilerinin doğru olmayacağını da unutmamak gerekir.

Adayın özel yaşantısı hakkında bilgi alma yolları arasında sayılabilecek olan ve ülkemizde de bazı işletmeler tarafından uygulanan “ani ziyaret” yaklaşımı da geçerli olabilir. Böyle bir yöntemin ancak özel görevler için geçerli olacağı ve gözlemi objektif ve bilgili kişilerin yapmasının doğru olacağı da unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991).

3.1.2.5.3 İlk Seçim Listesinin Hazırlanması ve Bölüm Yöneticilerinin Adayla Görüşmesi

Yukarıdaki aşamalardan geçen ve işe kabul edilebilecek adayların tümünün bir listesi çıkarılır. Eleme listesine giren adaylar işletmeye yeniden davet edilmeli ve çalışacakları bölümün yöneticileri ve gerekiyorsa ilk amirler ile karşı karşıya getirilmelidir. Bölüm yöneticilerine de bu adaylar arasından gerçekçi seçimi ancak kendilerinin yapabilecekleri güvencesi verilmeli ve bu safhaya uzman kişiler karışmamalıdır. Bölüm yöneticileri isterlerse yeniden sınav yapsınlar, adayı bedensel ve zihinsel özellikler açısından denesinler ve bölümlerine uygun olan elemanları bulsunlar, bunlar netice itibarıyla kendi kararlarını vermelerini sağlayacak ve bu durum, bölüm yöneticileri ile diğer şirket yöneticileri ve uzman kişilerle arasındaki özel çekişmelerden adayların etkilenmemesini sağlayacaktır (Erdoğan, 1991).

3.1.2.5.4 Dosya Evraklarının Kontrolü ve İşe Kabul Duyurusu

Personel seçiminin son safhası adayın işe kabulü, bu amaçla dosya evraklarının tamamlanması ve kabulün işletme içinde duyurulmasıdır. Tüm seçim safhalarından başarı ile geçen elemanların öncelikle sağlık kontrolünden geçmesi gerekir.

Kişi işe alınmadan önce bazı durumlarda sağlık kontrolünden geçirilir ve bu da seçimin bir sürecidir. Hazırlanacak bir sağlık ve kaza raporu ile adayın genel sağlık durumu hakkında bilgi elde edilir.

Adayın genel hüviyet bilgisinin doğruluğunu belgelemek için de bazı resmi evraklar istenebilir. Bu evraklar eksiksiz olarak istenmeli ve dosyaya yerleştirilmelidir. Bu belgeler arasında olması gereken diploma ve benzeri türünde eğitim belgelerinin tamlığı konusunda titiz davranmakta fayda vardır.

Bu evraklar tamamlandı, aday için hazırlanan personel dosyasına seçim sınavı-test sonuçları ile görüşme bulguları da yerleştirildikten sonra personel seçim süreci tamamlanmış olur.

Kimlerin işe alınacağı ne biçimde duyurulacaksa duyuru yapılır ve işe alınmayanlara teşekkür edilir. Ayrıca işe alınmayan adaylara başvuru sırasında verdikleri evraklar da iade edilmelidir.

İşe alınmaların duyurusu yapıldıktan sonra bir görevlinin yeni işgörenlere, işletme ve yapacağı iş hakkında kısa bilgiler vermesi, işletmeyi, kişinin işletme içinde yerine getirmek durumunda olduğu özel davranışları kişiye anlatması yararlı olacaktır.

3.2 Türkiye'deki Bazı Firmaların Personel Seçim Süreçleri

Klasik personel seçim sisteminin tüm aşamaları teorik olarak yukarıdaki şekilde ortaya konduktan sonra bu sürecin firmalarda nasıl uygulandığının da incelenmesi faydalı olacaktır. Bu bağlamda, personel alımlarının fazlaca olduğu bankaların ele alınmasının daha uygun olacağı düşünülerek, bankalarımızın personel alımlarında nasıl bir seçim sistemi kullandıkları tüm safhalarıyla incelenmiştir. Aşağıda görülen firmaların örnek olarak alınmasının sebepleri şunlardır:

- A Bankası'nın personel seçiminde tamamen mülakat tekniklerinden faydalanması ve bilimsellikten uzak bir seçim sürecini benimsemiş olması,
- Yasarbank'ın, klasik bir süreç yapısına sahip olmakla ve İKY' de bilgisayar paketlerini kullanmamakla beraber testleri ve bilimsel yöntemleri tercih etmesi ve bilgisayarlı sisteme geçiş için çaba sarf etmesi,

- Pamukbank'ın ise hem İK sisteminde tamamen bilgisayarlardan faydalanması hem de seçimde psikolojik testlerden faydalanması, örnek olabilecek bir çalışma sistemi kullanması,

Aşağıda bu firmalar ayrıntılı olarak incelenmişlerdir.

3.2.1 Demirbank'ın Seçim Süreci

Bu bankamızda personel seçim süreci personel ihtiyacının tespit edilmesiyle beraber başlamaktadır. İhtiyacın belirlenmesi ilgili yöneticilerle beraber yapılır. Bölümlerde işgören istek formu kullanılmaktadır. Firmanın İnsan Kaynakları Bölümü, herhangi bir şube veya bölümden bağımsız olarak seçim çalışmasına başlamaz.

Bankadaki bütün pozisyonlarla ilgili tanımlar yapılmıştır. Ancak İnsan Kaynakları Bölümü, bu tanımları katı ve değişmez olarak görmemektedir.

Hangi mevkiye hangi özellikleri taşıyan elemanların alınması gerektiği tespit edildikten sonra uygun adayların aranması işlemine geçilmektedir. Bu üç türlü olabilir;

- Bilgi bankası: Bankaya daha önce başvurmuş ancak çeşitli sebeplerden dolayı işe alınmamış adaylara ulaşılarak bunlar arasından bir tercih yapmak
- Gazete ilanı: Bankanın, aradığı elemanı gazete ilanı yoluyla bulmaya çalışması
- Transfer çalışmaları: Piyasada başarılı olan insanlara ulaşmak suretiyle onları bankaya transfer etmeye çalışmak.

Bankaya özgeçmişlerini yazılı olarak elden veya posta yoluyla gönderen adayların ve banka şubelerinden temin edilebilecek olan başvuru formlarını doldurmak ve bunu İnsan Kaynakları Bölümü'ne elden vermek suretiyle başvuran adayların bilgileri, bir operatör tarafından bankanın bilgi bankasına tek tek yüklenmektedir. Elbette ki bunlar arasından kabul edilemeyecek şekilde veya uygunsuz yazılmış olanlar, bilgisayara yükleme işleminden önce elenmektedir. Bu şekilde, hangi adayın başvurusunun ne aşamada olduğu da takip edilebilmektedir.

Daha sonra personel seçim havuzuna giren adayların değerlendirilmesi başlar. Bu da şu sıra dahilinde olmaktadır:

- **Özgeçmiş kontrolü:** Havuzdaki adaylar arasından uygun olanların tıpkı A bankasındaki gibi listelenmesi
- **Kişilik ve genel yetenek testleri:** Dışarıdan bir danışmana yaptırılan bu testlere ve sonuçlarına İnsan Kaynakları Bölümü ölçülü yaklaşmakta ve yüzde yüz bu sonuçlara göre hareket etmemektedir. Ancak, yeri geldiğinde bu testler de eleyici olabilmektedir.
- **Görüşmeler:** Uygun adaylarla tek tek, mülâkat veya mülâkatlar yapılır. Bu mülâkatlara adayların çalışacakları bölüm yöneticileri de katılırlar. Firmada tüm yöneticilere mülâkat teknikleri konusunda eğitim verilmiş olup, işe alma sadece İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yürütülmemektedir.
- **Referans kontrolü:** Adayın bildirdiği referansların kontrol edilmesi

Tüm bu aşamaları başarıyla geçen adaylar işe alınır ve yerleştirilir.

Bu bankamız halihazırda “Demirbank Değişim Projesi” adı altında bir değişim geçirmekte ve bu çalışma bazında İnsan Kaynakları Bölümü’nün çalışmaları da yeniden planlanmaktadır. Firma, ilerleyen tarihlerde insan kaynakları ile ilgili bir paket program almayı planlamaktadır.

3.2.2 Yaşarbank’ın Seçim Süreci

Yaşarbank’ın personel alımı faaliyetleri, diğer tüm personel işleri gibi İnsan Kaynakları Müdürlüğü (İKM) tarafından yürütülmektedir. Adayların, firmaya başvurmalarından işletmeye kabul edilmelerine kadar geçtikleri safhalar şu şekildedir:

İş başvurularının alınması ve değerlendirilmesi: Başvurular şubelere, birimlere veya direkt olarak İKM’ ne yapılabilir. Şahsen yapılan başvurularda iş istek formu doldurtulur, diğerlerinde ise fotoğraflı bir özgeçmiş talep edilir. Şube ve birimler, aldıkları başvuruları İKM’ ne iletirler. İKM, gelen belgeleri inceleyip talepleri; eğitim, teknik bilgi, tecrübe ve diğer özelliklere göre gruplara ayırarak dosyalarda saklar. İKM, birim ve şubelerden talep gelmesi durumunda iş başvurularını dikkate alır.

İşe alma süreci: Birim ve şube müdürleri için ayrı, periyodik işe almalar için ayrı bir işe alma süreci söz konusudur. Birim ve şube müdürleri seçilirken, mevcut başvurular

içerisinde veya yapılan istihbarat çalışmaları sonucunda uygun görülen adaylar İKM tarafından görüşme yapılmak üzere Genel Müdürlüğe davet edilir. Bir ön görüşmeden sonra adaylar kişilik testine tabi tutulurlar. Yapılan ilk görüşmeden sonra aday ile İKM'nin bağlı olduğu Genel Müdür Yardımcısı görüşme yapar. Aday ile son olarak Genel Müdür görüşme yapar. Görüşmeler sonucunda uygun görülen adaya İKM tarafından ücret teklif edilir. Ücret teklifini kabul eden adaylar için İKM tarafından atama formu doldurulur. Genel Müdür'ün onayı alınan atama formu Yönetim Kuruluna sunulur. Yönetim Kurulu tarafından onaylanan atamalar ilgililere İKM tarafından tebliğ edilir ve göreve başlatılır.

Bankanın politika ve hedeflerine paralel olarak yılda bir veya birden fazla olmak üzere yetiştirmek amacıyla grup halinde işe alma yapılır. Seçimde yazılı ve sözlü sınav usulü kullanılır. Sınav sonucunda bankanın belirlediği asgari normlara sahip olan adaylardan yeterli sayıda eleman kabul edilir. Bu tip işe almalar periyodik olarak yapılır.

Periyodik olmayan işe almalarda ise İKM, sürekli gelmekte olan iş taleplerini inceleyerek mevcut başvurular içerisinde istenen özellikleri taşıyan kişileri araştırır ve uygun özellikleri taşıyanlara ait formlar ilgili birim yöneticisine verilir. Birim Yöneticisi kendine gelen görüşme formlarını inceler ve uygun gördüğü adayları görüşmek üzere davet eder. Görüştüğü adaylar içerisinde beğendiklerini İKM' ne gönderir. İKM' de adaylara kişilik testi ve yetenek testi yapılır. Test yapılan adaylar daha sonra İKM Yetkilileri tarafından mülâkata alınır ve bir mülâkat formu düzenlenir. Uygun görülen adaylar içerisinde tecrübe sahibi olanlara unvan ve ücret teklifi yapılır. Tecrübe sahibi olmayanlara bankanın belirlemiş olduğu ilk giriş ücreti verilir. Yapılan ücret ve unvan teklifini kabul eden adaylar, atama işlemi tamamlanarak göreve başlatılır.

Firmada genel yetenek testi ve kişilik testi olmak üzere seçimde kullanılan iki tip test vardır. Bunların ikisi de yurtdışından getirilmiştir. Genel yetenek testi 60 soruluk olup adaylardan testi 45 dakikada doldurmaları istenir. Kişilik testi için ise bir zaman sınırlaması yoktur. Her iki test de bir uzman tarafından elle değerlendirilerek sonuçları çıkarılır. Kişilik testi sonucu ayrıntılı bir kişilik diyagramı çıkar. Burada, kişinin kendisini nasıl gördüğü, diğer insanların onu nasıl gördüğü ve her ikisinin ortalaması

olan değerler eğriler kullanılarak yansıtılır. Genel yetenek testinin sonucuna göre de insanların hangi bölümlerde çalışmalarının daha uygun olacağı belirlenir.

3.2.3 Pamukbank'ın Seçim Süreci

Personel seçimi iki türlü yapılabilmektedir. Bunlardan birincisi, öncelikle banka içi kaynakları değerlendirmek, ikincisi ise ihtiyaç duyulan personeli banka dışından temin etme yoluna gitmektir. Banka dışından eleman temin etme yolu tercih edildiğinde ise genelde tecrübesiz eleman alıp eğitim verme ve yetiştirme yoluna gidilmektedir.

Bankanın İnsan Kaynakları Bölümü'ne (İKB), günde 40-50 adet civarında özgeçmiş gelmektedir. Açılan kadrolara az sayıda başvurunun olduğu durumlarda adayların değerlendirilmeleri tümüyle mülâkat yoluyla yapılmaktadır.

Toplu işe alımlarda uygulanan personel seçim süreci ise aşağıdaki gibidir.

- Başvuruların kabulü: Bu iki türlü olabilmektedir. Bunlardan birincisi, adayların başvuru formları (işe istek formları) doldurarak bunların İKB' ne iletilmesidir. İki tip başvuru formu kullanılmaktadır. Uzman yardımcılığı için bir sayfalık, diğer pozisyonlar için ise Ek.1'de bir rneği verilen başvuru formları kullanılmaktadır. Başvuru formu haricinde adaylar, özgeçmişlerini elden veya posta yoluyla İKB' ne gönderebilmektedirler.
- Adayların verdikleri bilgilerin bir operatör tarafından bilgisayara yüklenmesi: Her adaya bir başvuru numarası verilir. Bu işlem sayesinde, seçim sürecine giren adaylarla ilgili bilgiler düzenli bir biçimde saklanabilmektedir. Aynı zamanda tüm sınav aşamaları da gözlemlenebilmektedir.
- Bilgisayarla yapılan bir araştırma ile uygun olan adayların listelenmesi: Başvuru formlarında verilen bilgilere dayanılarak istenen nitelikler kullanılan programa verilmekte, program da tüm adaylar içerisinden istenen özelliklere uyanları belirlemektedir. Bu işlemi örnekleyecek olursak;

Farz edelim ki bir uzman kadrosu için banka, eleman aranmaktadır. Bankanın aradığı eleman; 28 yaşından küçük, çok iyi derecede İngilizce bilen ve endüstri

mühendisliği mezunu olmalıdır. Firmaya iş için altı aday başvurmuştur. Bunların ilgili özellikleri de aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. Başvuran adayların özellikleri

Aday No	Yaş	Dil Bilgisi	Seviyesi	Eğitim
1	29	İngilizce	Az	Endüstri
2	27	Almanca	İyi	Endüstri
3	26	İngilizce	Çok iyi	Endüstri
4	27	İngilizce	Çok iyi	Endüstri
5	26	İngilizce	Çok iyi	İşletme
6	25	İngilizce	Çok iyi	Endüstri

Görüldüğü gibi bu adaylardan birincisi, endüstri mühendisi olmasına rağmen İngilizce bilgisi az ve yaşı 29'un üzerindedir. İkinci aday ise sadece Almanca bilmektedir. Beşinci aday 26 yaşında ve İngilizce bilgisi çok iyi durumdadır. Ancak bu aday da işletme mezunudur. Bu durumda sadece 3, 4 ve 6 numaralı adaylar görüşmeye çağırılacak nitelikleri taşımaktadırlar. İşte bankanın kullandığı arama programı bu beş aday içerisinde 3, 4 ve 6 numaralı olanları istenen özellikler doğrultusunda listeleyebilmektedir.

Bu aşamada uygun görülen adaylara sınava çağrı mektubu, istenen özellikleri taşımayanlara ise uygun değil mektubu gönderilmektedir. Banka, nadir olmakla beraber bazı pozisyonlar için ön eleme mülakatı yolunu da tercih etmektedir.

- İşe uygunluk sınavı: Yazılı sınav ve aletli test olmak üzere iki aşamadan ibarettir. Farz edelim ki bir sonraki aşama için yazılı sınavdan en az 60, aletli testten de en az 80 almak gerekmektedir. Bu limitlerin altında not alan adaylar elenecektir.
- Mülakat sınavı: Adaylar, çoğunlukla toplu görüşmeler (panel mülakat) yoluyla değerlendirilmektedirler. Her kadro için farklı bir mülakat değerlendirme formu kullanılmaktadır. Bu aşamada da adayların en az 70 alması gerektiğini kabul edelim. Aksi takdirde adaylar elenmektedirler.

- Değerlendirme: Yazılı sınav notu, aletli test puanı ve mülâkat notu toplanıp birlikte değerlendirilerek karar verilir. Ancak her bir aşama için bir alt sınır konulduğundan, bir sonraki aşamaya geçebilmek için adayların bu alt sınırlardan daha yüksek bir puan almaları gerekmektedir. Örnek bir değerlendirme Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Örnek bir değerlendirme

Aday No	Adı-Soyadı	Yazılı Sınav Notu	Aletli Test Puanı	Mülâkat Notu	Ortalama
3	X	80	90	70	80
4	Y	85	80	90	85
6	Z	95	90	60	-

Görüldüğü gibi başvuru aşamasında özellikleri itibariyle tercih edilen 3,4 ve 6 no'lu adaylar, bütün aşamalardan geçmişlerdir. 3 ve 4 no'lu adaylar tüm sınavlardan alt sınırların üzerinde puan alarak süreci tamamlamışlardır. 6 no'lu aday ise yazılı sınavı ve aletli testi oldukça başarılı notlar alarak geçmiş, ancak mülâkatta “60” puan alarak bu aşama için alt sınır puanı olan 70 puan barajını aşamamış ve elenmiştir. Bu durumda bir kişilik uzman kadrosu için 3 ve 4 no'lu adaylar arasından ortalaması daha yüksek olan 4 no'lu aday tercih edilecektir.

- Referans kontrolü: Değerlendirme sonucu olumlu, yani diğerlerine göre daha başarılı olanların referans kontrolleri yapılır. Yani adayların, başvuruları sırasında verdikleri referanslar kontrol edilir.

4. PERSONEL SEÇİMİNDE UZMAN SİSTEMLERİN KULLANILABİLİRLİĞİ

4.1 Klasik Personel Seçim Çalışmalarının Yetersizlikleri

Klasik personel seçimi çalışmalarında çeşitli değerlendirme yöntemleri tek başlarına veya çeşitli kombinasyonlar halinde uygulanabilmektedir. Adayları değerlendirirken firmalar tarafından tercih edilen bazı değerlendirme süreçleri şöyle sıralanabilir:

- Sadece mülakat yapmak suretiyle değerlendirme,
- Bir ön değerlendirme çalışması veya mülakatı yapıp son bir mülakat yapma,
- Bir ön değerlendirme çalışması veya mülakatı, yazılı bir bilim sınavı ve son mülakat,
- Adaylara sadece yetenek ve kişilik testleri uygulanması ve son mülakat,
- Ön değerlendirme çalışması veya mülakatı, çeşitli yetenek ve kişilik testleri uygulaması ve son mülakat,
- Ön değerlendirme çalışması veya mülakatı, bilim sınavı, çeşitli yetenek ve kişilik testleri uygulaması ve son mülakat.

Bu süreçler içerisinde küçük ve orta ölçekli firmalarımız tarafından en çok, sadece mülakat yapma suretiyle değerlendirme tercih edilmektedir. Büyük firmalarımızın bazılarında da bütün değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı son seçenek yani bir ön değerlendirme çalışması veya mülakatı, bilim sınavı, çeşitli yetenek ve kişilik testleri uygulaması ve son mülakat sırasında işleyen seçim süreci tercih edilmektedir. Bu iki alternatif arasında kalan diğer şıklar ise geri kalan bir çok firmada kullanılmaktadır.

Rahatlıkla anlaşılabacağı üzere yukarıda sayılan farklı seçim süreçleri arasında en basit ve bilimsellikten uzak olanı sadece mülakat yaparak insanları değerlendirmektir. Çünkü kararı veren insan olduğundan ve kararını kişisel görüşüne dayanarak verdiğinden hata payı her zaman bulunabilir. Bu konuda akla gelebilecek muhtemel hataları şöyle sıralayabiliriz:

- Mülâkatı yapan kimsenin kafasındaki ideal tip: Mülâkatı yapan kimselerin kafasında genellikle belirli bir tip eleman mevcuttur ve bunu bulabilme çabası içindedirler. Bu nedenle, mülâkat sonucu seçilmiş eleman, çoğu zaman, gerçekten en üstün niteliklere sahip eleman değil, mülâkatı yapan kimsenin kafasındaki tipe en uygun düşen elemandır. Doğal olarak, eğer mülâkatı yapan kimselerin ideallerindeki veya hayallerindeki tipler birbirlerinden farklı ise aynı aday, bir mülâkatçı tarafından olumlu, bir diğeri tarafından olumsuz olarak değerlendirilebilir.
- Mülâkatçının işle ilgili gerekli bilgilere sahip olmaması: Bu durumda da mülâkatçı, vereceği kararlarda yanılığa düşebilir.
- Mülâkatçıların bilgileri değişik biçimde değerlendirmeleri: Bazı mülâkatçılar belirli özelliklere başkalarından daha fazla önem verirler. Bu durum, aynı adayla değişik kişiler tarafından yapılan mülâkat sonuçlarının farklı şekilde ortaya çıkmasına neden olur.
- Adayın genel görünümü: Adayın genel görünümü, örneğin davranışları, konuşma biçimi vs., kendileri hakkında varılacak yargıları geniş çapta etkiler.
- Mülâkatı yapan kimseyle benzer yönlerde sahip olma: Mülâkatı yapan kimseyle aday arasında, (örneğin hemşehri olma gibi) benzerlikler aday hakkında diğerlerine göre lehte bir durum yaratabilir.
- Mülâkat yapılan adayların sırası: Adayların sırası da mülâkatçıyı etki altında bırakan bir faktördür. Örneğin işe göre üstün niteliklere sahip bir aday, kendisinden sonra görüşülen adaylar için olumsuz yönden bir etki yaratabilir.

Bazı firmalarda işe eleman alırken, işyerine yapılan şahsen başvurularda adayla bir ön mülâkat yapılmakta ve bu şekilde başvuran adayların işe ve işletmeye uygun olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ancak yapılan bu mülâkatlarda adaylar yeterince kapsamlı değerlendirilememekte, adaylarla yaş, fiziksel problem, çalışma yeri ve işle ilgili sadece genel hususlar üzerinde görüşülebilmektedir. Bu şekilde aday hakkında doğru bir kanıya varmak tek başına mümkün olamamaktadır. Zaten buradaki amaç, sadece adayları basit bir süzgeçten geçirmektir.

Firmalarımızın hemen hemen tamamında iş başvurusunda bulunan adaylardan, yazılı ve fotoğraflı bir özgeçmiş vermeleri veya bir "iş istek formu" doldurmaları

istenmektedir. Buradaki amaç adayın özellikleri hakkında bilgi sağlamakla beraber adayın özgeçmişini yazış tarzına, düzenine, fotoğrafına ve el yazısına bakarak da adayın kişiliği ve yapısı hakkında fikir yürütmektir. Bazı firmalarda, sadece fotoğrafına veya sadece el yazısına bakılarak insanların elenmesi yapılabilmektedir. Ancak çok bariz olumsuzluklar haricinde, bu tip bir uygulama yerine kişilik testleri yapmak daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

Adayların özgeçmişleri veya iş istek formları firmalarda, ya dosyalarda ya da bilgisayarlarda saklanmaktadır. Bu belgeleri sadece dosyalarda saklamak oldukça zahmetlidir. Bunlardan herhangi birindeki bir bilgiye ulaşmak istenmesi durumunda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Aday bilgilerinin bilgisayar ortamlarına atılarak saklanması oldukça mantıklı ve bilgiye ulaşımı kolaylaştıran bir yöntemdir. Bunu amaçlayan bir çok program da zaten firmalarımızca kullanılmaktadır. Ancak burada da aday bilgilerinin doğru biçimde bilgisayara yüklenmesinde problemler yaşanmaktadır. Her bir adayın birbirinden farklı yazdığı özgeçmişleri okuyarak bunları doğru biçimde bilgisayara girmek oldukça zordur. Tüm başvuruların standart bir şekilde yapılmasını sağlayacak tek tip bir başvuru formu kullanılması bu zorluğu ortadan kaldıracaktır.

Gelen başvurulardaki bilgilerin bilgi bankalarına aktarılması da oldukça zahmetlidir. Çünkü bu işlem, kağıttaki bilgilerin okunarak tek tek, klavye yardımıyla bilgisayar programındaki ilgili bölüme yazılması şeklinde yapılmaktadır. Bir günde onlarca başvuru alan firmalar düşünüldüğünde, bu işin gerçekten de ne kadar zahmetli olduğu rahatlıkla anlaşılabılır. Nitekim firmalarda yapılan incelemelerde görüşülen insan kaynakları sorumluları, özgeçmişlerdeki veya iş istek formlarındaki bilgileri bilgi bankaları olarak adlandırılan veri tabanlarına aktarılması işinde çalışan ve operatör olarak görev yapan insanların, belli bir süre sonra bu işi yapmaktan sıkıldıklarını ve iş tatminsizlerinin oluştuğunu belirtmişlerdir.

Belirli bir seviyeye gelmiş olan insanlara, bilim sınavı uygulayarak onların bilgilerini ölçmek de çok akla yatkın değildir. Çünkü, bir aday firmaya başvurusunu yaparken, hangi okuldan ya da hangi bölümünden mezun olduğu belirtir. Hatta öğrenim hayatı boyunca okuduğu tüm okullar ve buralardan elde ettiği mezuniyet ortalamaları da

öğrenilerek adayın ne ölçüde başarılı bir insan olduğu rahatlıkla anlaşılabilir. Gerek lise ve öncesi okulların, gerekse üniversitelerin hangilerinin ne ölçüde eğitim verdiği veya kalitesi de bellidir. Sırasıyla Anadolu Lisesi, Fen Lisesi ve yüksek puanlı bir üniversitenin iyi bir bölümünü bitirmiş bir adayın bilgisini yeniden ölçmek gereksizdir. Bu adayın bilgisi zaten sahip olduğu diploma ile tescil edilmiştir.

4.2 Bilimsel Testlerle Destekli Bir Uzman Sistemin Personel Seçiminde Kullanılmasının Sağlayabileceği Faydalar

Araştırmalara baktığımız zaman, eleman seçiminde profesyonelce yapılmayan bir görüşme ile rasgele işe alma arasında performans ve verim açısından çok büyük farklar olduğu görülmektedir. Oysa yalnızca genel yetenek ölçüldüğünde bile verim %41 artmaktadır. Bu da çalışan ücretlerinde %41 tasarruf demektir (Hunter, 1991).

Her uygulamada hangi işin, hangi yetilere ne ölçüde ihtiyaç duyduğunun kararını vermek gerekir. Rakamlara yakınlığı olmayan dikkatsiz bir muhasebeci, çabuk unutan ve ayrıntıları göremeyen bir sekreter, ayrıntılara takılıp bütünü göremeyen bir bilgisayar programcısı, problem çözme yetisi düşük bir bilgisayarlı otomasyon bakım sorumlusu yalnızca verimi düşürmez, işi de büyük ölçüde aksatabilir.

İşe alınacak kişilerde verimi düşürecek ölçüde psikolojik sorunların olup olmadığını belirlemek çok önemlidir. Bunlar;

- Strese toleransı
- Genel uyumu
- Depresif özellikleri
- Yaygın endişesi
- Ani çıkışların olup olmayacağı şeklinde değerlendirilebilir.

Ne kadar profesyonelce yapılırsa yapılsın, bir görüşme ile bunları belirlemek imkansızdır. Bu bilgiler ancak uygulanacak kişilik testleri ile elde edilebilir.

Zihinsel yetiler eşit dağılmadığı gibi kişilik özellikleri de çok farklılıklar gösterir. Bu özelliklerin dağılımı o kişinin profilini verir. Bu da bize, o kişiyi başvurduğu işin ideal işgören profili ile karşılaştırma olanağı sağlar.

Genel yetenek, zihinsel yeti ve kişilik testleri, herhangi bir işin gerektirdiği yeteneklere, yeterli düzeyde zihinsel kapasiteye ve uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçiminde, objektif ve bilimsel belirleme olanağı sağlar.

Eleman seçiminde bireylerin, kişilik özelliklerinin ve genel olarak yetenek ve becerilerinin belirlenmesi, bu kişilerin iş ortamındaki verimi ve bunun iş yerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda bir ipucu vermektedir.

Elemana ihtiyaç olunan işin gerektirdiği özelliklere göre, bu testler tek tek ya da birbirlerini tamamlayacak şekilde birkaçı bir arada kullanılabilir. Örneğin insanlarla rahat ilişki kurması beklenen bir resepsiyonist adayının aranan özelliklere sahip olup olmadığını anlamak için kullanılan kişilik testi sağlıklı veriler veren bir araçtır. Bunun yanında iş temposunun hızlı olduğu, stresli bir ortamda karar vermenin gerektiği ve yüksek soyut düşünme kapasitesi gerektiren bankacılık alanında, adayın uygun özelliklere sahip olup olmadığı hem kişilik hem de genel yetenek ve zihinsel yeti testleri ile belirlenebilmektedir.

Yukarda açıklanan bu bilimsel tekniklerin ve bunların, bir uzman sisteme entegre edilmesiyle oluşturulacak bir personel seçim sisteminin sayılabileceği muhtemel faydalar aşağıda sıralanmıştır.

1) Sisteme entegre edilecek modüllerle ilgili her türlü düzenleme ya da ayarlama yapılabilir; bu modüllerin içine girerek yeni seçenekler ya da kriterler oluşturulabilir, mevcut seçenekler ya da kriterler kaldırılabilir. Dolayısı ile esnek bir çalışma şablonu sağlanmış olur.

2) Adayların, ön mülakat testi sırasında kendileri ile ilgili verdikleri bilgiler, otomatikman, firmanın işgören adayları ile ilgili aday bilgileri havuzuna aktarılmaktadır. Böylece, klasik süreçlerde bir operatör tarafından yapılan, adaylarla ilgili tüm bilgilerin tek tek bilgi bankalarına girilmesi işine gerek kalmaz. Bu sayede hem zaman hem de işgücü kazancı sağlanmış olacaktır.

3) Belirli bir pozisyon için eleman ihtiyacı doğduğunda uzman sistem, öncelikle firmanın kendi iç kaynaklarından bu ihtiyacı karşılama yoluna gidecektir. Firmada halihazırda çalışan personel arasından boş olan pozisyona uygun aday varsa öncelikle bu

adayları değerlendirir. Bu sayede de uzman insanların yapacağı böyle bir çalışma bilgisayar tarafından kısa zamanda gerçekleştirilmiş olur.

4) Belirli bir pozisyon için dışarıdan başvuran her adaya aynı sorular yöneltililecektir. Bu soruların cevapları ile işgören profilindeki kuralların, çıkarım mekanizması tarafından standart bir değerlendirme yöntemiyle değerlendirmesi yapılacağından objektif bir seçim çalışması yürütülecektir.

5) Halihazırda bir A pozisyonu için adayların değerlendirilmesi yapılırken çok yakın bir tarihte de bir B pozisyonu için seçim yapılması düşünülüyorsa, A pozisyonu için değerlendirilen ancak, özelliklerin uyuşmamasından dolayı o pozisyon için tercih edilmeyen adaylar arasından, özellikleri B pozisyonu için uygun olanlar geçmiş oldukları test aşamaları hariç olmak üzere yeniden seçim sürecine dahil edilirler. Bu adayların değerlendirilmesi uzman sistem tarafından yapılacağından firmadaki personel bölümünün seçimle ilgili işleri büyük ölçüde hafifleyecektir. Bu kolaylıktan 6 ay gibi bir süreyle faydalanılması mümkündür. Ancak, testin doldurulmasını takiben 6 aydan daha uzun bir zaman geçmiş ise adayın yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Üzerinden 6 aydan fazla bir süre geçmiş olan bilgilerde bu süre zarfında değişiklikler olabileceğinden sağlıklı bir yöntem olarak bu bilgilerin yeniden sağlanması tercih edilmelidir.

6) Adayların değerlendirilmesinde mülakat aşamasına kadar olan tüm seçim aşamaları bilgisayar ortamında gerçekleştirildiğinden ve mülakat sonuçları da yine bilgisayar ortamına girileceğinden, seçim çalışmaları ile ilgili bazı istatistiksel verilerin alınması ve bu sayede seçim çalışmaları ile ilgili genel veya ayrıntılı istatistiki raporların hazırlanması mümkündür. Örneğin;

- Hangi pozisyonlar için ne tipte ve ne sayıda aday başvurmaktadır? Bunun dağılımı nasıl olmaktadır?

- Hangi miktarda aday hangi aşamada elenmektedir? İlgili oranlar nedir?

gibi soruların yanıtları, böyle bir sistem sayesinde rahatlıkla verilebilecektir.

7) Adaylarla ilgili bilinmesi arzu edilen tüm bilgilerin daha seçim aşamasında belirlenmesi sonucu bu bilgilerin, işgörenin firmadaki çalışma hayatında rahatlıkla kullanılması mümkündür. Seçim testlerinde adayın kişilik özellikleri ve ilgili

psikoteknik özellikleri hakkında alınan bilgiler sayesinde adayın nasıl bir kariyer yapması gerektiği, uzman sistem tarafından tespit edilebilir. Bu doğrultuda, kişinin potansiyel olarak sahip olduğu ancak belirgin olmayan özelliklerini takviye edecek uygun eğitim programları belirlenerek ilgili özelliğini ortaya koyabilmesi sağlanacaktır. Böylece, klasik süreçlerde eleman işe alındıktan sonra yapılan çalışmalarla tespit edilen ve ayrıca bir harcama gerektiren eğitim planlaması ve kariyer planlaması çalışmalarının önemli bir kısmı halledilmiş olacaktır.

8) Uzman sistem, personel seçimi çalışmaları ve iş kabul edilen personelin firmadaki çalışma hayatı süresince insan kaynakları yöneticilerine her açıdan karar desteği sağlayacağından, bu insanların iş yükleri büyük ölçüde hafifleyecek ve diğer çalışmalarına daha çok zaman ayırabileceklerdir.

9) Böyle modern bir sistemin kullanılması, gerek iş için firmaya başvuran adayların gözünde, gerekse de piyasada benzer alanda faaliyet gösteren şirketler arasında firmanın prestijini olumlu yönde etkileyecektir.

4.3 Uzman Bir Sistemin Personel Seçiminde Kullanılmasının Muhtemel Dezavantajları

Oluşturulacak bir uzman sistemin personel seçiminde kullanılmasının sağlayabileceği bazı faydaların yanında bazı dezavantajlar da söz konusu olabilir. Bunları sıralamak gerekirse;

1) Özellikle bu çalışmada sunulan sistemi kullanacak firmaların oldukça iyi bir alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Firmanın büyüklüğüne göre belirlenecek bazı merkezlere terminaller konmalı ve bu terminaller, merkezdeki ana bilgisayara bir network (iletişim ağı) ile bağlantılı olmalıdır. Bu, bir maliyet unsurudur.

2) Donanım ile ilgili olarak bir diğer problem de terminal olarak kullanılacak bilgisayarları her kullanıcıya sağlayabilmektir. Çünkü, sistemi işletmek için her mülâkatçıya ve her adaya bir bilgisayar sağlamak, yeterli sayıda bilgisayara sahip olmak gereklidir. Bu da, firmalar için önemli bir maliyet unsurudur. Bunu bertaraf etmek için bazı pozisyonlar için seçim çalışmaları klasik yöntemlerle sürdürülebilir.

- 3) Gerekli olabilecek diğer donanımlar; yazıcılar, mobilyalar, ofis alanı, iletişim bağlantıları ve araçları ile ölçme aletleri olabilir. Bunlar da ayrı bir maliyet oluştururlar.
- 4) Uzman bir sistemin geliştirilmesinin ya da böyle bir sistemi alarak kullanmanın da belirli bir maliyeti vardır. Bu maliyet, bir çok firma için oldukça büyük boyutlarda olabilir.
- 5) Personel seçimi için bir uzman sistem kullanılmaya başlandığında, işyerlerinde fiziksel bazı ayarlamalar yapmak da gerekebilir. Örneğin bu çalışmada önerilen sistemle çalışırken, adayların testleri cevaplayabilecekleri ayrı bir çalışma ortamı sağlamak gerekebilir. Bunu da her firmada, veya firmanın belirlenen her merkezinde sağlamak fiziki olarak mümkün olmayabilir.
- 6) Sisteme entegre edilecek kişilik ve yetenek testlerinin de bir maliyeti vardır. Bu testlerin maliyeti, kullanılacak teste bağlı olarak çok büyük rakamlara ulaşabilmektedir.
- 7) Sistemi kullanılacağı her pozisyonla ilgili ideal işgören profillerinin çıkarılması gerekmektedir. Bu da oldukça uzun zaman alacaktır. Çünkü tek tek her pozisyonun gerektirdiği fonksiyonel yeterliklerin ve durumların, uygun kişilik özelliklerinin, ihtiyaç duyulan yetenek türleri ve düzeylerinin belirlenmesi ve o pozisyonlarla ilgili olarak yapılacak mülâkatlarda kullanılacak değerlendirme kriterlerinin saptanarak ağırlıklandırılması gerekecektir.
- 8) Sistemde sürekli bir güncelleştirme gerektiğinden bu akışı takip edecek, sadece bu işle ilgili çalışanların olması gereklidir. Sistemin doğru ve eksiksiz bir şekilde çalışmasının devamlı olabilmesi için gerekli uzman sistem kullanıcılarını yetiştirmek para ve zaman gerektirecektir. Bu insanlar işten ayrıldıkları zaman ciddi aksamalar olabilir.
- 9) Uygulamalar incelendiğinde, firmalara yapılan başvurularda adayların, firmaya şahsen gelmek yerine özgeçmişlerini posta veya faksla göndermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Çünkü iş başvurusunda bulunan adayların bir kısmının zaten bir işi vardır. Dolayısı ile mülâkatlar dışında insanları firmaya getirmek her zaman mümkün olamamaktadır. Bu şekilde başvuruda bulunmayı tercih eden adayların bilgilerinin sisteme girilebilmesi için kurulacak bir sistemde buna imkan sağlayan bir yapının olması gerekmektedir.

4.4 Personel Seçimine Yönelik Bir Uzman Sistem Geliştirirken Karşılaşılabilecek Zorluklar

- 1) İşletmelerde, her pozisyon için iş gereklerini, iş tariflerini ve diğer standartlarını doğru ve tam olarak belirlemek oldukça zahmetli ve pahalı bir iştir.
- 2) Firma personeliyle ilgili, daha önceki kayıtların istenilen ölçü ve düzende tutulmamasından dolayı ortaya çıkan bilgi eksikliği, tasarlanan uzman sistemin veri tabanında yetersizliklere sebep olabilir. Bu da, bir uzman sistemin can damarı olan veri tabanı ile olan alış-veriş aksatacak ve sistem bazında, istenilen düzeyde bir verime ulaşamayacaktır.
- 3) Böyle bir sistemi geliştirebilecek insanların sayısı ülkemizde son derece azdır. Dolayısı ile, bu işte çalışacak insanlar, oldukça yüksek paralar karşılığında çalışmaktadırlar.
- 4) Sisteme girilen bilgilerin doğru ve yeterli olmaması, oluşturulan modelin sağlıklı işlememesine yol açacaktır.
- 5) Bu konuyla ilgili uzman sistem tabanlı modellerin olmaması, böyle bir sistemin oluşturulmasında zorluklara yol açabilir.
- 6) Personel seçiminde kullanılabilecek ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla entegre olabilecek, böylesine karmaşık bir sistemin gerçek hayatta hazırlanması oldukça uzun sürebilir.
- 7) Bu sistemin, hedef kitle olan firmalara ulaşabilmesi için piyasada varolan insan kaynakları paketleriyle entegre olabilmesi gerekmektedir. Çünkü böyle bir sistem, mevcut insan kaynakları paket programlarının bir bölümü olabilecek bir sistemdir. Dolayısı ile bu konuda oldukça kapsamlı bir araştırma gerekebilir.
- 8) Böyle bir sistemin faydaları konusunda insanları ikna etmek ve faydalarını açıklamak gerekmektedir. Ancak Türkiye'deki bir çok firma yöneticisi, seçimde sadece mülakatı kullanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca kişilik ve yetenek testlerine de yeterince güvenmemektedirler. Bunun sonucu olarak da işe giriş-çıkış oranları yüksek olmaktadır.
- 9) Türkiye'de çok fazla olan ekonomik dalgalanmalar, böylesine uzun vadeli düşünülmesi gereken bir yatırım hususunda karar vermeyi oldukça güçleştirmektedir.

Dolayısıyla bu tür bir sistem küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından tercih ve finanse edilemez. Böyle bir sistemi finanse edebilecek bir şirket ancak, sermaye yapısı kuvvetli ve işe giriş-çıkış oranı oldukça yüksek bir şirket olabilir. Bu tip işletmelerin sayısı da ülkemizde oldukça sınırlıdır.

10) Şirketlerde, daha önce kullanılmamış olan yeni bir sistem ile kendi sistemlerini değiştirmek istememeleri yönünde bir yaklaşım vardır. Bu da şirketlerin yeniliklere fazla açık olmamalarından ve korkudan kaynaklanmaktadır.



5. PERSONEL SEÇİMİNE YÖNELİK BİR UZMAN SİSTEM MODELİ

Bu bölümde, personel seçimi çalışmalarında kullanılmak üzere geliştirilebilecek bir uzman sistem modellenmiştir. Öncelikle sistemin yapısı açıklanmış, daha sonra da böyle bir sistemin kullanılması durumunda hangi çalışmaların yapılması gerektiği, akış diyagramları ile ayrıntılı biçimde anlatılmıştır.

5.1 Sistem Modelinin Yapısı

5.1.1 Uzman Sistemin Temel Unsurları

Modelin temelinde, ideal bir işgörende olması gerekenlerin ve işgören adaylarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerinin belirlendiği bir kural ayarlayıcısı, kural ayarlayıcı tarafından tespit edilen kurallar, yani işgören profili ve bu kurallarla adayların bilgisayara verdikleri cevaplar ve mülakat yorumlarını karşılaştıran bir çıkarım mekanizması bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

5.1.1.1 Kural Ayarlayıcısı

Kural ayarlayıcısı kullanılarak bu modüllerdeki alternatifler arasından tercih yapılabilir. Bu şekilde tespit edilen ya da değiştirilen kurallar bir işgören profilini oluşturur. Kural ayarlayıcısı, sadece özel olarak yetkilendirilmiş seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları tarafından kullanılabilir. Bu kişiler, sisteme girmek için bir arayüz (interface) kullanırlar.

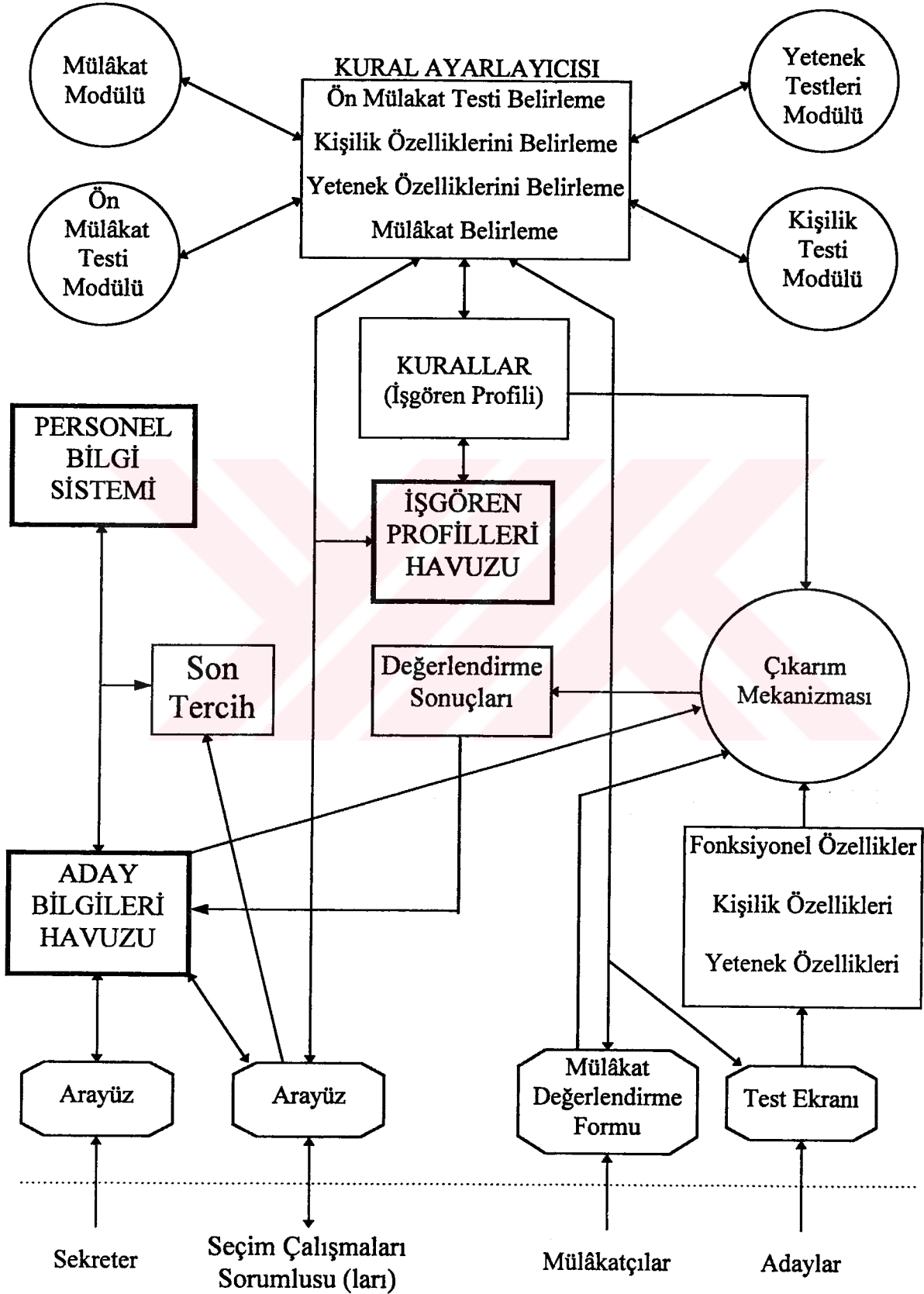
Kural ayarlayıcısı dört ayrı modülle entegre durumdadır. Bu modüller ve bir pozisyon için işgören profili oluşturulurken bunların ne şekilde kullanılabilecekleri aşağıda verilmiştir.

- **Fonksiyonel yeterliliklerle ilgili ön mülakat testi modülü:** Bu modülün içinde “Özelliklerin ve Durumların Tercihi” ve “Tercihlerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi” bölümleri yer almaktadır. Seçim çalışması sorumlusu veya

sorumluları, üzerinde çalıştıkları işgören profilinin için önce, fonksiyonel yeterliliklerle ilgili değerlendirmede hangi kriterlerin göz önüne alınacağını ve bunlardan hangilerinin adaylara ön mülakat testi ekranında yöneltileceğini belirlerler. Bu belirleme sırasında her bir kritere bir ağırlı puan verilebilir. Çünkü bir kriter diğerine göre çok daha önemli olabilir. Testte kullanılacak kriterlerle ilgili detaylı belirleme, daha sonra “Tercihlerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi” kısmında yapılır. Bu kısımda, “Özelliklerin ve Durumların Tercihi” kısmında belirlenen kriterlerin soruları ve cevap seçenekleri yer almaktadır. Burada da gerekli ayarlamalar ve tercihler yapılır ve o pozisyonun gerektirdiği fonksiyonel yeterlilikler ve detayları saptanmış olur. Bu işlem yapılırken aynı zamanda adaylara yöneltilecek ön mülakat testi ekranı da hazırlanmış olur. Gerek “Özelliklerin ve Durumların Tercihi” kısmındaki ve gerekse “Tercihlerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi” kısmındaki tüm maddelerde ve seçeneklerinde arzu edildiğinde, her türlü değişiklik yapılabilir.

- **Kişilik testi modülü:** Bir pozisyon için, o pozisyonda çalışabilecek bir insanın taşıması gereken kişilik özellikleri belirlenir. Hangi kişilik özelliğini sergileyen adayların işe kabul edilebileceği, hangilerinin ise kesinlikle o pozisyon için eleneceği saptanır.
- **Yetenek testleri modülü:** Bu modül içinde çeşitli yetenek testleri bulunmaktadır. Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bu testlerden işgören profilini belirledikleri pozisyon için bu testlerden hangileri uygunsa seçerler. Seçilen bu testlerden adayların alması gereken sınır puanlar belirlenir ve bu şekilde bir eleme limiti saptanır.
- **Mülakat modülü:** Bu modülün içinde de mülakat değerlendirmede kullanılabilecek tüm kriterler bulunmaktadır. (Bu kriterler 10 üzerinden değerlendirilebilir.) Örnek olarak; kendini ifade edebilme, dış görünüş, ses tonu ve hareketler, özgüven, vs. gibi birçok kriter bu modülün içine girilebilir. Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları bu kriterlerden, üzerinde çalıştıkları pozisyonun mülakatında kullanılacak olanları ve bunların limit puanlarını (Mesela, özgüven notunun en az 7 olması gereklidir.) belirlerler.

Şekil 5.1. Personel seçimi uzman sistem modeli



5.1.1.2 Kurallar (İşgören Profili)

İşgören profili, şirket içerisindeki bir pozisyon için kural ayarlayıcısı kullanılarak belirlenmiş kurallar ve durumlardan oluşur. Bunlar;

- Bir pozisyon için ideal işgörenlerin fonksiyonel yeterlilikleri,
- O pozisyonda çalışacak adayların taşıması gereken kişilik özellikleri,
- İşgörenin sahip olması gereken yetenekler ve düzeyleri,
- O pozisyona eleman alınırken yapılacak mülâkatın değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler ve bunların asgari puanlardır.

5.1.1.3 Çıkarım Mekanizması

Bu mekanizmanın fonksiyonu, adaydan birinci ve ikinci seçim aşamalarında alınmış bilgilerle işgören profilindeki kuralların karşılaştırılmasıdır. Adayların testlere verdikleri cevapların işgören profilindeki ilgili kurallara uygunluğu çıkarım mekanizması ile kontrol edilir ve sonuçlar, değerlendirme sonuçları olarak aday bilgileri havuzuna atılır.

5.1.2 Sisteme Entegre Modüller

Sisteme entegre durumda dört ayrı modül bulunmaktadır. Bu modüllerdeki bilgiler, maddeler ve sorular kural ayarlayıcısı tarafından seçilerek işgören profili oluşturulur. Bu modüllerin çalışmaları birbirlerinden bağımsızdır ancak bu modüllerden elde edilen veya oluşturulan bilgiler ve kurallar toplamı işgören profilini verir.

Bu modüller aynı zamanda “test ekranları” ile bağlantılı olup adayların karşısına çıkan sorular bu modüllerdeki sorulardır. Örneğin, ön mülâkat testindeki sorular ön mülâkat testi modülündeki sorulardan, kural ayarlayıcısı ile belirlenmiş olanlardır.

5.1.2.1 Ön Mülakat Testi Modülü

Bu modülün içerisinde bir pozisyon için eleman ararken o elemanda mutlaka olması gereken özelliklerin ve durumların listesiyle bunlara bağlı olan ve ön mülakat testinde adaya sorulabilecek tüm sorular bulunmaktadır. Gerek özellikler ve durumlar, gerekse bunlara bağlantılı olan sorular ve cevap seçenekleri istendiği zaman değiştirilebilmeli, yeni maddeler eklenebilmeli veya mevcut maddeler silinebilmelidir. Böyle bir modülde yer alabilecek “Özelliklerin Tercihi” ve “Tercihlerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi” ekranlarına ilişkin örnekler Ek.6’da verilmiştir.

5.1.2.2 Kişilik Testi Modülü

Kişilik testi, bir modül olarak sisteme entegre durumdadır. Bu testteki sorular her pozisyon için uygulanabilecek standart sorulardır.

Halihazırda bilgisayar ortamlarında gerçekleştirilebilen kişilik testleri mevcuttur. Yani adayın bilgisayar başına geçerek, soruları klavye kullanarak cevaplandırması ve sorulara verilen cevapların bilgisayar tarafından değerlendirilmesi mümkündür. Buna örnek olarak Thomas Testi’ni verebiliriz. Sisteme entegre edilerek kullanılabilecek ve halihazırda piyasada kullanılan bazı test örnekleri ve bu testlerden elde edilen değerlendirme sonuçları Ek.4’de verilmiştir.

Önerilen bu uzman sistemi kullanacak firmalar için kişilik testinin temininde iki alternatif söz konusudur;

- Yeni baştan bir kişilik testi hazırlaması
- Piyasada kullanılan testleri alarak sisteme entegre etmesi

Yeni baştan bir test hazırlanması durumunda bunun belli bir maliyeti olacak ve testin hazırlanması, kontrol edilmesi (denek grupları üzerinde) ve geçerliliğinin ispatlanması zaman alacaktır. Dışarıdan yani piyasadan, geçerliliği kanıtlanmış ve güvenilir hazır bir testi alıp kullanmak daha ucuca mal olabilir.

5.1.2.3. Yetenek Testleri Modülü

Bireylerin sayılara hakim olma, algılama, yargılama, dil, bütün-parça ilişkisi kurabilme, detay algılama-hatırlama yetileri çeşitli testler aracılığı ile ölçülebilmektedir. Bu modülün içinden, kural ayarlayıcısı kullanılarak, bir pozisyona işgören seçiminde kullanılacak yetenek testleri seçilir. Testlerin her birinin değerlendirmesi 100 üzerinden yapılabilir.

Bu sisteme entegre edilecek bir yetenek testleri modülü içerisinde yer alabilecek bazı yetenek testleri ve bunların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.1. Zihinsel yetilerin işe uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan testler

Test Türü	Ölçülen Yeti	Eleman Seçiminde Kullanıldığı İşler
Sayılar	Matematiksel kavramları anlama	İdari işler, mekanik, satış, denetleme işleri
Algılama	Sözcükler ve sayılardaki detayları algılama, benzerlik ve farklılıkları fark etme	Satış, teknik işler ve yönetim
Yargılama	Mantıksal düşünme ve soyut problemleri çözümü	Büro işleri, idari işler, teknik işler, satış, mekanik ve yönetim işleri
Dil	Kelimeler üzerinde kolay ve çabuk düşünme yetisini ölçer	Büro işleri, satış ve yönetim işleri
Bütün-parça	İki ve üç boyutlu objelerin büyüklüğü, şekli ve uzaysal ilişkilerini göz önünde canlandırma	Planlama, programlama, ofis makinaları operatörlüğü, büro işleri, fabrika müfettişliği, montaj işi, mühendislik, tasarımcılık, fabrika ve ofis ortamında yöneticilik
Hafıza	Görsel, sözel ve sayısal materyali bellekten geri çağırma (hatırlama)	Hızlı hatırlamanın gerekli olduğu büro işleri, sekreterlik, satış, yöneticilik ve teknik alanlar
El becerisi	Göz ve el hareketlerini koordine edebilme	Kas kontrolü gerektiren teknik işler (çizim yapma, makine kullanımı, el araç ve gereçlerinin doğru kullanımını gerektiren işler)
Bloklar	İki ve üç boyutlu nesnelerin büyüklüğü ve şeklini göz önünde canlandırma	El araç ve gereçlerinin kullanımı, makine kullanımı, talimatları takip etme, ölçümler alma ve bu ölçümleri kullanma, bilgilerin kaydedilmesi, parçaların birleştirilmesi

Sayılar testi: Bir kişinin hızlı ve doğru olarak sayısal hesaplamalar yapma ve matematiksel kavramları anlama yetisini ölçer. İdari işler, mekanik, satış, denetleme gibi işlerde görev alacak kişilerin, sayılar testinden yüksek puan alması beklenir.

Algılama testi: Sözcükler ve sayılardaki detayları algılama, benzerlik ve farklılıkları fark etme gibi büro ortamında gerekli temel yetiyi ölçer. Algılama testi, ayrıntıların fark edilmesinin gerekli olduğu satış, teknik işler ve yönetim işlerine eleman seçiminde kullanılır. Sıralama yapma, metinler arası karşılaştırma yapma, kayıt tutma, daktilo yazma ve postalama gibi büro işlerindeki başarılı performans ile algılama ilişkilidir.

Yargılama testi: Mantıksal düşünme ve soyut problemleri çözümleme yetisini ölçer. Büro işleri, idari işler, teknik işler, satış, mekanik ve yönetim işlerinde yargılama önemlidir. Bu işlerde başarılı olmak için kayıt tutma, bireyin diğer becerilerini birleştirmesi, formların hazırlanması, metinler arası karşılaştırma yapma, sıralama gibi görevlerin başarılmaması gerekmektedir.

Dil testi: Kelimeler üzerinde kolay ve çabuk düşünme yetisini ölçer Dil yeteneği, büro işlerinde, satış ve yönetim gibi insanlarla ilişki kurma ve yazılı iletişim becerilerinin gerekli olduğu işler için önemlidir.

Bütün-parça testi: İki ve üç boyutlu objelerin büyüklüğü, şekli ve uzaysal ilişkilerini göz önünde canlandırma yetisini ölçen sözel olmayan bir testtir. Ayrıca bütün parçaları ile ilişki içinde algılama ve organize etme yetisini de ölçer. Bütün-parça testi planlama, programlama işlemlerinde kullanılır. Bunun yanında ofis makinaları operatörlüğü, büro işleri, fabrika müfettişliği, montaj işi, mühendislik, tasarımcılık gibi teknik işler, fabrika ve ofis ortamında yöneticilik pozisyonu için bütün-parça testi sonuçları önemlidir.

Hafıza testi: Görsel, sözel ve sayısal materyali bellekten geri çağırma (hatırlama) yetisini ölçer. Hızlı hatırlamanın gerekli olduğu büro işleri, sekreterlik, satış, yöneticilik ve teknik alanlarda hafıza testi önemlidir. Hızlı ve doğru daktilo yazma, hesaplama yeteneği ve form hazırlama, doldurma ve kodlama gibi büro görevleri ile hafıza testi ilişkilidir.

El becerisi testi: Bir kişinin göz ve el hareketlerini koordine edebilme becerisini ölçer. El becerisi testi kas kontrolü gerektiren teknik işler için önemlidir. Çizim yapma,

makine kullanımı ve el araç ve gereçlerinin doğru kullanımını gerektiren işler kas kontrolü ile ilişkili görevlerdir.

Bloklar testi: İki ve üç boyutlu nesnelerin büyüklüğü ve şeklini göz önünde canlandırma yeteneğini ölçer. Bu test el araç ve gereçlerinin kullanımı, makine kullanımı, talimatları takip etme, ölçümler alma ve bu ölçümleri kullanma ,bilgilerin kaydedilmesi, parçaların birleştirilmesi gibi işlerde yeterliliğin ölçülmesi amacıyla kullanılır (Davranış Bilimleri Enstitüsü, 1996).

Bu testlerle ilgili örnek bazı sorular Ek.5’de verilmiştir.

5.1.2.4 Mülâkat Modülü

Bir mülâkatın değerlendirilmesinde kullanılabilecek tüm kriterler mülâkat modülü içinde yer alır. Seçim çalışmaları sorumlusu, bu modülün içindeki kriterlerden hangilerinin kural ayarlaması suretiyle, işgören profilinin belirlendiği pozisyonun mülâkatında kullanılacağını ve seçilen kriterlerin mülâkatın değerlendirilmesindeki ağırlığının ne olacağını saptar. Bununla ilgili örnek bir ekran Ek.6’da verilmiştir.

5.1.3 Sisteme Bağlı Veri Tabanları

Sisteme bağlı durumda üç veri tabanı bulunmaktadır. Bunlar; işgören profilleri havuzu, aday bilgileri havuzu ve personel bilgi sistemidir. Uzman sistem, bu üç veri tabanı ile veri alış-verişi yapabilir. Aşağıda bu veri tabanları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

5.1.3.1 İşgören Profilleri Havuzu

İşgören profilleri havuzu, (seçim çalışmaları sorumlusu ve sorumlularının kural ayarlayıcısını kullanmak suretiyle oluşturdukları) işgören profillerinin saklandığı veri tabanıdır. Havuzda, işletmede bu uzman sistem kullanılarak seçim çalışması yürütülmüş/yapılmış tüm pozisyonların işgören profilleri bulunmaktadır. Hazırlık

sürecinde, herhangi bir pozisyon için eleman ihtiyacı doğduğunda, seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları daha önceden o pozisyon için işgören profilinin hazırlanıp hazırlanmadığını, işgören profilleri havuzuna bakarak kontrol ederler. Yine zaman içerisinde bir işgören profili ile ilgili kurallar değiştirilmek istendiğinde, işgören profilleri havuzundan o pozisyonla ilgili kurallar çekilir ve kural ayarlayıcısı ile değiştirilebilir.

5.1.3.2 Aday Bilgileri Havuzu

Aday bilgileri havuzu, daha öncesinde firmaya başvurmuş ancak, işgören özellikleri başvurduğu pozisyonun işgören profiline uygun olmadığı için elenen adayların bilgileriyle, halihazırda bir pozisyon için değerlendirilme safhasında olan tüm adayların bilgilerinin saklandığı veri tabanıdır. Bu veri tabanında, adayların firmaya başvurduklarında sekretere bildirdikleri ad, soyadı, adres, doğum yeri ve yılı gibi bilgilerden başka, ön mülakat testine verdikleri cevaplar yani fonksiyonel özellikleri, kişilik testinden elde edilen kişilik özellikleri, uygulanan yetenek testlerine ilişkin bilgiler ve kendileriyle yapılan mülakatla ilgili mülakat değerlendirme sonuçları da bulunmaktadır.

5.1.3.3 Personel Bilgi Sistemi

Personel bilgi sistemi, firmada halihazırda çalışan tüm personele ait bilgilerin bulunduğu bir veri tabanıdır. Bu veri tabanında örnek olarak şu bilgiler bulunabilir (Ünal, 1997):

- **Sicil Bilgileri:** Ücret bilgileri, personel organizasyon/kadro bilgileri, öğrenim ve yabancı dil bilgileri, performans bilgileri, nüfus bilgileri, ulaşım ve adres bilgileri.
- **Genel Bilgiler:** Çocuk bilgileri, bakmakla yükümlü olduğu kişi bilgileri, acil durum bilgileri, yıllık izin bilgileri, disiplin bilgileri, pasaport ve vize bilgileri, test bilgileri (kişilik ve yetenek), geliştirme bilgileri.

- **Organizasyon ve Kadro:** Organizasyon tablosu, kadro tablosu, kadro yedekleme (kariyer planlama), organizasyona göre kadro dağılımları, iş değerlendirme.
- **Eğitim:** Eğitim katalogu, planlanan eğitimler, eğitime kayıt, personel eğitim bilgileri, eğitim değerlendirme, eğitmen değerlendirme, eğitim duyuru ve iptal mektupları.
- **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği/Emekli Yardım Sandığı:** Personel sağlık durumu, sağlık bilgileri ve takibi, tedavi bilgileri ve takibi, sağlık testi bilgileri, kaza bilgileri, kaza bölüm tablosu, personel kaza/hastalık/rapor tekrarları.
- **Bordro bilgileri**

Herhangi bir pozisyon için eleman ihtiyacı doğduğunda, öncelikle bu kaynaktaki yani veri tabanındaki bilgiler değerlendirilerek, eldeki imkanlardan faydalanılmaya çalışılır. Eğer firmada çalışan personel içerisinde kariyer olanakları doğrultusunda aradığımız işgören profiline uygun, yeterli sayıda aday yoksa o zaman başka kaynakları araştırarak yeni adaylar bulmak gerekecektir.

5.1.4 Sisteme Giriş Vasıtaları ve Kullanıcı Tanımları

Böyle bir sistemin şirketlerde kullanılması durumunda, güvenlik açısından sisteme girişlerin, kontrollü ve sadece kendisine yetki verilmiş kullanıcılar tarafından yapılması gerekmektedir. Sunulan modelde, işletme içi kullanıcı olarak üç tip kullanıcı belirlenmiştir. Bunlar ve olası yetkileri şu şekildedir:

- **Sekreter:** İşletmeye başvuran adaylara bir aday numarası vererek adaylarla ilgili bazı bilgileri aday bilgileri havuzuna atmak, adayların seçim aşamalarına hangi tarihlerde gireceğini adayla konuşarak belirlemek ve adaya randevu vermek. Bu kullanıcıya sadece aday bilgileri havuzuna ulaşma yetkisi verilmiştir. Aday bilgileri havuzunda yer alan değerlendirme sonuçları ile ilgili bir değişiklik yapma yetkisi yoktur. Güvenlik açısından bu işle uğraşacak sekreterlere ait özel bir kullanıcı kodu belirlenmeli ve özel bir şifre sistemi uygulanmalıdır.
- **Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları:** Sistemle ilgili tüm yetkilere sahiplerdir. Hazırlık sürecinde sisteme girerek kural ayarlayıcısı vasıtasıyla pozisyonlara ilişkin ideal işgören profillerini oluştururlar. Bunu yaparken aynı

zamanda adaylara uygulanacak test ekranlarını da düzenlerler. İsterlerse boş pozisyonlara ilişkin atamayı personel bilgi sistemindeki veya aday bilgileri havuzundaki adayları kullanarak direkt olarak yapabilirler. Personel seçimi ile ilgili tüm sorumluluk onlara aittir. Kendilerine ait özel bir firma kodları ve şifreleri olmalı ve sisteme girerken bunları kullanmalıdırlar.

- **Mülâkatçılar:** Mülâkatçıların yetkileri, sadece mülâkat değerlendirme formu ekranındaki kriterleri ya da soruları cevaplamak/doldurmakla sınırlıdır. Bu formlardan da sadece kendilerinin atandığı/yaptıkları mülâkatlarla ilgili olanlara ulaşabilirler. Bu kişilerin de, yine firmaya özel kodları olmalı ve bu kodlar ve şifreler ile sisteme girişlerine izin verilmelidir.

Sisteme işletme dışından girebilecek olanlar ise sadece iş için başvuran adaylardır. Bunlarla ilgili düzenlemeler de şu şekilde olabilir:

- **Adaylar:** İşletmeye başvuran adaylara sadece karşlarına çıkan test ekranlarındaki sorulara cevap verme olanağı tanınmıştır. Bu ekranların cevaplanması sonunda yani testlerin sonunda aday uyarılarak (bir veya birkaç kez) sorulara verdikleri cevapların doğruluğu kontrol ettirilmelidir. Aday tarafından hatalı bir girişin yapıldığı sisteme belirtilirse adayın bu yanlışlığı düzeltebileceği olanaklar o test içerisinde bilgisayar tarafından adaya verilmelidir. Bunun haricinde sistemin başka hiçbir bölümüne girmelerine izin verilemez.

5.1.4.1 Mülâkat Değerlendirme Formu Ekranı

Birinci ve ikinci aşamayı geçen adaylar üçüncü aşama olan mülâkata alınırlar. Adayla mülâkatçı arasında daha önceden planlandığı şekilde mülâkat yapılır ve tamamlanır. Mülâkatın hemen ardından mülâkatçı kimse veya mülâkatçılar, sisteme girerek o pozisyonla ilgili hazırlık sürecinde ayarlanmış bulunan mülâkat değerlendirme formuna, adayla ilgili kendi mülâkat yorumlarını girerler. Bu yorumlar da, hem aday bilgileri havuzuna hem de çıkarım mekanizmasına aktarılır.

5.1.4.2 Test Ekranları

Firmadan randevu alarak seçim sürecine giren adaylardan birinci ve ikinci aşamalarda ihtiyaç duyulan tüm bilgiler, test ekranları vasıtasıyla alınır. Bu bilgilerden kasıt ön mülakat testi bilgileri, kişilik özellikleri ve yetenek testi sonuçlarıdır. Bu ekranların ayarlanması da yine kural ayarlayıcısı tarafından gerçekleştirilir. Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, işgören profilini belirlerken, aynı zamanda da adaylara yöneltilecek testleri ve sorulacak soruları da oluşturmuş/ayarlamış olurlar.

5.1.4.3 Diğer Arayüzler

Firmaya dışarıdan yapılan başvurularda, adayların isim, adres, vs. gibi sadece yazılı olarak alınabilecek yani bir test ekranlarında seçenekli hale dönüştürülemeyecek olan bilgileri bir sekreter tarafından bir arayüz kullanılarak (sisteme bağlı bir PC olabilir) aday bilgileri havuzuna girilir. Bu giriş yapılırken adaya da yine sekreter tarafından firmanın kendine özel kodlama sistemine göre bir aday numarası verilir.

Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları da sisteme bağlı bir bilgisayarı (arayüz) kullanarak sisteme girebilirler. Bu, sisteme bağlı bir PC (Kişisel bilgisayar) olabilir. Buradaki kritik nokta sisteminin güvenliğidir. İstenmeyen olayların yaşanmaması için oldukça iyi bir güvenlik sistemi oluşturulmalıdır.

5.2 Sistem Kullanılırken Yapılacak Çalışmalar

Böyle bir sistemle personel seçimi çalışması yapacak işletmelerde, iki aşamalı bir seçim süreci olacaktır. Bu süreçler;

- Personel seçim çalışmasının aktif kısmına başlamadan önce gerekli hazırlık çalışmalarının yapılması yani hazırlık süreci,
- Aranılan eleman tüm yönleri ile belirlendikten sonra, personel seçim çalışmasının aktif kısmını oluşturacak seçim sürecidir.

Birinci süreç olan hazırlık sürecinde, firma yöneticileri veya seçim çalışmaları sorumlusu olan kişiler, eleman ihtiyacı olan pozisyon için işgören gereklerini tespit edeceklerdir. İşgören gerekleri üç türdür. Bunlardan birincisi pozisyon için gereken asgari düzeydeki fonksiyonel yeterliliklerdir. İkincisi, o pozisyonda çalışacak personelin nasıl bir kişilik özelliği sergilemesi gerektiğinin belirlenmesidir. Üçüncüsü ise, elemanın işi gerçekleştirebilmek için hangi yeteneklere ne düzeyde sahip olması gerektiğinin saptanmasıdır. Bundan başka, bir de adayla hangi mülakat yöntemiyle görüşüleceğinin ve adayla görüşen mülakatçının adayı hangi kriterleri göz önüne alarak değerlendireceğinin tespit edilmesidir. Tespit edilen bu kriterlerin mülakat puanı açısından da ağırlıklandırılması gereklidir.

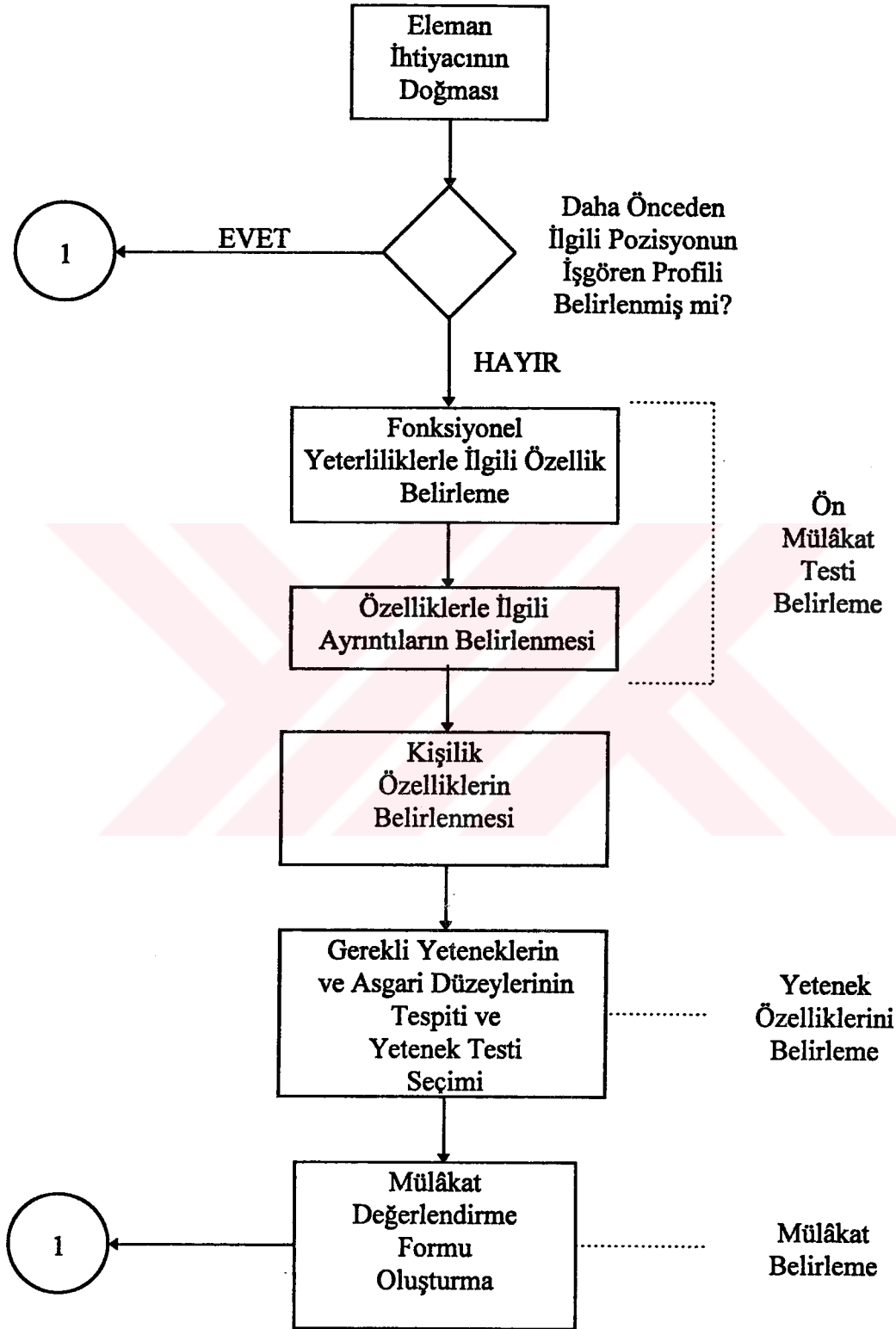
Seçim süreci ise üç aşamadan oluşur. Birinci aşamada bir ön mülakat testi, ikinci aşamada bir kişilik testi ve bir yetenek testleri kombinasyonu ve son aşamada da adayın yöneticilerle yapacağı yüz yüze bir mülakat söz konusudur. İlk iki aşamada yapılacak testler ile hangi adaylarla mülakat yapılacağı ve hangi adayların o pozisyon için uygun olmadığı tespit edilecektir. Bunun için hazırlık sürecinde tespit edilen işgören profili ile adayların testlere verdikleri cevapların karşılaştırması ve değerlendirmesi çıkarım mekanizması kullanılarak yapılır. Mülakat aşamasında da mülakatçılar (mülakatı yapan firma görevlisi) adayla yaptığı mülakatı tamamladıktan hemen sonra kendi mülakat yorumunu sistemdeki mülakat değerlendirme formuna girer. Eğer mülakatçının aday hakkındaki görüşü de olumlu ise sistem adayı seçer yani aday işe kabul edilir. Tüm seçim süreci boyunca tüm testlerden ve mülakatlardan aynı veya yakın sonuçların alınması durumunda seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları sisteme müdahale ederek aday hakkında son tercihlerini de kullanabilirler.

5.2.1 Hazırlık Çalışmaları

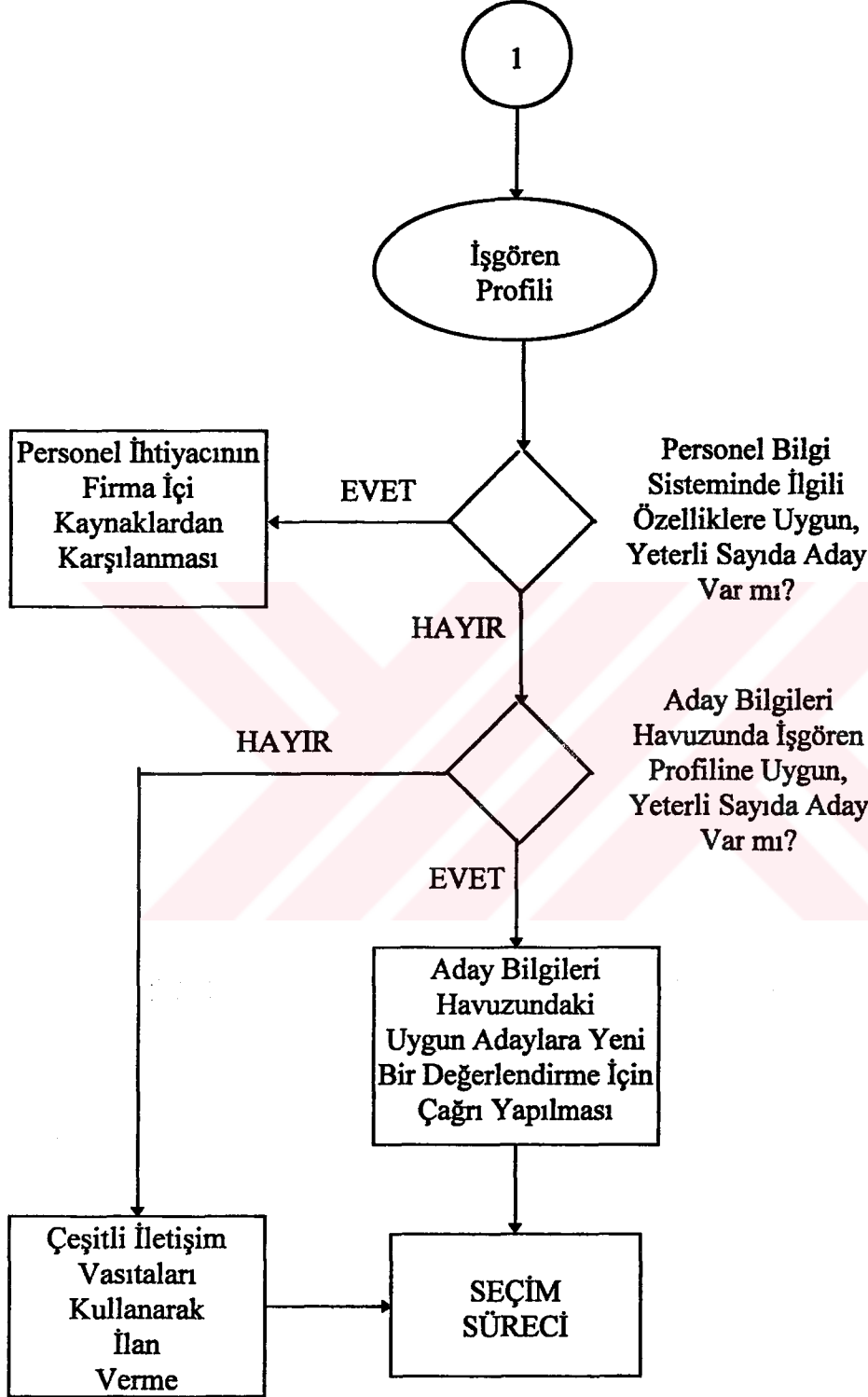
Personel seçimi çalışmalarının en önemli kısmı, işe alınacak elemanın özelliklerini doğru bir şekilde tespit etmektir. Bu tespit yapılırken eleman alınacak olan boş pozisyonla ilgili dört önemli saptama yapılmalıdır. Bunlar;

- İşin gerektirdiği fonksiyonel yeterliliklerin saptanması,

Şekil 5.2. Hazırlık sürecine ilişkin olay-akış diyagramı



Şekil 5.2. 'nin devamı



- İlgili pozisyonda çalışacak elemanda olması gereken firmaya ve işe uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesi,
- İlgili pozisyonda çalışacak kişinin asgari düzeyde sahip olması gereken işle ilgili yeteneklerin belirlenmesi,
- Adaylarla yapılacak mülâkatla ilgili değerlendirme kriterlerinin ve ağırlıklarının tespiti.

Tüm bu saptamalar, personel seçimi çalışmaları aktif bir şekilde yapılmaya başlanmadan önce yapılmalıdır. Dolayısı ile oluşturulacak bir uzman sistemde bu işlemlerin yapılabilceği bir kural ayarlayıcısı ya da düzenleyicisi olmalıdır. Bu kural ayarlayıcısı ile veri tabanında mevcut olan pozisyonlara ilişkin veriler değıştirilebilir veya yeni bir pozisyon eklenerek onunla ilgili yukarıda sayılan belirlemeler yapılabilir.

Hazırlık sürecinde kural ayarlayıcısı kullanılarak yapılan belirlemeler, sadece seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları tarafından kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda yapılmalıdır.

5.2.1.1 İşgörende Olması Gereken Fonksiyonel Yeterliliklerin Saptanması ve Ön Mülâkat Testi Hazırlama

Firmalardaki her bir pozisyon için, o pozisyonda çalışacak olan kişinin hangi özellikleri taşıması gerektiği tespit edilmelidir. Bundan kasıt, belli bir pozisyonda çalışacak olan kişinin eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, askerlik durumu, vs. gibi bilgilerin yanı sıra ilgili pozisyonun gerektirdiği özel bazı nitelikler ve durumlardır. Mesela; o pozisyona atanacak kişinin hangi kentte çalışacağı, mesai saatleri dışında çalışıp çalışmayacağı, vs. gibi. Bazı firmalar bunu standart olarak belirlemiş ve kağıda dökmüştür. Ancak bir çok firmada bu çalışma ya yapılmamıştır ya da ilgili özellikler yeterince doğru tespit edilememiştir.

Personel seçiminde kullanılabilecek bir uzman sistemde yer alabilecek bir hazırlık çalışmaları sürecinde ilk olarak, işin gerektirdiği fonksiyonel özelliklerin ve durumların kural ayarlayıcısı ile belirlenmesi ve adaylara uygulanacak ön mülâkat

testinin ekranının ayarlanması gerekmektedir. Sunulan modelde, bu bölüm iki aşama halinde düşünülmüştür. Bunlar;

- Özelliklerin tercihi,
- Tercihlerle ilgili ayrıntıların belirlenmesidir.

Adayların karşılaşacakları ve cevaplayacakları test ekranları da, bu belirlemeler yapılırken bilgisayar tarafından anında, otomatik olarak oluşturulacaktır. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı biçimde izah edilmiştir.

5.2.1.1.1 Özelliklerin Tercihi

Özelliklerin tercihi kısmında ekranın en üstünde ilgili pozisyonun adı veya kodu, son güncelleme tarihi ve güncelleyenin ismi yada firma içindeki kodu yer alabilir. Bu bölüme giren seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, hangi pozisyonla ilgili özellikleri görmek ya da değiştirmek istiyorsa pozisyonun kodunu ya da adını klavyeden girer ya da karşısına gelecek bir menüden seçer. Seçim yapıldıktan sonra ekranda, özelliklerin tercihi ile ilgili kısım çıkar. Daha önceden, uzman sistemin kural tabanına bu pozisyonla ilgili bir giriş yapılmış ve kurallar yani o pozisyona seçilecek elemanın hangi fonksiyonel özellikleri taşıması gerektiği girilmişse mevcut kurallar dizini ekranda belirir. Eğer daha önceden o pozisyon için bir belirleme yapılmamışsa veya yeni bir pozisyon için bilgi girişi yapılacaksa kullanıcının karşısına boş bir tablodan ibaret ekran çıkar. Böyle bir ekran örneği Ek.6'da verilmiştir. Bu tablodaki kriterler ön mülakat testi modülü içerisinde bulunan tüm kriterlerdir. İstenirse bu kriterlere ekleme ya da çıkarma yapılabilir.

Tabloda üç ayrı kolon bulunmaktadır. Bular; “Özellikler ve Durumlar”, “Seçimde Kullanılma” ve “Ağırlık Puan” kolonlarıdır. İş gereklerini saptayacak olan kişi, bu tablo karşısına geldiğinde, tablonun “Özellikler ve Durumlar” bölümündeki seçeneklerden aradığı elemanda mutlaka olmasını istediği özellikleri “Seçimde Kullanılma” bölümündeki boş kutucuklara ENTER basarak işaretler. İşaretlenen özellik, ön mülakat testinin sonucuna birebir etki edecektir. Klavyedeki ok tuşları kullanılarak “Seçimde Kullanılma” kolonunda yukarı ya da aşağı doğru hareket edilebilir.

“Seçimde Kullanılma” bölümünde işaretlenerek seçilen kriterlere karşılık gelen ağırlık puanlar da “Ağırlık Puan” stnuna girilir. Bu puanlar, seçilen kriterlerin seçimdeki önem durumunu belirtir. Bu sistemin kurulmasının nedeni, her özelliğin öneminin eşit olmamasındandır. Çünkü zellikler, diğerlerine göre daha önemli olabilir. Örneğin, “ğrenim Durumu” zelliği “Sigara Alışkanlığı” ‘na göre değerlendirmede mutlaka daha yüksek bir öneme sahip olmalıdır. İşte zelliklerin birbirlerine göre önemleri, ağırlık puan sistemiyle saptanabilir.

Adaylar, n mülâkat testinde, bu kriterlerle ilgili verdikleri cevapların olumlu yani “Geçer” olması halinde belirlenen ağırlık puan miktarında o sorudan temel bir puan alırlar. Alınacak temel puanlar, cevapların şekline göre “zelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi” bölümünde saptanacak olan bir çarpım katsayısı ile çarpılacak veya bu puanlara puan eklenebilecektir. Bu şekilde, özelliklerle ilgili sonuç puan belirlenecektir.

İşaretleme tamamlandıktan sonra listenin en altında yer alan “Yapılan Tercihler Doğru mu?” sorusuna karşılık gelen “Evet” bölümüne yine ok tuşları ile inilerek ENTER basılırsa özelliklerin tercihi işlemi tamamlanmış olacaktır.

5.2.1.1.2 zelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi

Bu bölümde, özelliklerin tercihi bölümünde seçilen kriterlere karşılık gelen n mülâkat testinde, adaylara sorulacak sorularla ilgili ayrıntıların belirlenmesi ve ağırlıklandırılması yapılır. Bir özelliğe bağlantılı olarak birden çok soru olabilir. Bu sorulardan koyu harflerle yazılı olan asıl soru, daha açık renkli harflerle yazılı olanlar ise alt sorulardır. Alt sorulardan arzu edilenler seçilebilir. Sorulardan birinden diğerine geçiş, klavyedeki ok tuşları kullanılarak yapılır.

Seçim alışması sorumlusu veya sorumlularının bir önceki bölümde seçmiş oldukları kriterlerle ilgili sorular, n mülâkat testi modülünde bulunmaktadır. Bu sorularla ilgili cevap seçenekleri istendiği gibi ayarlanabilir. Yani; bir soru ile ilgili cevap seçenekleri değiştirilebilir, yeni cevap şıkları eklenebilir veya daha önceden belirlenmiş cevap şıkları azaltılabilir. Bu konuyu bir örnekle açacak olursak; farz edelim ki zelliklerin Tercihi bölümünde seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bir

pozisyonun işgören profilinde ön mülâkat testi için “Öğrenim Durumu” ‘nun seçimde kullanılacağını belirlemiş olsunlar. Özelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi bölümünde belirledikleri bu kritere karşılık ekrana şu sorular gelecektir:

Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksek Okul	Üniversite	Y. Lisans	Doktora
Mezuniyet Dereceniz	50-60/100	60-70/100	70-80/100	80-90/100	90/100 üstü

Bu örnekte, Özelliklerin Tercihi bölümünde seçilen “Öğrenim Durumu” seçeneğine karşılık, Özelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi bölümü ekranında iki soru belirlemiştir. Bunlardan “Öğrenim Durumunuz” sorusu asıl soru ve “Mezuniyet Dereceniz” sorusu da bu soruya bağlı bir alt sorudur.

Bu sorular, öğrenim durumu ile ilgili o pozisyona başvuracak adaylara, ön mülâkat testinde yöneltilecek olan sorulardır. Yandaki seçenekler de bu sorulara ait cevap seçenekleridir. Belirlemeyi yapacak kişi, bu seçeneklerden kabul edilebilir yani “Geçer” olan seçenekleri belirler. “Geçer” olarak belirlenen seçenekler haricinde kalan seçeneklerin ön mülâkat testinde seçilmesi durumunda bu cevap, adayın o pozisyon için ön mülâkat testinde elenmesine sebep olur.

Gerekliyse, seçeneklerin altına cevapların birbirlerine göre ağırlıkları da girilebilir. Bu “çarpım” ya da “ek” ekleme ile yapılır. Bunların farkını şöyle açıklayalım; Bir adayın ön mülâkat testine verdiği cevaplar değerlendirilirken, eğer adayın o soruya verdiği cevap “Geçer” ise yani kabul edilebilir bir cevap ise ve diğer bir seçeneğe göre daha üstün bir özelliği ifade ediyorsa;

- “çarpım” şeklinde bir farklılık yani ağırlıklandırmanın “x” işareti kullanılarak yapıldığını kabul edelim. Bu durumda adayın o sorudan alacağı puan, girilen “çarpım” değeri ile çarpılır.
- “ek” şeklinde bir farklılık yani ağırlıklandırmanın “+” işareti kullanılarak yapıldığını kabul edelim. Bu durumda da adayın o sorudan alacağı puan, belirlenen “ek” puan ile toplanır.

Eğer seçeneklere, adayların verecekleri cevaplardan işe kabulü sağlayacak olan cevaplar arasında değerlendirmede herhangi bir farklılık olmayacaksa “çarpım” ya da “ek” girmeye gerek yoktur. İşaretlemeyi şu şekilde örnekleyebiliriz:

Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksek Okul	Üniversite x2	Y. Lisans	Doktora
Mezuniyet Dereceniz	50-60/100	60-70/100 +2	70-80/100 +3	80-90/100 +4	90/100 üstü +5

Bu örnekte, koyu alanlardaki cevap seçenekleri “Geçer” seçenekler kabul edilmiştir.

Burada “Öğrenim Durumunuz” sorusundaki cevap şıklarından sadece “Yüksek Okul” ve “Üniversite” seçenekleri seçilmiştir. “Üniversite” seçeneğinin ön mülâkat testinde aday tarafından seçilmesi halinde adayın bu test için puanı hesaplanırken, “Öğrenim Durumunuz” sorusundan alacağı puan ikiyle çarpılacaktır. Bu puan, Özelliklerin Tercihi bölümünde seçilen “Öğrenim Durumu” seçeneğine karşılık ağırlık puandır. Ağırlık puan 5 ise üniversite mezunu bir aday bu sorudan 10 puan alacaktır.

“Mezuniyet Dereceniz” sorusunda ise tüm seçenekler “Geçer” kabul edilmiştir. Ancak burada da bir ek puan alma söz konusudur. Örneğin; mezuniyet derecesi 100 üzerinde 90 ve üstü bir puan olan bir aday, mezuniyet derecesi 100 üzerinden 50-60 arası olan bir adaydan bu soru için 5 puan fazla alacaktır.

Ön mülâkat testinin değerlendirilmesiyle ilgili bir ekran örneği Ek.6’da, örnek bir seçim çalışmasında yapılan değerlendirmeler de Ek.7’de verilmiştir.

Bu şekilde seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, arzuladıkları cevap seçeneklerini ve kesinlikle istemedikleri cevap seçeneklerini işaretler ve tercih ettikleri cevaplar arasında da bir derecelendirme yaparlar. İşaretleme tamamlandıktan sonra listenin en altında yer alan “Yapılan Tercihler Doğru mu?” sorusuna karşılık gelen “Evet” bölümüne yine klavyedeki ok tuşları ile inilerek ENTER basılırsa Özelliklerle İlgili Ayrıntıların Belirlenmesi işlemi tamamlanmış olacaktır. Böylece o pozisyonla ilgili adaylara yöneltilecek olan ön mülâkat testi de hazırlanmış olur.

5.2.1.2 İşgörenin Taşınması Gereken Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi

Bu belirleme işlemini, Türkiye piyasasında kullanılan bir testle açıklamak daha doğru olur;

KEÇ, “müşteriye özel” eleman seçimini işlerliğe koymak üzere geliştirilmiş bir kişilik ölçeğidir. Temel işlevi, ilgi alanları, çatışma giderme, sorun çözme ve karar verme biçimleri, insan ilişkileri, yaratıcılık veya yöntemcilik, girişimcilik veya tutuculuk, güdü kaynakları, sezgiye veya plana göre davranma, inisiyatif ve risk alma derecesi, algılama biçimleri gibi boyutlarda kişisel eğilimleri değerlendirmektir.

Eğer sisteme KEÇ (Kişilik Eğilimleri Çizelgesi) kişilik testi modülü olarak entegre edilirse modül, seçim çalışması sorumlusu veya sorumlularına aradıkları adayların niteliklerini ayrıntılı olarak tanımlama olanağı sunar. Aday tanımlama bölümünde yer alan maddelerin tümü, KEÇ’ in adaylara uygulanacak soru kitapçığındaki maddelerle birebir eşlenmiştir. Sadece maddelerin ifade tarzları ve yönerge değiştirilmiştir. Yönergede yöneticilerden, seçilecek elemanda ne tür niteliklerin öngörüldüğünün tanımlanması istenir. Maddelerdeki ifade farklılığına bir örnek aşağıda verilmiştir;

Yöneticilere uygulanan KEÇ Aday Tanımlama Kitapçığı’nda 19. Madde,

a) İşleri zamanı geldiğinde yaparım.

b) İşleri zamanından önce yaparım.

iken, aynı madde, adaya uygulanan KEÇ Soru Kitapçığında,

a) İşleri zamanı geldiğinde yapmasını isterim.

b) İşleri zamanından önce yapmasını isterim.

olarak ifade edilmiştir.

Aday Tanımlama Kitapçığı’nda ve KEÇ Soru Kitapçığı’nda, yukarıdaki gibi toplam 88 madde bulunmaktadır.

Seçim çalışması sorumlusu veya sorumlularından, her bir maddedeki (a) ve (b) ifadeleri arasında, toplam (3) puanın bölüştürmeleri istenmektedir. Bunu yaparken, ifade seçeneklerinden hangisinin, diğer seçeneğe kıyasla, kişisel tercihi, daha fazla yansıttığı

dikkate alınır. (a) ve (b) seçenekleri arasındaki puan dağılımı aşağıda verilen 4 şıktan ancak biri olmak durumundadır;

(a) 3	(a) 2	(a) 1	(a) 0
(b) 0	(b) 1	(b) 2	(b) 3

Adayda olması istenen kişisel eğilimi belirlemek amacıyla, bu iki ifade seçeneği arasında 3 puan bölüştürüldüğünde, seçeneklere verilen puanların toplamı üçü geçmemeli ve seçenekler aynı puanı almamalıdır. Yüksek puan, söz konusu ifade seçeneğinin kişisel eğilimi, düşük puana kıyasla daha fazla yansıttığını göstermektedir (Özer, 1995).

Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bilgisayar ortamına aktarılacak bu test ile, işgören profilini belirledikleri bir pozisyona kabul edilecek adaylardan nasıl bir kişilik profili istendiğini belirleyebilirler. Bu işlem bilgisayarla gerçekleştirileceğinden, kullanıcının en fazla 20 dakikasını alacaktır.

Eğer bu kişilik testi sistem için tercih edilirse, halihazırdaki KEÇ Aday Tanımlama Kitapçığı, kişilik özellikleri ile ilgili kural ayarlayıcısı olarak çalışabilecek şekilde sokulabilir. KEÇ Soru Kitapçığı da kişilik ile ilgili test ekranı haline dönüştürülebilir.

5.2.1.3 İşgörende Olması Gereken Yetenek Özelliklerinin Belirlenmesi

Bu bölümde, ideal işgören profilinin gerektirdiği yetenekler doğrultusunda adaylara uygulanacak yetenek testleri ve bunların limit puanları belirlenir.

Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bir işin ideal işgören profili belirlerken, o işin yapılmasında ne gibi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu da belirlemelidir. Bu belirleme, sisteme bağlı yetenek testleri modülünden, kural ayarlayıcısı kullanılarak yapılır.

Yetenek testleri modülü içerisinde algılama testi, bütün-parça testi, dil testi, yargılama testi, vs. gibi çeşitli yetenek testleri bulunmaktadır. Seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bu testlerden o pozisyon için gerekli gördüklerini seçerler. Seçme işlemi tamamlandıktan sonra da bu testler için limit puanları belirlerler.

Örneğin bir işgören profili için sadece algılama testi seçilmişse, “Bu testten adayın yüz üzerinden en az 70 alması gerekmektedir.” şeklinde bir limit konulabilir. Bu durumda, o pozisyona başvuran adaylara seçim sürecinin ikinci aşamasında yer alan yetenek testleri bölümünde yetenek testleri modülü içinde yer alan testlerden sadece algılama testi uygulanacaktır. Yukarıdaki belirlemeye göre de, bu testte giren adaylardan 70’in altında puan alanlar “Kalır” notu alır ve ilgili pozisyon için sistem tarafından elenmesine karar verilir. 70 ve üzeri puan alanlar ise yetenek testinden “Geçer” not almış olur. Bu kısım ile ilgili örnek bir ekran Ek.6’da sunulmuştur.

5.2.1.4 İşgören Adaylarına Yapılacak Mülâkatla İlgili Belirlemeler

Bu kısımda da, seçim sürecinin üçüncü aşamasını oluşturan mülâkat safhasında mülâkatçıların, işgören adaylarını hangi kriterlere göre değerlendirecekleri ve bu kriterlerin mülâkattaki ağırlıkları saptanır.

Kural ayarlayıcısına entegre durumda olan mülâkat modülünde, bir mülâkatın değerlendirilmesinde kullanılabilecek;

- Dış görünüş
- Genel kültür
- İkna edici davranış
- Açıklık ve güven verici olma, vs. gibi birçok kriterler bulunmaktadır.

Bu kriterlere, istenirse yeni kriterler de eklenebilir. Kural ayarlayıcısını kullanan seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları, bu kriterler içerisinde gerekli olanları seçerek bunlara uygun olan ağırlık puanlarını belirlerler. Verilecek ağırlık puanlar, ilgili kriterin mülâkat notuna etkisini yansıtır. “Gereken Asgari Puan” sütununa ise adayların o kriterle ilgili almaları gereken minimum puanlar girilir. Mülâkatlarda bu puanların altında alanlar yani “Kalır” not alanlar mülâkattan başarısız sayılacaklardır.

Adaylar, mülâkatlardan, eğer tüm kriterlerden “Geçer” not almışlarsa yukarıdaki belirlemelere göre bir mülâkat notu alacaklardır. Tüm bu belirlemeler, ideal işgören profilinin belirlendiği işin durumuna ve mahiyetine göre yapılmalıdır. Bu kısım ile ilgili bir ekran örneği yine Ek.6’da verilmiştir.

5.2.2 Seçim Süreci

Seçim süreci, adayların firmadan randevu almalarıyla başlar. Adaylar firmaya çeşitli yollarla başvurabilirler. Her türlü başvuru şeklinde, adayların isim, adres ve doğum yeri gibi teste dönüştürülemeyecek bilgileri, başvuru sırasında, randevularla ilgilenen kişi tarafından öğrenilerek sistemdeki aday bilgileri havuzuna aktarılır. Bu işlemlerle ilgilenen kişi bir sekreter olabilir. Bu işlemi yapmadan önce adaya firmanın kullandığı kodlama sistemine göre, bir de aday numarası verilir. Telefonla yapılan başvurularda adaya, iki taraf için de uygun bir randevu verilir ve o tarih ve saatte aday, firmaya davet edilir. Şahsen başvurularda ise sisteme bağlı boş bir bilgisayar varsa aday hemen birinci aşamayı oluşturan ön mülakat testine alınır veya daha sonrası için adaya randevu verilir.

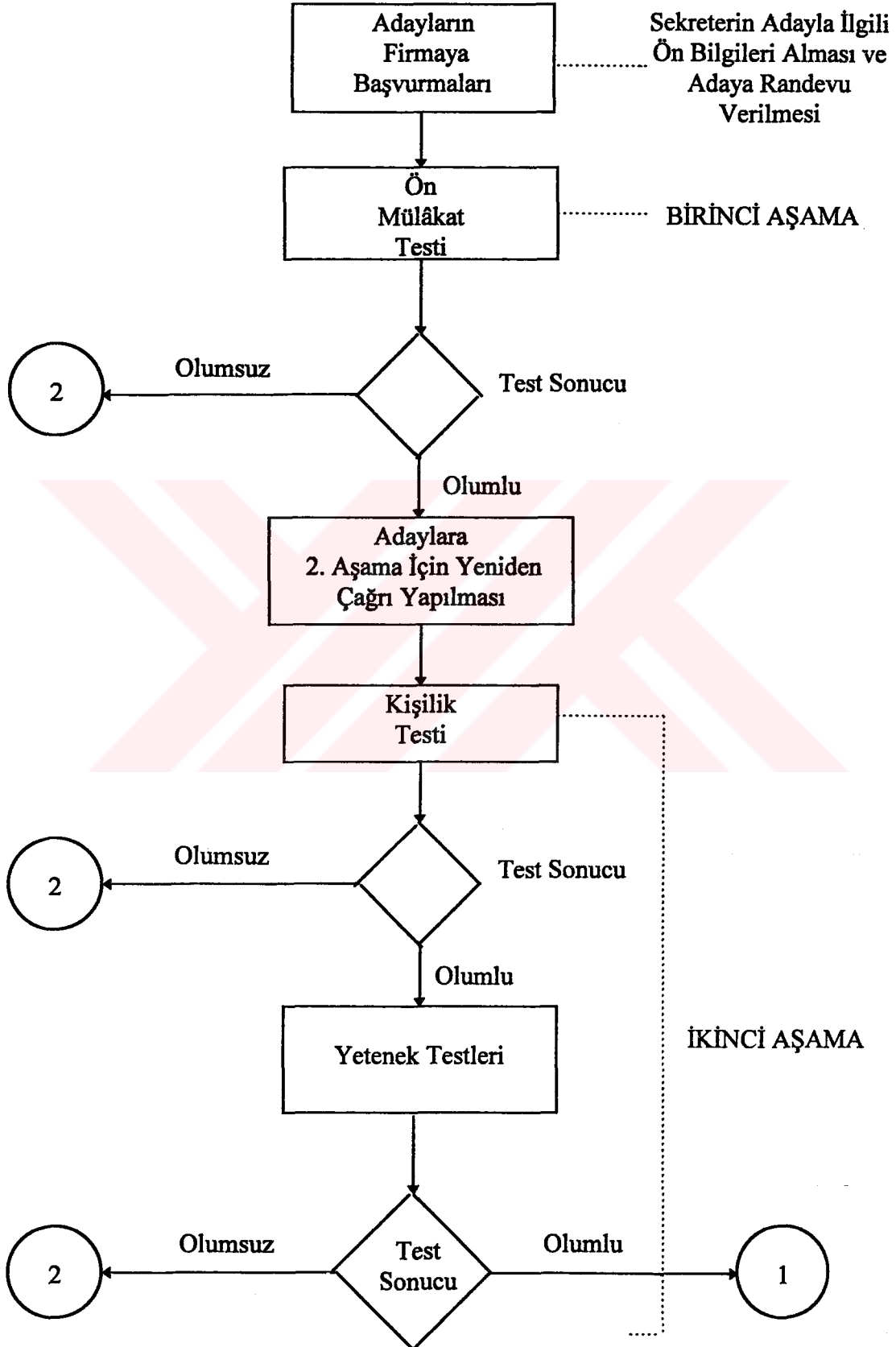
Seçim süreci üç ayrı aşamadan oluşur. Bunlar; ön mülakat testinden oluşan birinci aşama, kişilik testi ve yetenek testlerinden oluşan ikinci aşama ve mülakatı içeren üçüncü aşamadır. Bu aşamalar için birinden diğerine geçişte firmanın tercihinine göre farklı uygulamalar olabilir. Mesela, birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişte iki farklı uygulama biçimi olabilir;

- Birinci aşamayı oluşturan ön mülakat testinden hemen sonra ikinci aşamaya geçmek: Bu durumda ön mülakat testinden adayların geçip geçmediğine bakmaksızın adaylara kişilik ve yetenek testlerinden oluşan ikinci aşama testleri uygulanır.
- Adayları iki defa firmaya çağırmak: Bu uygulamada adaylar öncelikle ön mülakat testi için firmaya davet edilirler. Testte başarısız olan adaylara daha sonra uygun değil mektubu gönderilir. Ön mülakat testinde başarılı olan adaylara ise mektup yoluyla veya telefonla ikinci aşama için davet yapılır.

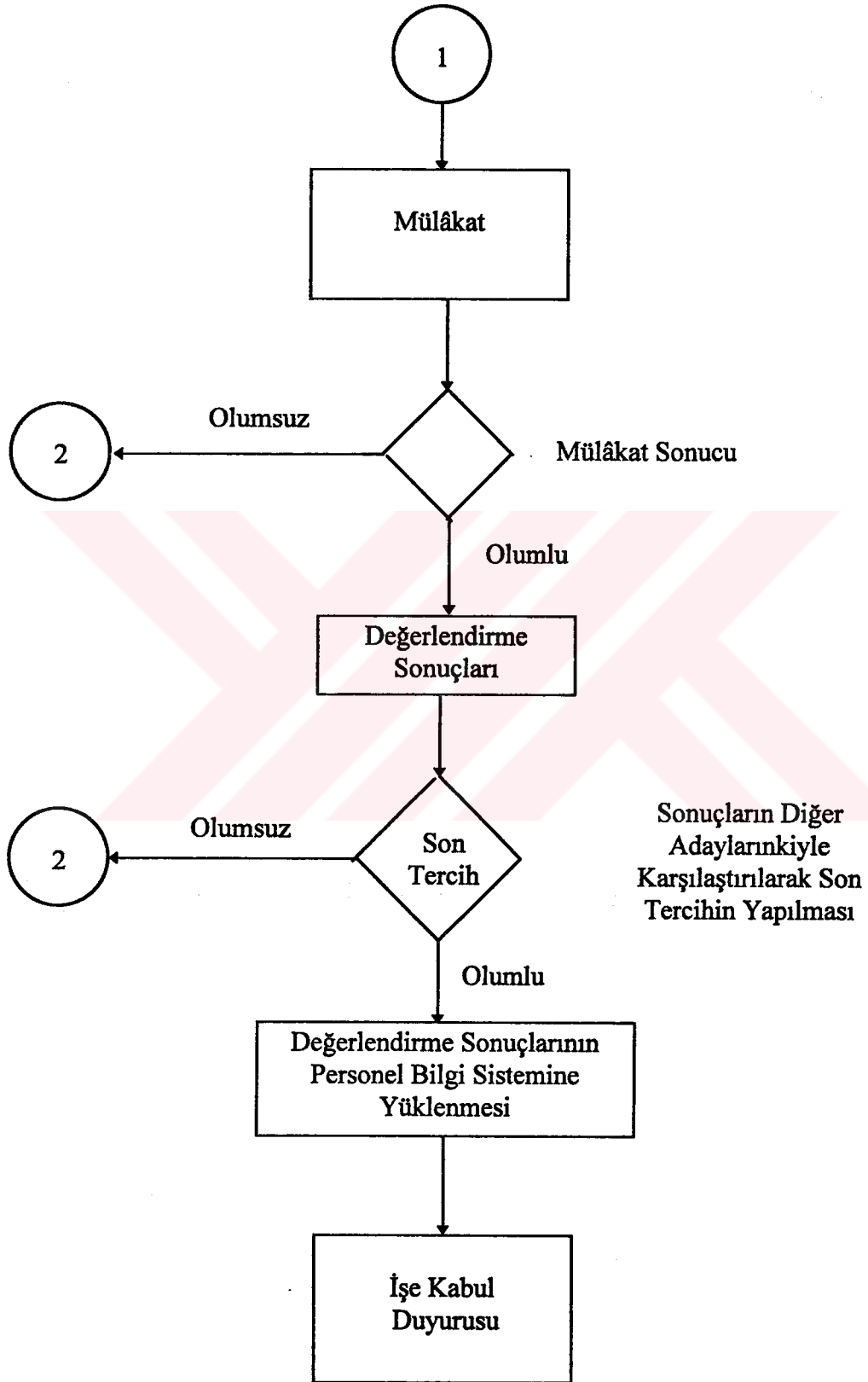
İlk iki aşamayı tamamlayan adaylarla mülakatın ne zaman yapılacağı da yine firmanın özel tercihinine bağlıdır. Firma, ister her üç aşamayı da bir kerede yapar, isterse her bir aşamayı da farklı tarihlerde gerçekleştirir.

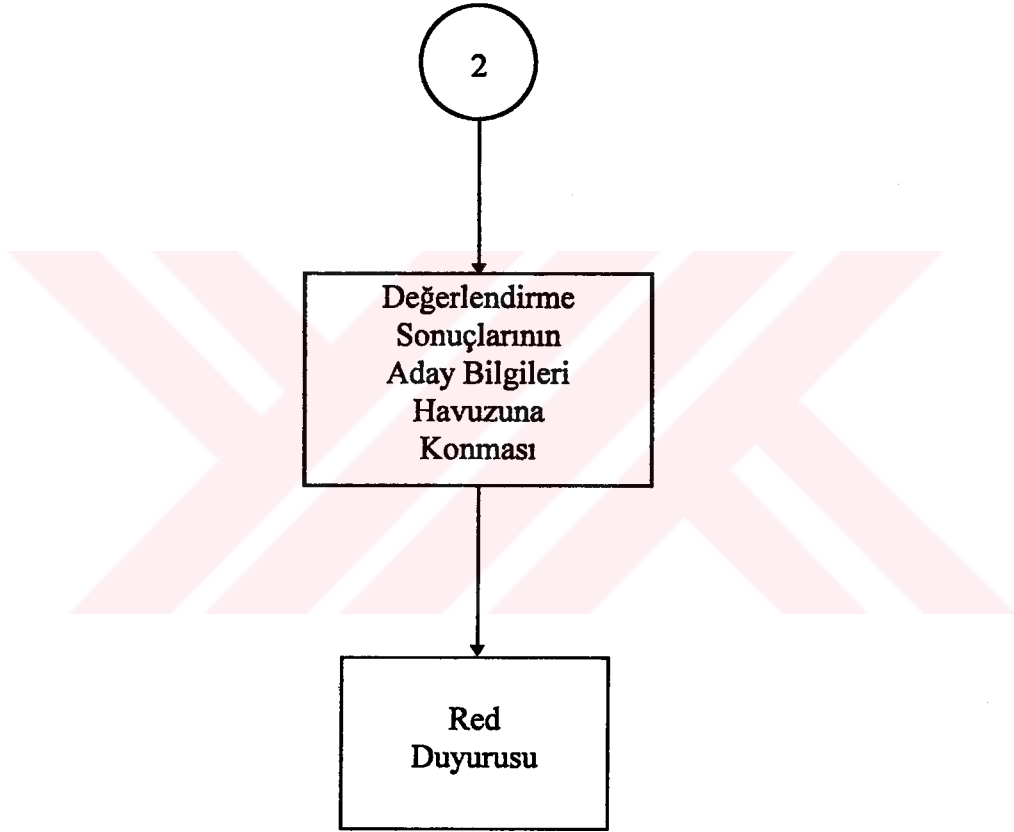
Adaylara, ön mülakat testi ve diğer testler için müstakil bir oda ile sessiz ve rahat bir çalışma ortamı sağlanırsa hem firmanın, adayın gözündeki prestiji daha da artar, hem de adaydan daha sağlıklı bilgi alınması sağlanacaktır.

Şekil 5.3. Seçim sürecine ilişkin olay-akış diyagramı



Şekil 5.3. 'ün devamı



Şekil 5.3. 'ün devamı

5.2.2.1 Birinci Aşama (Ön Mülâkat Testi)

Aday önce bu iş için ayrılmış ve önerilen sisteme bağlı bir kişisel bilgisayarın (PC) karşısına oturtulurlar. Adaylara bilgisayarda hazırlanmış, firmayla ilgili kısa bir tanıtım gösterildikten sonra, ön mülâkat testini nasıl dolduracakları kısaca ve örneklerle anlatılır. Daha sonra da adayların karşısına ön mülâkat-test ekranı çıkar. Bu ekranda, başvurdukları pozisyonun işgören profilini oluşturan özellikler ve bunların detaylarıyla ilgili sorular adaya yöneltilir.

Adayların karşısına çıkan test ekranı anlaşılabilir ve hayatında hiç bilgisayar görmemiş bir insanın dahi soruları rahatça cevaplayabileceği şekilde dizayn edilmiş olmalıdır. Soruların soruluş şekli ve adayların bunları cevaplama tarzıyla ilgili ekran örnekleri Ek.6'da verilmiştir.

Adaylara test ekranında hangi soruların yöneltileceği, cevap şıkları ve bunların değerlendirilme şekli, kural ayarlayıcısı kullanılarak seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları tarafından hazırlık sürecinde belirlenmiştir. Sistem, işgören profili için belirlenen kurallara göre kendiliğinden test ekranını da oluşturacaktır.

Adaylar bu test ekranı vasıtasıyla başvurdukları pozisyona göre kendileriyle ilgili ve bir özgeçmişte veya iş istek formunda, o pozisyonu ilgilendirecek şekilde olması gereken bilgilerin yanında, klasik seçim süreçlerinde mülâkatta elenmelerine sebep olabilecek “Hangi bölgelerde çalışmak istersiniz?” veya “Mesai saatleri dışında çalışır mısınız?” şeklindeki sorulara da cevap vermek durumundadırlar.

Testteki soruların rahat anlaşılabilir ve açık sorular olmasının yanı sıra, cevaplama yöntemi ve bunun kolaylığı da testin tamamlanma süresini oldukça azaltacaktır. Testti cevaplama işleminin tamamlayan adaylara, kendilerine yöneltilen sorular ve kendilerinin bu sorulara verdikleri cevaplar toplu olarak ekranda gösterilir ve adaydan verdiği bilgileri onaylaması istenir. Hazırlanacak gerçek bir sistemde eğer aday, testte yanlış bir cevaplama yaptıysa veya sonradan fikrini değiştirerek farklı biçimde cevaplamak istediği bir soru olduğuna kanaat getirirse, hatalı bilgi olduğunu belirtebilmeli, hangi soruyla ilgili olarak cevap değişikliği yapmak istiyorsa da onu seçebilmeli ve o soruya yeni baştan cevap verebilmelidir.

Aday sorulara verdiği cevapları onaylarsa ön mülakat testi tamamlanmış olur. Adaya, yine ekranda teşekkür edilerek, sonucun en kısa zamanda kendisine iletileceği bildirilir.

5.2.2.2 İkinci Aşama

Bu aşamada adaylara bir kişilik testi ve hemen ardından bir yetenek testleri kombinasyonu uygulanır. Bunlarla ilgili ayarlamalar, hazırlık sürecinde, seçim çalışmaları sorumlusu tarafından yapılır.

Adaylara uygulanacak kişilik testi standart bir testtir. Yani sistemdeki kural ayarlayıcısı ile bu testteki sorular ve cevaplarıyla ilgili bir değişiklik ya da ayarlama yapılamaz. Ancak ilgili işgören profili için kişilik testi puanı veya durumu belirlenebilir.

Kişilik testini tamamlayan adaylar hemen akabinde bir yetenek testleri kombinasyonuna başlarlar. Buna kısaca yetenek testi diyebiliriz. Bu testler ile adayların, başvurdukları pozisyonun gerektirdiği işleri yapabilecek yeteneklere ne düzeyde sahip oldukları veya olmadıkları tespit edilmeye çalışılır. Adayların, sistemde mevcut yetenek testlerinden hangilerine tabi tutulacakları ve hangi testten nasıl bir sonuç alınması gerektiği gibi ayarlamalar hazırlık çalışmaları yapılırken seçim çalışmaları sorumlusu tarafından belirlenir.

5.2.2.2.1 Kişilik Testi

Bu teste girecek olan adaylar karşısına çıkan soruları belirlenen sürede yapmak durumundadırlar. Soruların adaylara soruluş şekilleri ön mülakat testindeki gibi olabileceği gibi hazır bir testin kullanılması durumunda o testin keline özel soru ekranı da kullanılabilir. Ancak, ön mülakat testindeki gibi, her soru için adayın karşısına ayrı bir ekran gelmesi daha uygun olacaktır. Eğer aday cevaplamayı yetiştiremezse, test planlanan zamanda, otomatikman bitirilebilir. Test süresi piyasada kullanılan testlerden Thomas Testi'nin kullanılması halinde 5 dakika, KEÇ kullanılması halinde 20-30 dakika veya SHL' in testi tercih edilirse 1 saat civarında olabilir.

5.2.2.2.2 Yetenek Testi

Yetenek testi bölümünde adaylar, seçime hazırlık aşamasında, seçim çalışmaları sorumlusu tarafından kural ayarlayıcısı ile belirlenmiş ve yetenek testleri modülü içinde yer alan testleri cevaplandırılır. Adayın karşısına, her soru için ayrı bir ekran gelir. Aday, belirlenen sürede soruları cevaplandırmak durumundadır.

Aday, testlerden birini tamamladığında hemen akabinde daha önceden belirlenmiş diğer test başlar ve tüm testler tamamlandığında adayın bilgisayara bilgi girme ve test işlemi tamamlanmış olur. Adaya ekranda teşekkür edilerek bir sonraki aşamaya alınır.

5.2.2.3 Üçüncü Aşama (Mülâkat Aşaması)

Birinci ve ikinci aşamayı tamamlayan adaylarla mülâkat yapılır. Mülâkat yani görüşme, daha önceden planlanmış olmak üzere ilgili yöneticiler veya yöneticiler grubu tarafından gerçekleştirilir. Mülâkat teknikleri ve detaylar ilgili ayrıntılı açıklama daha önceden zaten yapılmıştı. Ancak, bu aşamanın klasik seçim süreçlerinden farkı, mülâkat değerlendirme formunun mülâkatçılar tarafından görüşmenin hemen ardından taze bilgilerle bilgisayar ortamında doldurulmasıdır. Doldurulacak mülâkat değerlendirme formundaki maddeler ve bunların mülâkat puanına etkileri yani ağırlıkları, daha önceden işgören profili ile ilgili kurallar düzenlenirken, hazırlık sürecinde seçim çalışmaları sorumlusu tarafından saptanır.

5.2.2.4 Tüm Sonuçların Analizi ve Değerlendirme

Seçim sürecinin birinci aşamasını oluşturan ön mülâkat testine giren bir adayın sorulara verdiği cevaplar, çıkarım mekanizmasında, hazırlık sürecinde seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları tarafından kural ayarlayıcısı kullanılarak belirlenmiş olan, ön mülâkat testiyle ilgili kurallarla karşılaştırılır. Aday, verdiği cevapların işgören profilindeki karşılıklarına göre, ön mülâkat testinden bir puan alacaktır. Eğer aday, tüm

sorulardan “Geçer” almışsa, testin sonucu da “Geçer” olacaktır. Böylece, ön mülâkat testindeki adayla ilgili değerlendirme sonucu olumlu olacaktır. Ancak, adayın “Emin Değilim” cevabı verdiği sorular, sistem tarafından bir liste olarak çıkarılmalı ve bu sorular, mülâkat aşamasında tekrar gündeme getirilerek adaylardan kesin cevaplar alınmalıdır. Tüm bu sonuçlar aday bilgileri havuzunda saklanır.

Eğer aday, testin herhangi bir sorusundan “Kalır” almışsa aday, bu testten başarısız olur. Ancak, adayın hangi soru veya sorulardan dolayı testten başarısız olduğu da ekranda görülebilmelidir. Testten kalan yani başarısız olan adayların da “Geçer” not aldığı sorulara ilişkin bir test puanı vardır. Bu puan ve sonuç da yine, adayla ilgili diğer bilgilerin bulunduğu aday bilgileri havuzuna aktarılır. Bu konuya ilişkin fikir verebilecek değerlendirme ekranları, örnek bir seçim çalışması olan Ek.7’de sunulmuştur.

Seçim sürecinin ikinci aşamasındaki kişilik testinin doldurulması aday tarafından tamamlandığı anda, adayın testteki sorulara verdiği cevaplar ile değerlendirmenin yapıldığı pozisyonun işgören profilindeki aranan kişilik özellikleri ile ilgili bilgiler çıkarım mekanizması tarafından karşılaştırılır. Çıkarım mekanizması tarafından adayın o an için başvurduğu pozisyona ne derece uygun olduğu ya da olmadığı belirlenir ve sonuç, değerlendirme sonuçlarına oradan da aday bilgileri havuzuna aktarılır. Böylece sistem, adayın o işe uygun olup olmadığı hakkında bir karar vermiş olur.

Yetenek testleri değerlendirilirken, işgören profilinde belirlenmiş olan ve adaylara uygulanan yetenek testlerinden adayların aldıkları puanlarla yine işgören profilinde o testten en az kaç alınması gerektiği ile ilgili kural çıkarım mekanizmasında karşılaştırılır. Bunu örnekleyecek olursak;

Bir pozisyon için algılama testine tabi tutulan bir aday, bu testten 100 üzerinden 65 puan almıştır. Ancak işgören profilinde, yetenek testleri ile ilgili kurallarda bu pozisyona alınacak bir elemanın bu testten en az 80 alması gerektiği belirtilmiştir. Bu durumda çıkarım mekanizması bu aday için, sadece yetenek testi yüzünden olumsuz bir değerlendirme sonucu üretecektir.

Seçim sürecinin üçüncü aşamasındaki mülâkatın hemen bitiminde mülâkatçılar, sisteme bağlı bir bilgisayarı kullanarak, aday hakkındaki kendi mülâkat yorumlarını, daha önceden işgören profilinde belirlenmiş bir mülâkat değerlendirme formu ekranında girerler. Mülâkatçıların kriterlere verdikleri cevaplar ile işgören profilindeki mülâkatla ilgili kurallar karşılaştırılır. Örneğin, işgören profilinde o pozisyona kabul edilebilecek bir adayın mülâkatta “kendini ifade edebilme” kriterinden 10 üzerinden en az 7 alması gerektiği belirlenmiştir. Kendisiyle mülâkat yapılan bir aday, mülâkatta bu kriterden 10 üzerinden 2 alırsa aldığı bu not, çıkarım mekanizmasında işgören profilindeki mülâkatla ilgili kuralla karşılaştırılır ve değerlendirme sonucu olarak, sadece adayın mülâkatından kaynaklanan bu olumsuzluk yüzünden sistem adayı eleyebilir.

Tüm seçim aşamalarıyla ilgili bilgiler, hangi aşamalardan ne sonuç alındığı ve diğer tüm aday bilgileri aday bilgileri havuzunda toplanır. Burada hangi adayların hangi pozisyon için işe kabul edildikleri ve hangilerinin edilmedikleri tüm ayrıntıları ve sebepleriyle birlikte bellidir. Sistemde bir de son tercih kullanma mekanizması vardır. Bu mekanizma, maalesef hayatın bir gerçeği olan, torpilli adayların işe alınmasında kullanılabileceği gibi, aynı veya yakın sonuçlara sahip adaylar arasından bir tercih yapmaya da imkan verir. Yine bu mekanizma, boş bir pozisyona, mevcut personel içinden, uygun olmadığı halde bir atama kararı verilmesinde de kullanılabilir.

Tüm seçim aşamalarından başarıyla yani “Geçer” notla geçen adaylar arasında, sistem tarafından, yüksek puan alanlardan düşük puan alanlara doğru bir sıralama yapılır ve boş pozisyon için kaç eleman gerekiyorsa o kadar sayıda aday, işe atanır. Bununla ilgili bir örnek, yine Ek.7’de verilmiştir. Atamadan sonra aday, diğer yerine getirmesi gereken şartları (sağlık kontrolü, referans kontrolü, vb.) tamamlar ve fiilen işe başlatılır.

5.3 Sistemin Kullanımı İçin Alternatifler

Yukarıdaki modelde, adayların öz geçmiş bilgileri ve fonksiyonel yeterlilikleriyle ilgili bilgiler ve mülâkat aşamasında adayın elenmesine sebep olabilecek bazı soruların cevapları, ön mülâkat testi ile öğrenilmektedir. Ancak adayların bu teste tabi tutulabilmeleri için, firmanın bu iş için tahsis edilmiş bir merkezine şahsen gelerek,

bir bilgisayar başında bu teste tabi tutulması önerilmiştir. Bu her zaman mümkün olamayacağından bu işlem için alternatif bazı yöntemler düşünülebilir;

Bunlardan birisi, Türkiye ve Dünya için oldukça yeni bir kavram olan Internet'in personel seçimi çalışmalarında kullanılmasıdır Internet yoluyla, başvuran adayların ön değerlendirmesi, yine bilgisayar tarafından yapılabilir. Ancak adayların bir şekilde firmaya gelerek mülakata tabi tutulması her halükarda gereklidir. Çünkü üzerinde çalışılan kaynak insan kaynağıdır ve bunu en iyi değerlendirecek olan yine bir insandır. Dolayısı ile mülakatı seçim sürecinin dışına itmek hiçbir zaman mümkün değildir.

Türk firmalarından bazıları, Internet'le eleman temini yolunu tercih etmeye başlamışlardır. Ancak, Internet'i bilen, kullanan insanların sayısı henüz oldukça azdır. Bu bakımdan, herhangi bir eleman alımında firmalara Internet yoluyla yapılan başvurular tüm başvuruların ancak %1'i ile sınırlı kalmaktadır. İleriki yıllarda Internet kullanımının daha da artacağını tahmin etmek hiç de zor değildir. Bu bağlamda, firmaların eleman ararken Internet'ten daha da fazla faydalanacakları düşünülebilir. İnsanların posta yoluyla veya şahsen iş başvurusunda bulunmak yerine Internet'ten, başvurmak istedikleri firmaların Web adreslerine bağlanarak, özgeçmiş bilgilerini iletmeleri Internet'in yaygın tercihi ile geniş bir kullanım imkanı bulacaktır.

Diğer bir yöntem de, işletmeye iş için telefonla başvuran adaylara doldurmaları için boş bir iş istek formu postalamaktır. Bu form standart bir form olup, Scanner ile okutulabilecek ve bu şekilde adaylarla ilgili oluşturulabilecek veri tabanına aktarılacak bir form olmalıdır. Böylece birbirlerinden oldukça farklı biçimlerde yazılmış özgeçmişlerdeki bilgileri değerlendirmek yerine adaylardan gelen bu standart formlar bir Scanner'a yerleştirilir. Bir başvuru formundaki bilginin bilgisayara yüklenmesi 10-20 saniye civarında sürebilir. Ancak istenen tüm bilgiler, arzulanan yerlerde talep edildiği zaman rahatlıkla bulunabilir. Hatta formun her bölümündeki bilgi, ilgili alan tanımlamaları ile özel olarak değerlendirmeye de tabi tutulabilir.

Özgeçmişlerle ilgili başka bir bilgi temin yöntemi de, eleman aramak için gazeteye ilan verirken boş bir başvuru formu koymak olabilir. İlgilenenlerden bu formu kesip doldurarak firmaya göndermeleri istenebilir. Bu formun okutulması da Scanner kullanılarak yapılabilir. Ancak bu da, ilan maliyetlerini arttıracaktır.

6. SONUÇLAR

Türkiye’de ve dünyada adayların bilgisayar başında, tuşlara veya ekrana dokunarak kendilerine sorulan soruları cevapladıkları kişilik testleri mevcuttur. Yine adaylara bilgisayar ortamında uygulanan yetenek testleri de bulunmaktadır. Ayrıca yapılan mülâkatların sonuçlarının mülâkatçılar tarafından, anında bilgisayar ortamına girilmesini sağlayacak sistemler de kullanılmaktadır. Ancak, bir seçim sürecinde yer alması gereken tüm bu aşamaların birleştirilerek uygulandığı ve alınan sonuçların uzman bir sistem tarafından değerlendirilerek adaylar arasından bir tercihin yine bu sistem tarafından yapıldığı bir uygulamaya, yapılan araştırmalar neticesinde ulaşmak mümkün olamamıştır.

Bu çalışmada, personel seçimi faaliyetlerinin bilgisayar ortamında yürütülmesini amaçlayan ve insan kaynakları yöneticilerine seçimde karar desteği sağlayacak bir uzman sistem sunulmuştur. Bu sistemin esasları aşağıdaki temel noktalara dayanmaktadır:

- Önerilen sistem, her safhasıyla, tamamen bilgisayarlardan faydalanmayı gerektirmektedir.
- Sistemin kullanılması durumunda, uygun görülen her pozisyon için işe ve işletmeye uyan ideal işgören profillerinin oluşturulması sağlanacaktır.
- Bu profile, o pozisyona seçilebilmek için dışarıdan işletmeye başvuran adayların veya işletme bünyesindeki personele ait bilgilerinin karşılaştırılması ve işgören profilinde belirlenen yöntemle göre çıkarım mekanizması tarafından tüm adaylar hakkında bir sonuç üretilmesi sağlanacaktır.
- Mülakattan önceki aşamalarda sistem, belirli bir pozisyona başvuran adaylar arasında bir süzme yaparak uygun olmayan adayları eleyecektir. Bu sayede mülakatçıların yükleri büyük ölçüde azalacaktır. Ayrıca, işe ve işletmeye uygun olmayan adayların kolaylıkla elenmesi sağlanacağından seçim çalışmalarının maliyeti düşecek, seçimdeki isabet ve başarı şansı artacaktır.
- Önerilen tüm seçim aşamalarını başarıyla geçen işgören adayları, elde edilen sonuçlar doğrultusunda en uygundan olumsuza doğru sıralanacak ve sistem, kaç kişilik ihtiyaç

varsa bu listeden en iyilerini seçerek, atamayı objektif ve kişisel yargılardan uzak olarak gerçekleştirecektir.

Bilgisayarların çok değil, on yıl önceki durumuyla günümüzde onlarla ne kadar iç içe olduğumuz kıyaslanırsa önerilen sistemin aslında hiç de görüldüğü kadar karmaşık ve ütöpik olmadığı rahatlıkla anlaşılabacaktır. Zaten, görüşülen firma yöneticileri, akademisyenler ve eleman teminiyle uğraşan danışmanların tamamına yakını da, böyle bir uygulamasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Böyle bir sistemin gelecekte başarıyla uygulanabilmesi için, özellikle sermaye yapısı güçlü, bir çok merkezde faaliyet gösteren veya bir çok şubelere sahip ve yeniliklere açık bir işletmenin bulunarak, sistemin oluşturulması veya kullanımı hususunda ikna edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, yazılımın oluşturulmasını da kolaylaştıracaktır.

Bu tezin hazırlanması sırasında yapılan diğer çalışmaları ve bunlarla ilgili sonuçları da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Türkiye’de, firmalarımız tarafından kullanılan veya henüz kullanılmaya başlanmamış, sadece pazarlaması yapılan insan kaynakları ile ilgili tüm paket programlar incelenmiş ve bunların bir listesi oluşturulmuştur.
- Türkiye’de, personel seçim veya değerlendirme çalışmalarında kullanılan bazı kişilik ve yetenek testleri incelenmiş ve kişilik testlerinin bir listesi çıkarılmıştır.
- Üç büyük Türk bankasının kullandıkları seçim yöntemleri incelenmiş ve mevcut işe alma sürecinin Türkiye’de nasıl yürütüldüğü konusunda bir fikir verilmeye çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

- Agrawala, A.K., 1977, Machine Recognition of Patterns, IEEE Press, New York.
- Akhun, M., 1992, Üretim Sistemlerinde Benzetim ve Uzman Sistemler, End. Müh., İ.T.Ü., Benzetimde İlerlemeler-92, B.Ü., İstanbul.
- Aldag R., Stearns T., 1987, Management, Cincinnati, South Western Pub. Co., U.S.A.
- Aşhun, İ.C., 1982, İşgören, Cem Ofset Matbaası, İstanbul.
- Aşkın, B., 1995, EKA Sistem, Büyükdere Cad. Ayazağa Asfaltı 3. Yol No:19, İstanbul.
- Bayazıt, E.N. ve Kavaklı, M., 1992, Uzman Sistem Metotları-1, Bilgisayar Magazin, Sayı 14, sayfa:60-66.
- Boone, L. and Kurtz D., 1984, Principles of Management, 2. B., New York, Random House.
- Bingöl D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Çığ, G., 1993, İşgören Seçim Sisteminde Mülâkatların Önemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Davranış Bilimleri Enstitüsü, 1996, Personel Seçme-Değerlendirme ve Eğitim Programı, İstanbul.
- Demirel, T., 1993, Simülasyon Amaçlı Uzman Sistemler ve Kuyruk Modelleri İçin Bir Uzman Sistem Tasarımı, Y.T.Ü. Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul.
- Ekmen, S., Nisan-1992, İnsangücü Planlama, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ., 1990, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Küre Ajans Matbaası, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 243, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 1991, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans Matbaası, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 1994, Personel Seçiminde Mülâkat Teknikleri, Küre Ajans Matbaası, İstanbul.

Erginbilgiç F., 1995, Artificial Intelligence Applications in Credit Analysis: An Overview with Four Examples, METU Studies in Development, 22 (2), pp: 135-147.

Feigenbaum E.A., 1995, Business Sector Applications of Expert Systems in Japan, http://itri.loyola.edu/KB/C8_S1.htm.

Flippo, Edwin B., 1986, Personnel Management, Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore.

French, Wendell L., 1964, The Personnel Management Process Human Resources Administration, New York, Houghton Mifflin Company.

Garnham, A., 1988, Artificial Intelligence, Routledge&Kagan Paul Ltd., London.

Genesereth, M. R., 1987, Logical Foundations of Artificial Intelligence, Los Altos, CA: Morgan Kaufmann Publishers.

Haimann, T., Scott, W. and Connor, P., 1982, Management, 4. B., Dallas, Houghton Mifflin Co., U.S.A.

Hodgest, Richard M. and Donald, F. Kuratgo, 1990, Management, Third Edition, HBJ Publishers, U.S.A.

Hunter, J.E., 1991, Cognitive Ability and Job Performance, Journal of Vocational Behavior, 29, 348-362.

Ignizio, J.P., 1991, Introduction to Expert Systems, McGraw Hill, New York.

James, M., 1984, Artificial Intelligence in BASIC, Butterworth&Co Ltd., Kent, England.

Kuş, B. ve Başlıgil, H., 1996, İnsan Kaynakları Planlaması ve Yönetimi, Y.T.Ü. Endüstri Müh. Bölümü Bitirme Projesi, İstanbul.

Özdemir, A., Şeker, U. ve Aslan, E., 1992, Yapay Zekâ ve Uzman Sistemler, Gazi Üniversitesi Tek. Eğitim Fak. Dergisi, 3, 3-4.

Özel, E., 1985, "İş Görüşmesinin Tanımı, İşe Alımlardaki Önemi ve Bu Önemin Örneklerle Vurgulanması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özer, K., 1995, KEÇ (Kişisel Eğilimler Çizelgesi Tanıtım Kitapçığı), İstanbul.

Özkul, A.S., Temmuz-1991, Yapay Zekâ ve Uygulamaları, İ.T.Ü. Fen Bilimleri İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, Z., 1995, İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi, 2.

Payne, E.C. and McArthur, R.C., 1990, Developing Expert Systems, John Wiley&Sons, New York.

Sabuncuoğlu, Z., 1977, Personel Yönetiminde Uyarlık Sorunları, Akademi-B.İ.T.İ.A. Dergisi, C. VI, No:1-2, Syf:122.

Sabuncuoğlu, Z., 1988, Personel Yönetimi, Teknografik Matbaacılık A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.

Sargeant R., 1990, Expert Systems are Modifying 1992 Manufacturing Sector Strategies, Proc. 1st Conf. AI and Expert Systems in Manufacturing, pp: 25-37.

Schildt, H., 1987, Advanced Turbo PROLOG, McGraw-Hill, Berkeley, California.

Sezgin, I., 1991, Personel Yönetiminde Mülâkatlar, , İ.Ü. İşletme Fakültesi Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Bitirme Tezi, İstanbul.

Shannon, R.E., Mayer, R., and Adelsberger, H.H., 1985, Expert System and Simulation, Simulations, 44, No:6 (June), Syf:275-284.

Smith A.E. and Dağlı, C.H., 1992, Analysis of Worth, Managing Expert Systems, Idea Group Publishing, University of Missouri, U.S.A.

Sözen, U., 1973, Yönetici Değerlendirmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimle Akademisi Yayınları, Syf:18.

Sümer, H., Şubat-1993, Unmanued Factories and Process Planning, An Initial Model for Expert Planning Systems, M. Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Engineering Management Programı, Doktora Tezi.

Talay, C.B., 1996, Uzman Sistemler ve Endüstrideki Kullanımı Hakkında Bir İnceleme, YA/EM'96, Bildiriler Kitabı, Syf: 357-360.

Turban, E., 1990, Decision Support and Expert Systems, Mac Millian Publishing Company, U.S.A.

Turban, E., 1992, Expert Systems and Applied Artificial Intelligence, Mac Millian Publishing Company, California Üniversitesi, Los Angeles, U.S.A.

Ünal, M.A., 1997, I-Bim Sa Ürün ve Projeler Direktörü, Sabancı Center, 80745, İstanbul.

Watson, H.J. and Blackstone J.H., 1989, Computer Simulation, John Wiley & Sons.

Werter, W. and Davis K., 1985, Canadian Personnel Management and Human Resources, 2. B, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Wexley K. and Yukl, G., 1984, Principles of Management, 2. B., Random House, New York.



ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi : 10 Haziran 1973

Doğum Yeri : Diyarbakır

Eğitim : 1987-1990 Bursa Erkek Lisesi

1990-1994 Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü

1994-1995 Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enst. End. Müh. Yük. Lisans Programı

(Eğitimi devam etmektedir.)

Görevi : Y.T.Ü. Endüstri Müh. Bölümü Yöneylem Araştırması Anabilim

Dalı'nda Araştırma Görevlisi (1996 yılından itibaren)

Yabancı Dil : İngilizce



EKLER

Ek.1

Değişik İş İstek Formu Örnekleri

**tütünbank**

TÜRKİYE TÜTÜNCÜLER BANKASI A.Ş.

Fotoğraf

İŞ İSTEK FORMU**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı, Soyadı	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Cinsiyeti Erkek ☐ Kadın ☐	Uyruğu
Medeni Durumu Bekar ☐ Boşanmış ☐ Evli ☐ Dul ☐	Adresi			Telefon No Ev İş
Baba Adı, Soyadı	Yaşı	İşi	Çalıştığı Kuruluşun Adı, Görevi	
Anne Adı, Soyadı	Yaşı	İşi	Çalıştığı Kuruluşun Adı, Görevi	
Eşinin Adı, Soyadı	Yaşı	İşi	Çalıştığı Kuruluşun Adı, Görevi	
Çocuklarının Adı, Soyadı	Yaşı	İşi	Kardeşlerinin Adı, Soyadı	Yaşı İşi

EĞİTİM DURUMU

Öğrenim	Okul Adı, Yeri			Öğrenim Yılları	Mezun olduğu Tarih
İlk					
Orta					
Lise					
Meslek Yüksek Okulu					
Üniversite/Fakülte					
Lisans Üstü					
Bildiği Yabancı Dil	Çok İyi	İyi	Orta	Oto Ehliyeti : Var ☐ Yok ☐ Daktilo Bilgisi : Var ☐ Yok ☐ Bilgisayar Bilgisi : (Varsa açıklayınız)	
1-					
2-					
3-					
GÖRDÜĞÜ MESLEKİ VE İHTİSAS KURSLARI		DÜZENLEYEN KURULUŞ		YILI	SÜRELERİ

NOT : 1 - Form doldurmak Bankayı taahhüt altına sokmaz.

2 - İşe alınanlardan gerçeğe aykırı bilgi verenlerin iş akdi ihbarsız ve tazminatsız feshedilir.

REFERANSLARI

Sizi en az 3 yıldan beri tanıyan, karakteriniz ve iş kabiliyetiniz hakkında bilgi verebilecek akrabalarınız olmayan 3 şahsın adını yazınız.			
Adı, Soyadı	İşi	Adresi	Tel. No
1-			
2-			
3-			
YAŞAR GRUBU personelinin kim bize sizin hakkınızda bilgi verebilir.	1-	2-	3-

İŞ TECRÜBESİ

Daha önce çalıştığınız işyerlerini en sondan başlamak üzere yazınız.				
İşyerinin adı, adresi, Tel no'su	Görev	Yıllık brüt geliniz	Giriş-Çıkış tarihleri	Ayrılış Sebebi
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				
6-				
YAŞAR HOLDİNG'de veya YAŞAR HOLDİNG'e bağlı şirketlerde daha önce çalıştınız mı? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız evetse, Şirketin adı	Kısm - Görev	Giriş - Çıkış tarihleri	Ayrılış Sebebi
	Evetse, amiriniz kimdi?			

ASKERLİK DURUMU

Askerlik yaptınız mı? Evet ☐ Hayır ☐	Hizmet süresi Tam süreli ☐ Kısa süreli ☐	Terhis tarihi ve yeri	Sınıf ve rütbesi
Askerlik yapmadınızsa en son yoklama durumu ?			
Sarı bilgiler			

SAĞLIK DURUMU

Boy	Kilo	Herhangi bir sıhhi rahatsızlık bedeni arıza (görmeye, işitme, el, ayak, konuşma), ameliyat, kırık veya akciğer hastalığı geçirdiniz mi? Evet ☐ Hayır ☐
Cevabınız evetse tarihini belirtiniz ve kısaca izah ediniz.		

Kültürel ve sportif faaliyetleriniz?	Diğer Sosyal Faaliyetleriniz?
Herhangi bir dernekte üyeliğiniz veya faal göreviniz varsa veya olduysa açıklayınız?	
Herhangi bir Sendikada üyeliğiniz veya faal göreviniz varsa veya olduysa açıklayınız?	

Herhangi bir sebeple mahkemeye çıktınız mı? Hayır ☐ Evet ☐		Cevabınız evet ise isnat olunan suç ve aldınızsa cezaı belirtiniz.	
Eş, çocuk, anne ve babanız Yaşar Holding veya bağıli kuruluşta daha önce çalıştı mı? Evet ☐ Hayır ☐	Evetse, adı, soyadı, ve yakınlık derecesi	Çalıştığı şirket ve kısmı	Ayrılış tarihi, ve sebebi
Eş, çocuk, anne, baba, kardeş ve kardeş çocuklarınızdan kimse Yaşar Holding veya bağıli kuruluşta halen çalışıyor mu? Evet ☐ Hayır ☐	Evetse, adı, soyadı, ve yakınlık derecesi	Çalıştığı şirket ve kısmı	İşe giriş tarihi
Emekli misiniz? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız evetse nereden emekli oldunuz? Emekli Sand. ☐ Sosyal sig. ☐ Diğer ☐	İlk sigortalı oluş tarihi	Sigorta no'su
Bize müracaatınız tavsiye ile mi oldu? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız evetse sizi tavsiye edenin adı, soyadı ve yakınlık derecesi		
Bu bize yaptığınız ilk müracaat mı? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız hayır ise bilgi veriniz		

İSTİHDAM VE GELİR DURUMU

Ne tip bir işi tercih edersiniz? Tercih sırasıyla yazınız.	1-	2-	3-
Herhangi bir kuruluşa mecburi hizmetiniz var mı?	Var ☐ Yok ☐	Varsa hangi kuruluşa?	Mecburi hizmet süresi
Otomobiliniz var mı?	Var ☐ Yok ☐	Gayri menkulünüz var mı?	Var ☐ Yok ☐ Varsa izah ediniz.
İstediğiniz brüt yıllık gelir	Başka geliriniz varsa izah ediniz.		
Seyahat edebilir misiniz?	Görev icabı ikamet değiştirebilir misiniz?	Vardiyalı çalışmayı kabul eder misiniz?	Evet ☐ Hayır ☐
Mesai saati dışında çalışmayı kabul eder misiniz?	Ne zaman işe başlayabilirsiniz?		

Bu formda verdiğim bilgilerin ve yazdıklarımın hizmet akdine esas teşkil ettiğini, bunların doğru eksiksiz ve hakikate uygun olduğunu ve aylık deneme süresine tabi olacağımı teyit ve beyan ederim.

Tarih :

İmza :

İŞE KABUL İŞLEMLERİ (Bu kısım Personel Müdürlüğünce doldurulacaktır.)

Personel Müdürü Kanaati	Servis Yöneticisi Kanaati	Test sonuçları
		Referansların Neticesi
Tarih / /	Tarih / /	Tarih / /
Düşünceler		
Tarih		
İşyeri Sicil No.	İşe başlama tarihi	Deneme Süresi
		 Ay
		Servisi
		İş ünvanı

FORM NO:



YENİ
FOTOĞRAF

İŞ İSTEK FORMU

ADI:
SOYADI:
BABA ADI:
ANA ADI:
DOĞUM TARİHİ:
DOĞUM YERİ:
EV ADRESİ:
TELF. NO:
KAN GRUBU:
OTO EHLİYETİNİZ A ☐ B ☐ C ☐

MEDENİ DURUMUNUZ Evli ☐ Bekâr ☐ Dul ☐
TABİİYETİNİZ:
BAKMAKLA MÜKELLEF OLDUĞNUZ ŞAHISLAR:
HALEN ÇALIŞTIĞINIZ YER:
ÜCRETİNİZ:
SİGORTA SİCİL NO:
ASKERLİĞİNİZİ YAPTINIZ MI:

GEÇMİŞTEKİ HİZMETLERİNİZ

İŞ YERİNİN ADI	GÖREVİNİZ	HİZMET YILLARI	ÜCRET	AYRILMA NEDENİNİZ

TAHSİL DURUMU

OKULUN ADI	MEZUNİYET TARİHİ	MEZUNİYET DERECESİ
İLK		
ORTA		
LİSE		
YÜKSEKOKUL		
LİSANS ÜSTÜ		

BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL (PEKİYİ - İYİ - ORTA)

YABANCI DİL	NEREDE ÖĞRENDİNİZ	YAZMA	OKUMA	KONUŞMA

HAKKINIZDA BİLGİ ALABİLECEĞİMİZ ŞAHISLARIN ADI SOYADI	GÖREVİ	ADRESİ	TELEFONU

UZMANI OLDUĞUNUZ KONULAR:
GÖRDÜĞÜNÜZ ÖZEL EĞİTİM VE KURSLAR:
HANGİ MAKİNELERİ KULLANABİLİRSİNİZ:
TALEP ETTİĞİNİZ İŞ:
HOBİLERİNİZ:
BUGÜNE KADAR HERHANGİ BİR SUÇTAN HÜKÜM GİYDİNİZ Mİ?
HAKKINIZDA SORUŞTURMA AÇILDI MI?
YUKARIDAKİ BİLGİLERİN DOĞRULUĞUNU, AKSİNİN SAPTANMASI HALİNDE İŞTEN İLGİMIN HİÇBİR HAK İDDİA ETMEDEN
KESİLMESİNİ ŞİMDİDEN BEYAN VE KABUL EDERİM.
TARİH:/...../199.....

İMZA :

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

ÖN SAYFADA MÜRACAATINI YAPMIŞ OLAN İŞE İSTEKLİ İLE MÜLAKAT YAPILARAK SONUCUN
BİLDİRİLMESİ RİCA OLUNUR.

PERSONEL İDARI İŞLER MÜDÜRÜ
...../...../199.....

PERSONEL VE İDARI İŞLER MÜDÜRLÜĞÜNE

YAPILAN MÜLAKAT SONUCU

MÜRACAATINI YAPMIŞ OLAN ELEMANIN
İŞE GİRİŞİNİN YAPILMASI ☐
ARANILAN VASIFLARA HAİZ DEĞİLDİR ☐

MÜLAKATI YAPANIN ADI, SOYADI, GÖREVİ

**GENEL MÜDÜRLÜĞE
TEKLİF OLUNAN PERSONELİN**

GÖREV ÜNVANI :
ÇALIŞACAĞI ÜNİTE :
İŞE BAŞLAMA TARİHİ :
KAPSAM İÇİ / KAPSAM DIŞI :
TEKLİF OLUNAN ÜCRET :

PERSONEL VE İDARI İŞLER MÜDÜRÜ

UYGUN GÖRÜŞLE ONAYINIZA SUNARIM

YUKARIDA BELİRTİLEN ÜCRET VE
GÖREV ÜNVANI İLE İŞE ALINMASI
UYGUNDUR

...../...../199.....

...../...../199.....
GENEL MÜDÜR

Ek.2

Örnek Görüşme Değerlendirme Formları

ÖNGÖRÜŞME FORMU

Tarih:....../....../199.

ADAYTN ADI, SOYADI:.....

PROFESYONEL GÖRÜNÜM

ZAYIF ORTA İYİ MÜKEMMEL

KENDİNİ İFADE ETME YETENEĞİ

[illegible]

KENDİNE GÜVENİ

HAL VE TAVR

[illegible]

ÇALIŞMA İSTEĞİ

GÜVENİRLİK VE DÜRÜSTLÜK

[illegible]

FIKİR VE GÖRÜŞLERİNDEKİ TUTARLILIK

İŞ GEÇMİŞİ

GENEL İZLENİM

[illegible]

BELİRTİLMESİ GEREKEN DİĞER HUSUSLAR :.....

BAŞVURU SAHİBİNE ÖNERİLEBİLECEK GÖREVLER :.....

GENEL DEĞERLENDİRME

KABUL ☐BEKLETME ☐

RED ☐

GÖRÜŞMEYİ YAPANIN ADI SOYADI:

IMZA:.....

NOT: Değerlendirmenizi lütfen bütün skalalara (X) koyarak belirtiniz.

MÜLAKAT ÖLÇME REHBERİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ADAYIN ADI VE SOYADI:

BASVURU No.:

DEĞERLENDİRME:

	YETERSİZ				VASAT		İYİ		ÇOK İYİ		PUAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. DEŞ GÖRÜNÜŞ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
2. SES TONU VE HAREKETLER	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
3. AÇIKLIK VE GÜVEN VERİCİ OLMA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
4. ETKİN SÖZLÜ İLETİŞİM	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5. ÖZGÜVEN	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
6. GRUBA UYUM VE GRUBU ETKİLEME	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
7. İKNA EDİCİ DAVRANIŞ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
8. FİKRİLERDE TUTARLILIK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
9. GENEL KÜLTÜR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
10. GELİŞMEYE YATKINLIK	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
GENEL TOPLAM											

DEĞERLENDİRME SONUCU:

0 - 59 : YETERSİZ

60 - 69 : VASAT

70 - 84 : İYİ

85 - 100 : ÇOK İYİ

DÜŞÜNCELER

SONUÇ

- () Memur olarak görev verilebilir.
- () Diğer değerlendirme sonuçları olumlu olduğu takdirde Memur olarak görev verilebilir.
- () olarak görev verilebilir.
- () Pamukbank'ta çalışmaya uygun değildir.

ADI SOYADI:

TARİH:

İMZA

GÖRÜŞME FORMU

ADAYIN ADI SOYADI :
DÜŞÜNÜLEN BÖLÜM / ÜNVAN :
YAŞI :
DÜŞÜNÜLEN ÜCRET :

GÖRÜŞMENİN TARİHİ :
GÖRÜŞMECİ :

Çalışıyor ise

1- Şu anki işini ne kadar zamandır yapıyor :

2- İş değiştirme sebebi nedir:

Çalışmıyor ise

* Eğitim Hayatı :

* Sosyal Yaşamı (Aktiviteler) :

Neden Çalışmak İstiyor /Kariyer/Maddi :

Bankacılığı Neden Tercih Ediyor :

Bankamızı Neden Tercih Ediyor :

Kim/kimler tarafından Önerildi :

4- Bankamızdan beklentileri

*Ünvan beklentisi :

*Ücret beklentisi :

*Çalışmak istediği yer (İl - Semt) :

* Bankada ne tür bir görev istiyor? Kişiliği/tecrübesi istediği göreve uygun mu ?

DIŞ GÖRÜNÜŞ	:	YETERSİZ	☐	VASAT	☐	İYİ	☐	MÜKEMMEL	☐
ÖZGÜVEN	:	YETERSİZ	☐	VASAT	☐	İYİ	☐	MÜKEMMEL	☐
İLETİŞİM BİÇİMİ	:	YETERSİZ	☐	VASAT	☐	İYİ	☐	MÜKEMMEL	☐
UYUMLULUK	:	YETERSİZ	☐	VASAT	☐	İYİ	☐	MÜKEMMEL	☐
İŞE İSTEKLİLİK	:	YETERSİZ	☐	VASAT	☐	İYİ	☐	MÜKEMMEL	☐
AİLE YAPISI	:	SORUNLU	☐	VASAT	☐	SORUNSUZ	☐		
SOSYAL YAŞAM	:	ANTI SOSYAL	☐	SOSYAL	☐				

GENEL DEĞERLENDİRME: OLUMLU ☐ KARARSIZ ☐ OLUMSUZ ☐

DİĞER GÖZLEMLER :

Ek.3

Örnek Kişilik Belirleme Formları

Adınız ve Soyadınız

Göreviniz

İDA Görevi

Şirket Adı

Tarih

1

Açıklamalar:

Her sıfatın bu pozisyon için gerekli olduğunu

gösterdiğiniz

çokluk derecesini en iyi

şekilde işaretleyiniz.

Bu pozisyonadaki kişi şöyle olmalıdır:

- | | | | | | | | |
|----|----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | İddiacı biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 2 | Bilgili biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 3 | Kendinden emin biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 4 | Dinamik biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 5 | Çekici biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 6 | Merhametli biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 7 | Esnek biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 8 | Hoş biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 9 | Rekabetçi biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 10 | Vefakar biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 11 | Saygın biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 12 | Sabırlı biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 13 | Sadık biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 14 | Popüler biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 15 | Kararlı biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 16 | Emredici biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 17 | Fark edilen biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 18 | Seçkin biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 19 | Fevri biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 20 | Sözünün eri biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 21 | Denetleyici biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 22 | Hevesli biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 23 | Ciddi biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 24 | Yumuşak biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 25 | Sistemli biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 26 | Baskın biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 27 | Sıcak biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 28 | Rahat biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 29 | Çözüm üreten biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| 30 | Verimli biri olmalı | | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |

30 sıfatın da işaretlenmiş olmasına dikkat ediniz.

Lütfen 2 sayfaya geçiniz

Açıklamalar:

Her sıfatın bu dozisyonda için
 5 derecesi olduğunu düşününüz
 10 günlük derecesini en iyi
 anlatan sayıyı işaretleyiniz.

1	Tutarlı biri olmalı	10	20	30	40	50
2	Sakin biri olmalı	10	20	30	40	50
3	Uzlaşma yanlısı olmalı	10	20	30	40	50
4	Uzlaşılır biri olmalı	10	20	30	40	50
5	Dışa dönük biri olmalı	10	20	30	40	50
6	Kendini adayan biri olmalı	10	20	30	40	50
7	Geveze biri olmalı	10	20	30	40	50
8	Emredici biri olmalı	10	20	30	40	50
9	Çalışkan biri olmalı	10	20	30	40	50
10	Gönü bol biri olmalı	10	20	30	40	50
11	Dikkatli biri olmalı	10	20	30	40	50
12	Sevimli biri olmalı	10	20	30	40	50
13	Uyum Gösteren biri olmalı	10	20	30	40	50
14	Saldırgan biri olmalı	10	20	30	40	50
15	Zorlayıcı biri olmalı	10	20	30	40	50
16	Hoşgörülü biri olmalı	10	20	30	40	50
17	Tepkisel biri olmalı	10	20	30	40	50
18	Hayat dolu biri olmalı	10	20	30	40	50
19	Algısı güçlü biri olmalı	10	20	30	40	50
20	Ferdiyetçi biri olmalı	10	20	30	40	50
21	İkna edici biri olmalı	10	20	30	40	50
22	Ağırbaşlı biri olmalı	10	20	30	40	50
23	İnsancıl biri olmalı	10	20	30	40	50
24	İnandırıci biri olmalı	10	20	30	40	50
25	Gözüpek biri olmalı	10	20	30	40	50
26	Kurallara bağlı biri olmalı	10	20	30	40	50
27	Geleceksel biri olmalı	10	20	30	40	50
28	Planlı biri olmalı	10	20	30	40	50
29	İyi huylu biri olmalı	10	20	30	40	50
30	Çekingen biri olmalı	10	20	30	40	50

30 sıfatın da işaretlenmiş olmasına dikkat ediniz.

Ek.4

Çeşitli Kişilik Testleri ve
Sonuçları

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

KARAKTER PROFİLİ

İSİM: Burak Talay

TARİH: 21.02.97

Bu profil almış olduğunuz MBTI testinin bir özetidir. MBTI'yi ve teorisini bilen bir kişi ile karşılıklı konuşularak ve bu konuda yazılanları okuyup kavrayarak test sonuçlarını kesin olarak doğrulamanız önerilir.

MBTI'da dört sınıflandırma vardır. Herbir sınıflandırmada iki karşıt seçenek yer alır. MBTI'ya yanıt olarak verdiğiniz seçeneklerin sınıflandırılması:

E Dışa Dönüklük <i>İnsanlarla birlikte</i>	I İçedönüklük <i>Tek başına</i>	Az	Orta	Belirgin
S Duygularıyla algılama <i>Somut</i>	N Sezgileriyle algılama <i>Soyut</i>	☒	☐	☐
T Düşünme <i>Objektif</i>	F Hissetme <i>Kişisel</i>	☐	☐	☒
J Yargılama <i>Planlı</i>	P Algılama <i>Doğal</i>	☐	☒	☐

Bu dört kategorideki seçenekleri gösteren dört harf MBTI'dan elde edilen sonuçtur. MBTI karakterinizi belirlemeye yardımcı eder. Karakter, kişinin temel yapısını, yanıt ve davranışlar yoluyla ifade edilen temaları ve öz değerleri inceler. Bu davranış kalıpları burada kısaca özetlenmiştir. Her karakter için sınıflandırmaların kısa açıklamaları arkasında yer almaktadır.

Karakteriniz:

NT

NF ve NT'nin ortak özellikleri
Soyut bilinç

SJ ve SP'nin ortak özellikleri
Somut bilinç

NF ve SJ'nin ortak özellikleri
Ait olma/Fikir birliği
İlgi ve işbirliği gibi ahlaki değerlerin sürdürülmesi

NF İDEALİSTLER

Güvenilir, yardımsever ve anlayışlı olmak isterler. Kimlik, anlam ve önem arayışı içindedirler. Uyumlu ilişkiler kurarlar ve anlamlı ilişkilere değer verirler. Romantik ve idealistlerdir. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek isterler. Geleceğe hakarlar. Sezgilerine, hayal güçlerine ve fantazilerine güvenirler. Potansiyel Gelişime, eğitim, öğretim, danışma ve iletişim yollarıyla gelişimi sağlama ve geliştirme üzerinde yoğunlaşmışlardır. Genellikle beveslidirler. Benzerlikler kurma ve bütünleşme yoluyla düşünürler ve evrenseli ararlar. Farklı Bakış açıları arasında köprü kurmakta metafor kullanma yeteneğine sahiptirler. Diplomattırlar. İnsanla ilgili her çeşit işe uyum sağlarlar.

SJ BEKÇİLER

Bir ortamda kabul görmek için uyum sağlamak isterler. Sorumluluk ve takdir edilme açlığı hissederler. Cömert olma, hizmet etme ve görevlerini yapma eğilimindedirler. Kurumları ve standart işlemleri prosedürlerini kurar ve muhafaza ederler. Geçmişe ve geleceğe hakarlar. Koruma ve muhafaza etme eğilimindedirler. Seremoniler ve kurallarla yaşadıkları kültürü geliştirirler. Kontrolara ve otoriteye güvenirler. Güvenlik ve denge isterler. Genellikle ciddi, ilgili ve kaderecidirler. Nesnelerin ve insanların gereken zamanda, gereken miktarda, gereken yerde olmasını temin etmekte başarılıdır. Sıklıkla iş hayatına ve ticarete doğru çekilirler.

NT ve SP'nin ortak özellikleri
Pragmatizm/Otonomi
Yarar uğruna güç kullanma

NT RASYONELLER

Bilgi ve başarmak için uzman olmak isterler. Dünyanın ve bu dünyadaki şeylerin nasıl işlediğini anlamak peşindedirler. Teorik kökenlidirler. Herşey şartlara bağlıdır ve görecelidir. Geleceğe uyarlar. Mantığa ve akla güvenirler. Herşeyi rasyonalize etmek isterler. Şüphesizdirler. Farklılıklar, çizilmiş kategoriler, tanımlamalar, yapılar ve fonksiyonlar yoluyla düşünürler. Özellikle düşünmede ve dilde keskinliğe sahiptirler. Uzun dönemli planlamada, keşfetmede, tasarlamada ve tanımlamada başarılıdır. Genellikle sakinlerdir. Bireyciliği geliştirirler. Sıklıkla teknolojiye ve bilim alanına doğru çekilirler. İster sosyal ister san bilimlerinde olsun mükemmelişge, tasarlama stratejisine uygundur.

SP ZENAATÇİLER

Bir sonraki eylemi seçmede özgürlük isterler: dürtüleri ile sahip olmak ve onlarla hareket etmek için. Nazik, cesur ve etkileyici olmak ve bir etkiye sahip olmak isterler. Genellikle heyecanlı ve iyimserdirler. Yaşamın tüm hareketine kendilerini kaparlar. Bugüne yöneliktirler. Serüven ve deneyim peşindedirler. Doğalığa ağırlar. Dürtüleri, şans ve sorunları kendi istedikleri şekilde çözüme yeteneklerine inanırlar. Bir temadaki varyasyonları çeşitleme yoluyla değiştirirler. Ayrıntıları fark etme ve tanımlama yeteneğine sahiptirler. Hareket özgürlüğünü, eğlenmeyi ve oyunları severler. Doğal arabuluculardır. Fırsatları yakalarlar. Anında en uygun şeyi yapmaya karar vermekte başarılı taktikçilerdir. Sıklıkla sanatla yönelirler: El sanatları, görsel ve sahne sanatları.

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

ENTP

Yeni olasılık ve yaklaşımlar geliştirebilen, yenilikçi ve yaratıcı bir kişidir. Yeni projelere girişmek için geniş bir düş gücü, giriştiğini de tamamlayabilmesi için enerjisi vardır. Kendi görüşünden emin olup, onları gerçekleştirmek yolunda karşılaştığı sorunlar karşısında bitmez tükenmez bir enerjiye sahiptir. Zorluklar onu gayrete getirir. İyi bir sorun çözücüdür. Kendisini bir çok farklı alanda yetkin hissetmekten hoşlanır, bu özelliğe başkalarında da değer verir.

Çevresindekilerin tavırlarını algılamakta çok başarılı olup, bu bilgisini girişimlerine destek kazanmak için kullanabilir. İnsanları yargılamaktan çok onları anlamaya çalışır.

Enerjisini sürekli yeni ilgi alanları bulmaktan alır. Dünyası bir sürü olası girişimle doludur. O kadar çok farklı şeylerle ilgilenebilir ki bazen bir odak noktası bulmakta zorlanabilir.

Bu aşamada düşünme tercihi devreye girip, durumu çözümlemesine, bazı ilgi alanlarına öncelik tanımasına, içgörüsüne yapıcı eleştiri getirmesine ve böylece sezgisinin getirdiği içgörüye bir derinlik kazandırmasına yardımcı olur. Bu tercihi yine, yaşamındaki insanlara ve girişimlerine karşı tarafsız bir tutum içinde olmasını sağlar.

Bir ENTP'nin sürekli üstesinden gelmesi gereken girişimlerin olmadığı bir meslekte uzun süre kalması olası değildir. Yeteneği olduğunda icat eden kişi, bilim adamı gazeteci, sorun çözücü, pazarlamacı, bilgisayar analisti, girişimci ya da ilgisini çeken herhangi bir şey olabilir.

ENTP'nin karşılaştığı zorluk, yaratıcılığını kullanmasına izin vermeyen tekdüze işlerden nefret etmesi ve herhangi bir ilgi alanına girmeyen konularda ayrıntılara önem vermede zorlanmasıdır.

Bundan da kötüsü girişimindeki temel zorlukların üstesinden geldikten sonra kendi projesinden sıkılabilir. Başladığını sonuna kadar götürmesi gerektiğini öğrenmesi gerekebilir. Ama yinede en mutlu ve etkili olduğu işler, girişim üstüne girişime izin veren ve duruma hakimiyet kazandıktan sonra devredebileceği işlerdir.

Sürekli yeni olasılıklara açık olduğundan değerlendirme yetisini geliştirmesi gerekir. Eğer bu özelliği gelişmemişse, kendisini kötü seçilmiş projelere adayıp, hiçbirşeyi bitirmeden yaratıcılığını ve enerjisini tamamlanmayacak işlere harcayabilir.

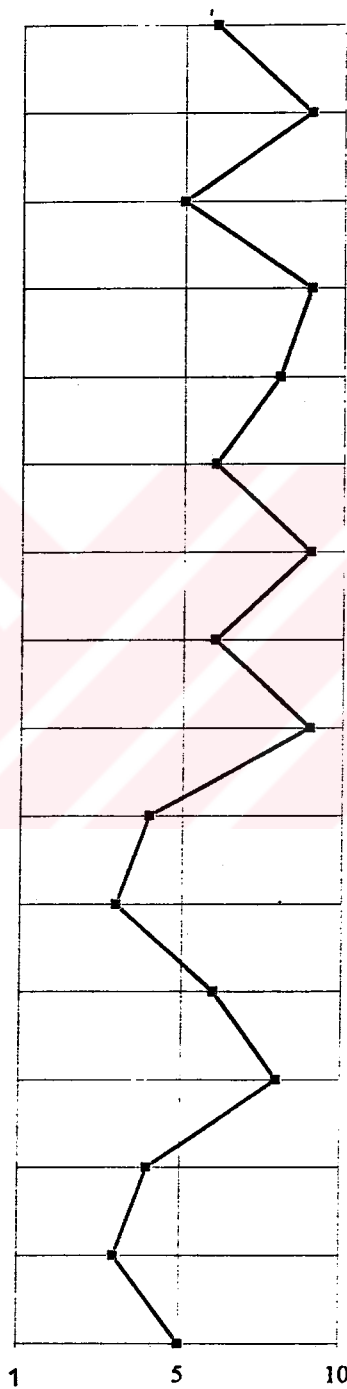
Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

ENSTİTÜ

BURAK TALAY

Sakin, ağzı sıkı, resmi, mesafeli, eleştirel ve objektiftir. İnsanlardan çok nesnelere önem verir. Yalnız çalışmayı tercih eder.	A-
Soyut problemleri ele almada zorlanabilir. Bu nedenle somut problemleri tercih eder. Çabuk vazgeçme eğilimi gösterebilir.	B-
Stres'e toleransı düşüktür. Duygularının etkisinde kalıp çabuk değişim gösterir. Kolaylıkla tedirgin olabilir ve heyecana kapılabilir.	C-
Alçakgönüllü, yumuşak başlı ve uysaldır. İnsanlardan talepte bulunmaktan kaçınır ve isteklerinin farkedilmesini bekler.	E-
Kontrollü, sakıncalı, ciddi ve tedbirlidir. Yaşamın zorluklarına fazla önem vermesinden, ve risk almada zorlanmasından kaynaklanır.	F-
Kendine karşı hoşgörülüdür. Amaçlarında kararsız olabilir. Grup etkisinden bağımsız olması ile çizgi dışı davranışlara yönelebilir.	G-
Tehlikelere karşı duyarlı, bazen çekingendir. Yoğun insan ilişkisi gerektiren işlerde zorlanabilir. Daha çok işine ya da benzer bir aktiviteye odaklanır.	H-
Gerçekçi, "ayakları yere basan", sorumluluk taşıyan bir kişidir. Ekibini gerçekçi bir biçimde yönetme eğilimindedir.	I-
Çevresine güven duyan, kıskançlık eğilimi olmayan, hoşgörülü bir kişidir. Yarışmayı sevmeyişi onu işbirliğine yatkın kılar.	L-
Duyduğuna, gördüğüne ve somut olana değer verir. O sırada olup bitenden kendini ayırmada ve mesafe koymada zorlanabilir.	M-
Yapmacıksız, açık ve ardıyetsizdir. Kendini olduğundan farklı göstermeye çalışmaz. İstediklerini direkt olarak talep eder. Kırgınlığını çabuk atar.	N-
Kendine güvenen, değer veren ve yetkin bulan, rahat bir kişidir. Uyarıları göz ardı etmesine engel olabilir. Kendini düzeltmede zorlanabilir.	O-
Organizasyonun ve hatta toplumun temel direğidir. "Sınamış ve denemiş" gerçekleri tercih eder. Yeni düşüncelere karşı temkinlidir.	Q1-
Başkalarıyla birlikte çalışmayı, onlarla karar almayı tercih eder. Bu yanı tek başına karar almasını engelleyebilir.	Q2-
Davranışlarının başkalarının üzerindeki etkisini fazla hesap etmez ve içinden nasıl geliyorsa öyle davranma eğiliminde olabilir.	Q3-
Rahat, durumdun memnun ve gerilimsizdir. Ancak bu durum motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Aşırı taleplerde bulunmaz, kolay anlaşıp.	Q4-



Sıcak, katılmacı, insan sever ve yumuşak, iyi huylu, duygularını dışa vuran ve uyumlu bir kişidir. İnsanlarla ilişkili, sosyal yönü olan işleri sever.	A+
Soyut düşünme kapasitesi yüksektir. Konunun özünü kavrama, hızlı öğrenme ve entelektüel uyum becerisine sahiptir. Sebatkardır.	B+
Yaşam karşısında gerçekçidir. Uğraş vermeyi, sıkıntıyı ve kayıpları yaşamın doğal parçası olarak görür. Gerçekçi olmayan hedefler koymaz.	C+
İddialı, inatçı, rekabetçi, başkalarını kontrol altında tutmaya eğilimli bir kişidir. Eleştirmekten, güçlükler meydan okumaktan hoşlanabilir.	E+
İçten, kendini yansıtabilen, konuşkan, hoşkulu bir kişidir. Kaygısız olma eğilimindedir. Davranışlarını önceden tahmin etmek bazen güç olabilir.	F+
Kurallara uymak yaşamına yön veren ilkelerdir. Görev duygusunun yüksek oluşu sorumluluk taşıyan işlerde onu başarılı yapar.	G+
Gözüpek atılgan, yeni şeyleri denemeye hazır, strese dayanıklıdır. İlişkilerde sorunların ve yıpranmanın üstesinden gelebilir.	H+
Başkalarının duygularıyla özdeşleşir ve hemen anlar. Bu özelliği de onu sanata ve sembolik ifadeye yatkın kılar.	I+
Eleştirel bir bakış açısı vardır. Aldatılmaya karşı sürekli tetikte olabilir. Bu yanı bazen verileri atlamasına neden olabilir.	L+
O sırada odaklandığı şeyin dışındaki verilere dikkatini yöneltmez. Genellikle dalgın ve düşünceli görünebilir. Düş gücü yüksek ve yaratıcıdır.	M+
Başkaları üzerinde olumsuz etki yapmaktan kaçınır. İlişkilerinde ihtiyatlı ve diplomatiktir. Bu tavrında kazanç-kayıp hesabı yapmaz.	N+
Sorumluluk ve yükümlülük duygusu fazladır. Duygusunu aşırı fedakarlık, çok çalışma ve birşeye kendini aşırı verme ile hafifletmeye çalışabilir.	O+
Otoriteye karşı belli bir tavır vardır. Denemeye ve değişime açıktır. Kendisini direkt ilgilendirmese bile haksızlıklara tepkide bulunabilir.	Q1+
Kararlarını kendi başına vermek ve bağımsız olmak ister. Başkalarının onayına ve desteğine ihtiyaç duymaz. Yardım istemekte çekimser davranır.	Q2+
İdeallerine uygun yaşadığı ölçüde kendine saygı duyar. Toplumsal açıdan dikkatli olma ve davranışlarını denetleme eğilimindedir.	Q3+
İleyecanlı, sabırsız, hareketli ve iddialı olma eğiliminde olabilir. Bu hareketlilik dışı kamalize edemediği fazla enerjiden kaynaklanıyor olabilir.	Q4+

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

İsim : BURAK TALAY

Tarih 21.02.97

Pattern : 3223

MBTI

Kod: ENSTİTÜ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dışa Dönüklük									8.7	
Endişe Düzeyi						5.9				
Duyarlılık Gerçekçilik					5.1					
Bağımsızlık									8.9	
Kontrol					4.6					
Genel Uyum							7.3			
Liderlik							6.8			
Yaratıcılık								7.5		

	Ham Puan	Ortanın Altı			Orta				Ortanın Üstü		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hafıza											
Bütün Parça											
Algılama											
Yargılama											
Dil											
Sayılar											
Detay Algılama											
Beceri Testi											
Blok											
Genel Yetenek											

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

BURAK TALAY

LİDERLİK TARZI

İlişkilerinde yönlendirmeye ve başkalarını kontrol altında tutmaya eğilimlidir. Duruma hakim olmaktan, eleştirmekten ve düşüncelerini başkalarına kabul ettirmekten hoşlanır. Dikkat etmezse liderliği otokratik özellikler taşıyabilir. Ekibinde benzer özellikleri olan kişiler varsa, demokratik bir prosedürün geliştirilmesi şart olur. Bu özelliklerini ilişkilerin dışına; kendi şemalarını ve görüşlerini zorlayan değişik durumlara, olaylara ve düşüncelere de rahatlıkla taşıyabilir. Bu da onu "inatçı" olmanın yanında "iş bitirici" de yapar.

- Gerek işinde gerekse normal yaşamında hevesli ve canlı bir tavır sergiler. Mizah yanı ve rahat konuşması onu toplantıların aranan kişisi yapar.
- Sosyal ilişkilerinde geniş ve rahattır.
- Yaşamında heyecan unsuru önemli bir yer tutar.
- Eleştirel bir bakış açısı vardır. Kişilere çabuk güvenmez. Bu nedenle sürekli tetikte olabilir. Bu yanı ve görünenin altındaki gerçeği arama isteği bazen verileri atlamasına neden olabilir.
- İnsanlarda hata arama ve bulma eğilimi, ilişkileri kontrol altında tutma isteği ve organizasyon içinde statüsünü korumada gösterdiği duyarlılık ilişkilerinde zorlanmasına neden olabilir.

Genel olarak liderlik potansiyeline bakıldığında bu özelliğinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Yani böyle bir pozisyonda başarılı olma olasılığı fazladır.

DİĞER KİŞİLER İLE İLİŞKİSİ

Genel eğilimi dışa dönüktür. Yani dikkati dış dünyaya (nesnelere-olaylara-insanlara) yöneliktir. Bu eğilim ortalamanın oldukça üstündedir. Bu nedenle başkaları ile ilişki içeren durumları tercih eder. İçten ve kendini yansıtabilen bir kişidir. İlişkilerinde açık olma eğilimindedir. Eğer kendi seçmişse, değişiklik ve bir miktar da heyecan unsuru varsa işine enerji ile sarılır. Değişiklik arzusu, uzun vadeli girişimlerde sorun yaratabilir. Davranışlarını önceden tahmin etmek bazen güç olabilir. Gözüpek ve atılgan olma eğilimindedir. Bu nedenle ayrıntılarla fazla ilgilenmeyebilir ve tehlike işaretlerini gözardı edebilir. Girişken ve becerikli olma eğilimindedir. Geniş olmayı ve risk almayı sever. Yapmacıksız, açık ve nettir. İsteklerini direkt olarak talep eder. Başkalarının ihtiyacına zevkle eğilir. İçten ve doğaldır. Başkalarının motivlerini anlama fazla gelişmemiş olabilir.

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

KARAR ALMA

Soyut düşünme kapasitesi çok yüksektir. Yaratıcılık düzeyi ortalamanın üzerindedir. Kararlarında mantığa, insan faktörüne ve duygulara eşit yer verir. Herhangi bir karar almadan önce, sezgilerini ve verileri birlikte değerlendirmekle birlikte verilere bir miktar daha ağırlık verir.

İNSİYATİF ALMA

Yaşam stili büyük ölçüde bağımsız olma ve kendi bildiği yönde gitme doğrultusundadır. Direkt yönlendirilmekten ve yardım istemekten hemen hemen hiç hoşlanmaz.

- Kural olarak risk almaktan kaçınmaz. Risk olmazsa başarı da olmaz ilkesine inanır.
- Günlük yaşamında yeniliklerle karşılaşmaktan ve değişiklikten hoşlanır. Temel sorunlara, yeni-eski tüm görüş ve düşüncelere kuşku ile yaklaşır. Geleneksel çözümleri bir yana itme eğilimindedir.
- Denemeye ve değişime açıktır. Yeni düşünceleri sever. Düşünceleri "yaratıcı" bulursa bile otoriteye karşı tavrını ayarlayamaması durumunda olumsuz etkiler yaratabilir.
- Otoriteye karşı belli bir tavrı vardır.

GÜVENİRLİK

Belirsizliklere karşı toleransı normal düzeydedir. Sosyal normlara fazla başvurmaması ve disiplin alışkanlığını tam edinmemiş olması bu kişide bir dağınıklık olduğu izlenimini verebilir. Diğer insanların kendisini nasıl gördükleri ile fazla ilgilenmez. Zor durumlarda moralini yüksek tutar ve istikrarlı bir tavır sergiler.

KİŞİSEL UYUM

Genel gerginlik ve endişe düzeyi normal düzeydedir. İşler ters gittiğinde kendisinden çok başkalarını suçlama eğiliminde olabilir. Zaman zaman insanların niyetleri ile ilgili olarak kuşkucu bir tavır takınabilir. Strese ve stresli durumlara toleransı orta düzeydedir. Yaşamın normal güçlüklerine uyum sağlaması orta düzeydedir. Ani çıkışlarda bulunma arzusu ile, kendisine hakim olma isteğini genellikle dengeleyebilir. Ancak hevesli ve sosyal açıdan çok geniş ve rahat olduğundan, ilişkilerinde fazla "içinden geldiği gibi" davranabilir. Yaşam karşısında zaman zaman şaşırırsa dahi yaşamı olduğu gibi kabul etme eğilimindedir.

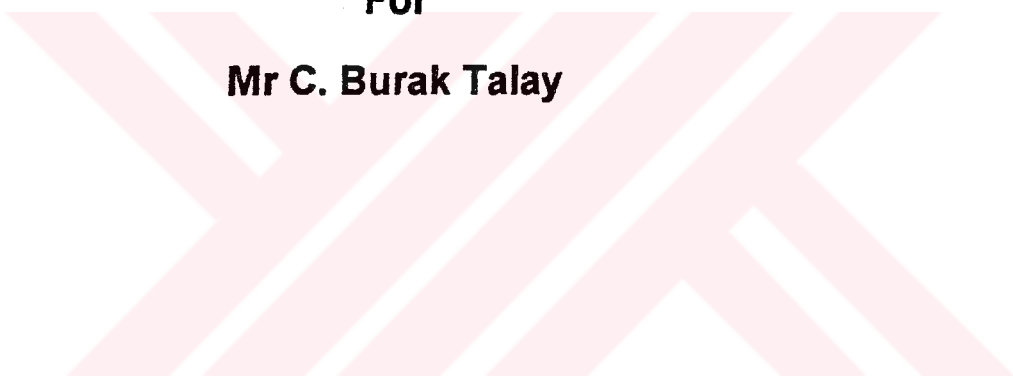
Private And Confidential

Thomas International

Reports

For

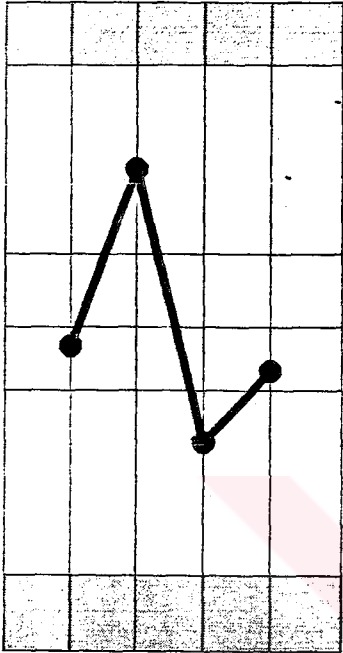
Mr C. Burak Talay



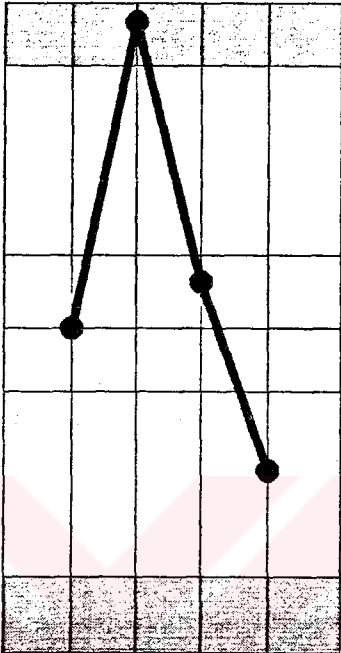
March 18 1997

D	6	5	1
i	7	0	7
S	2	5	-3
C	3	10	-7

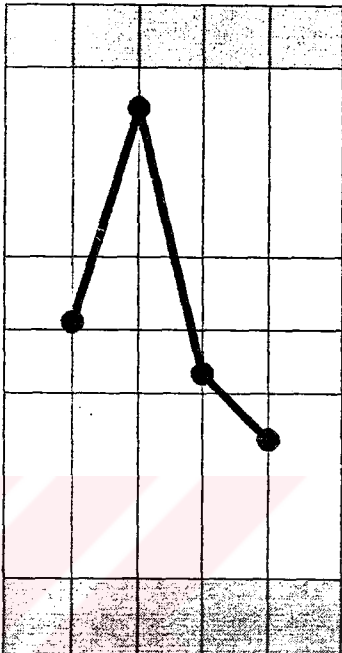
Graph I
Work mask
D i S C



Graph II
Pressure profile
D i S C



Graph III
Self-image
D i S C



PERSONEL PROFİL ANALİZİ

Bay C. Burak Talay

D	6	5	1
i	7	0	7
S	2	5	-3
C	3	10	-7

KENDİNİ NASIL GÖRÜYOR-GRAFİK III

Bay Talay kavramların satılması veya tanıtılması konusunda çok becerikli, iyimser tabiatlı ve ikna edici bir birey. Bu yapısı gereği, değişik durum ve koşullarda diğer kişilerle temas kurabilmekten onlarla birlikte olmaktan hoşlanıyor. Her ne kadar sosyal konumda kendisini kabul ettirici ise de, bunu zorlayıcı bir yaklaşımla yaptığı söylenemez. Bay Talay genelde kendine özgü sevimlilik ve güveninin verdiği rahatlık içinde çatışma gerektirmeyen konularda belirgin bir hareket ve düşünce serbestiyesine sahip. Bu konu onun için önemli olduğundan sıkı bir gözetime gelemiyor. Fikir ve kavram satıcısı olan bu birey, doğaldır ki, detaydan hoşlanmıyor. İşi başlatma konusunda, bitirmeden ve insan ilişkilerinin yoğun ve çeşitleme arz eden konularında daha becerikli. Her ne kadar birinci sınıf bir tanıtıcı olsada, satışı anında yapabilecek baskı unsuru yok onda, ama "yumşak-satış" veya uzun devre anlaşmalar için daha yetenekli. Bay Talay diğerleri tarafından sevimliye verdiği önem yüzünden ve bu nedenle karşısındakine şirin gözükmeye çabası içinde, bazen vereceği kararlarda etki altında kalabilir. Onun için önemli olan huzurlu bir ortamın devam ettirilmesidir. Bu bağlamda daha direkt olmayı öğrenmesi, kişilerin disiplini konusunda daha kararlı olması ve hatta sevimsiz bir takım kararlar almayı becermesi zorunludur. Bay Talay seyahat etmeyi sevdiğinden, evinden sıkça ayrılması onun için sorun olmayacaktır. Zaman zaman ani ve duygusal bir takım davranışlar içine girebilecek, ama çok ender olarak ipleri koparacaktır. Sahip olduğu bir takım sabit fikirleri dile getirmede sakınca görmeyecek, ancak kendisinden daha güçlü kişilikler ve makam karşısında, söyledikleri konusunda daha dikkatli olacaktır.

MOTİVASYONU

Bay Talay devamlı olarak hem münakaşayı ve hem de karşısındaki kişiyi kazanmaya çaba ve özen gösteriyor. Bu bağlamda kendisine belli bir değer biçiyor. Bay Talay başarılarının getireceği toplumsal tanımlamayı, bu yönde kendisini tanıyıp iş yapabileceği yeni kişiler vasıtasıyla aynı sonucu yakalamayı amaçlıyor.

GÖREV KAPSAMI

Fikir veya kavramların promasyonu

Görev kapsamının ana niteliği, diğer kişi veya kuruluşları etkileyerek, şirket veya kavramının olumlu bir şekilde algılanmasını sağlamak olmalıdır. İdeal olarak görev gereği seyahat ve yeni ve değişik kişilerle, olumlu ve yapıcı bir ortamda tanışmak önem taşıyacaktır. Her ne kadar işin içindeki kişilere önderlik etmek söz konusu olabilirse de, bunların disipline edilmesi veya yönetilmesinden kaçınılmalıdır. Görev ile ilgili ana işgal konuları Halkla İlişkiler, Sergi ve Fuarlar olabilir. Olayın sosyal niteliği vurgulanmalı, detay gerektiren işlerden kaçınılmasına özen gösterilmelidir.

TANIMLAYICI KELİMELELER

Dışa dönük, arkadaş canlısı, dostane, bağımsız, bireysel, sosyal ortamda rekabeti seven, kendini kabul ettirici, hareketli, aktif, düşünmeden hareket eden, çabuk, çatışmayı sevmeyen, "kim" ve "ne" sorularını soran.

DİĞERLERİ ONU NASIL GÖRÜYOR (MASKE) - GRAFİK I

Bay Talay veri çalışma ortamında davranış niteliklerini değiştirerek baskıcı ve uyumlu niteliklerini eşit düzeye getirmektedir.

Göstergelerden anlaşıldığına göre Bay Talay:

a) Çok önemli bir karar verme konusunda çok kararsız ve dikkatli davranmaktadır;

veya b) Yaptığı işin gereği, sonucun doğru çıkması kritik önem taşımaktadır;

veya c) Yaptığı iş çok yüksek teknik veya ihtisas gerektiren bir içerik taşımaktadır;

veya d) Karar verecek yetkiye sahip değildir veya çok baskıcı bir üst düzey yönetici tarafından karar vermesi güçleştirilmektedir.

Olasılıklardan hangisi geçerli olursa olsun, bu durumun birey hem de görev üzerindeki etkileri dikkatle değerlendirilmelidir. Burada dikkat edilecek nokta Bay Talay için karar vermenin ne denli kolay veya zor olduğudur. Eğer genelde karar vermede zorlanıyorsa, bu durum verimliliğini etkileyecektir.

Bay Talay mevcut göstergelere göre, olayların kendisinin istediği hızda gelişmemesi halinde, sinirli, huzursuz ve sabırsız bir davranış sergileyebilir.

Bu durumda kendi çalışma hızına erişemeyen çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir davranış içine girmesi mümkündür.

BASKI ALTINDA DAVRANISI - GRAFİK II

Bu, doğası gereği genelde iyimser ve sözel olarak kendisini kabul ettirici biray, aşırı baskı altında kaldığında, davranışlarında oldukça önemli değişimler yapma gereğini duyuyor.

Bu bağlamda mevcut göstergelerden anladığımıza göre, davranışlarında, "cıvasal" olarak adlandırabileceğimiz bir değişim göstererek, baskı altında köşesine çekilip, sessiz ve kötümser bir davranış içine giriyor.

Böylesine bir değişimin gerçekleşmesi halinde bunun geçici olacağını ve eğer görev gereği insan ilişkileri ve motivasyonu önem taşıyorsa, bu değişimin yapacağı etkileri değerlendirmeyi hatırlamakta fayda var.

Bunlara ilaveten, Bay Talay davranışlarını değiştirerek, uyum faktörünü yükseltme yoluna gidiyor.

Değişimin etkileri baskı altındaki durumlarda daha belirgin olacak ve Bay Talay, Grafik III de belirtilene kıyasla daha titiz, ısrarcı ve tutucu bir davranış biçimi içine girecektir.

Bu bağlamda detay gerektiren görevlere hazırlanırken daha çok zaman harcayacak, özellikle zaman kısıtlamalarına uymada fazla esnek olmayabilecektir.

Mevcut diğer göstergelere göre, kendisine özgü nedenlerden dolayı, kendisini baskı altında hissetmekte ve bir tür güvence aramaktadır.

Kişinin duyduğu güvensizliğin diğerleriyle olan ilişkilerini etkileyeceği ve özellikle disiplin söz konusu olan durumlarda aşırı affedici olabileceği dikkate alınmalıdır.

Profilindeki veri göstergelere göre Bay Talay çalışma hayatıyla ilgili bunalım/problem/stres içindedir.

Önerimiz görev performansını olumsuz şekilde etkileyebilecek olan bu tür baskının nedenlerinin rehberlik/mülakat yoluyla araştırılıp, bulunmasıdır. Eğer Bay Talay yeni bir göreve atanacak veya yeni bir işe alınacak ise, böylesine bir değişim, içinde bulunduğu baskılardan, bunlar önceki görevinin ürünleri olsa bile, hemen kurtulacağı anlamına gelmeyecektir.

Bu nedenle Bay Talay göreve uyumda, doğal olarak yavaş davranacağından, ondan bu süre içinde istenilen performansı vermesi beklenmemeli, ancak sorunların derinine inerek hem kaynaklarının bulunması hem de bunlara çözüm getirilmesi konusunda kendisine gereken destek verilmelidir.

Bay Talay için motive edici ana faktörler, tanınmış olmak, sosyal kabul görmek, iyi bir yaşam gerçekleştirecek parasal ödüller, demokratik ilişkiler ve kontrol edilmekten ve ayrıntıya girmekten uzak durmaktır. Aynı bağlamda, ilerleme şansı ve yeni ve değişik girişimler onu motive edecektir.

Bay Talay en verimli şekilde, kendisine açık hedefler ve yöntemler tanımlayabilen, bundan sonra da görevi bitirmesi için ona imkan tanıyan katılımcı ve direkt bir liderle çalışabilir. Ancak üst düzey yöneticisinin, zaman kısıtlamalarına uyulması gereken hallerde, bu kişi üzerinde, onun yoğun insani ilişkilerine dalarak, zaman faktörünü unutmaması için, zamanlama kontrolü uygulaması gerekecektir.



GENEL KİŞİLİK ENVANTERİ

Fortune Kariyer, Eğitim ve
Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
tel : (212) 257 43 43
faks : (212) 257 68 49
Yazışma adresi :
P.K. 75, Levent, 80622,
İstanbul

Fortune, "İnsan Kaynakları" alanında uzmanlaşmış bir danışmanlık firmasıdır.

Bu test, size birtakım sorular yönelterek, çeşitli durumlardaki tepkilerinizi ölçer. Daha sonra da bu tepkilerinizi yorumlayarak kişilik yapınız hakkında bilgi vermeye çalışır.

Bu testi nasıl doldurmalısınız ?

1. Doldurmaya başlamadan önce, lütfen cevap anahtarı ve kaleminizi hazırlayınız.
2. Bu testi rahatsız edilmeyeceğiniz bir ortamda ve bir defada cevaplayınız.
3. Bu testte, her soruya evet ile hayır arasında değişen bir ölçek üzerinden yanıt vereceksiniz. Her soruyu okuduktan sonra; "evet, genellikle, farketmez, nadiren, hayır" yanıtlarından size uygun olanını seçiniz.
4. Hiçbir soruyu, asla cevaplamadan boş bırakmayınız.
5. Bu testteki soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Amaç tepkilerinizi yorumlayarak, sizi tanımaya çalışmaktır. En doğru sonuç için, lütfen bu testi dürüstçe doldurunuz.
6. Bu testin doldurulma süresi 20 dakika ile 60 dakika arasında değişmektedir.

- 1 Kendinizi hak ettiğinizden daha şanslı mı görüyorsunuz?
- 2 Aşırı vicdan azabı çekmeye yatkın mısınız?
- 3 Yüzünüz çoğu insana göre daha sık mı kızarır?
- 4 Bir topluluk önünde konuşmak zorunda kalmaktan çekinir misiniz?
- 5 Hemen harekete geçmenizi gerektiren bir proje ile uğraştığınız zaman mutlu olur musunuz?
- 6 Doğruluğu denenmiş yolların her zaman çalışacağına inanır mısınız?
- 7 Kendi bakış açınızı oluşturmadan önce, herkesin bakış açısını özenle gözden geçirir misiniz?
- 8 Binlerce insanın ve tüm bir kentin deprem ve yangınla harap olduğu bir felaket filmi izlemekten kaçınır mısınız?
- 9 Bazen sizin hakkınızda iyi düşünceleri için insanlara duymak istediklerini söyler misiniz?
- 10 İşleri ertelemektense hemen yapmaya mı çalışırsınız?
- 11 Eğer davranışını onaylamazsanız arkadaşınızı uyarır mısınız?
- 12 Eğer fırsat verilseydi bir cinayeti seyretmek hoşunuza gider miydi?
- 13 Genellikle çabuk mu karar verirsiniz?
- 14 Sırf cesaretinizi kanıtlamak için bir şey yapar mıydınız?
- 15 Kumar oynamak gibi son vermek istediğiniz halde son veremediğiniz bir alışkanlığınız var mı?
- 16 İradenizin hemen hemen çevrenizdekiler kadar güçlü olduğuna inanıyor musunuz?
- 17 Sık sık insan varoluşunun amacı üzerinde düşünür müsünüz?
- 18 Sizi neşelendirecek anlayışlı arkadaşlara sık sık gereksinim duyar mısınız?
- 19 Arkeoloji ve eski çağ tarihi müzelerinde sıkılır mısınız?
- 20 Genelde insanlarla görüşmektense, kitap okumayı yeğler misiniz?
- 21 İş konularınızı tartışırken kelimelerinizi çok dikkatli mi seçersiniz?
- 22 Bir yarışmayı ya da spor karşılaşmasını seyrederken sakın sakın oturur musunuz?
- 23 Genelde kendinizi iyi (keyifli) hisseder misiniz?
- 24 Çoğu insan kadar gülümsüyor ve gülüyor musunuz?
- 25 Randevularınıza genellikle zamanında gider misiniz?
- 26 Ara sıra kontrolden çıkınca işleri olurlarına bırakma eğiliminiz var mı?
- 27 Çocukluğunuzda şimşekten korkar mıydınız?
- 28 Genellikle kolay sinirlenmeyen sakın biri misiniz?
- 29 Gerektiği gibi bir hayat yaşadığınıza inanıyor musunuz?
- 30 Okulda sınıf karşısında konuşmak size zor gelir miydi?
- 31 Birinci kata çıkmak için genelde merdivenleri mi tercih edersiniz?
- 32 Genelde yavaş mı hareket edersiniz?
- 33 Ateşli bir tartışmaya kendinizi kaptırdıktan sonra karşı tarafla uzlaşmak zor gelir mi?
- 34 Biri inandırıcı bir neden ortaya koysa düşüncelerinizi kolaylıkla değiştirir misiniz ?
- 35 Yaşamınızda sıklıkla değişiklikler olmasını ister misiniz?
- 36 Sancılara yol açmak gibi üzerinizde garip etkileri olabilecek ilaçları denemek ister misiniz?
- 37 Yaşamınızı sürdürebilmek için ufak tefek ayrıntılardan vazgeçip pratik olmanın gerekli olduğuna inanıyor musunuz?
- 38 Sizin için aşk başarıdan daha mı önemlidir?
- 39 Kendiniz yürümektense yürüyen yolları mı tercih edersiniz?
- 40 Toplumda önemli bir mevkiye gelmeyi çok fazla arzuluyor musunuz?
- 41 Başkalarının aleyhte düşüncelerine rağmen kendi bildiğinizi yapmaya çalışır mısınız?

- 42 Ön plana çıkmaktansa arka planda kalmayı yeğler misiniz?
- 43 Biri size bir kötülük yaparsa mutlaka karşılık verme ihtiyacı hisseder misiniz?
- 44 Çocukken kavgalardan uzak durur muydunuz?
- 45 İşleri çok önceden planlamaktan hoşlanır mısınız?
- 46 Genellikle düşünmeden konuşur ve davranır mısınız?
- 47 Dikkatli araba kullananlar sinirinize dokunur mu?
- 48 Düzenli para biriktirir misiniz?
- 49 Kilonuzu kontrol etmek için düzenli spor yapma konusunda girişimlerde bulunur musunuz?
- 50 Kendinizi yalnız hissediyorsanız insanlara yakın davranmak için özel bir çaba sarf eder misiniz?
- 51 Düşüncelerinizle başbaşa kalmaktan hoşlanır mısınız?
- 52 Televizyonda bir belgesel izlemektense bir komedi izlemeyi mi yeğlersiniz?
- 53 Başkalarıyla birlikteyken rahat ve kendine güvenli misiniz?
- 54 İssiz bir adada tek başınıza yaşasanız daha mutlu olabileceğinizi hisseder miydiniz?
- 55 Duygusal bir film sizi kolaylıkla ağlatır mı?
- 56 Heyecan verici bir sırrı uzun süre saklayabilir misiniz?
- 57 Yaşamda çok büyük bir mutluluk buluyor musunuz?
- 58 İnsanların size olanlara hiç de aldırış etmediğini düşünür müsünüz?
- 59 Size yazılmış bir mektubu alır almaz cevaplar mısınız?
- 60 Her zaman ve koşullar ne kadar elverişsiz olursa olsun bir şeyi sırf söz verdiniz diye yapar mısınız?
- 61 Çoğunlukla yaşam sizin için dert küpü müdür?
- 62 Otobüste giderken kolayca uyuyabilir misiniz?
- 63 İnsanları etkilemede doğal bir yeteneğiniz olduğuna inanır mısınız?
- 64 Yüreksizce davrandığınız zamanlar olur mu?
- 65 Zafikte sıkıştığınız zaman hiddetlenir, kendinizi sınırlanmış hisseder misiniz?
- 66 Genellikle aceleniz olmasa da yemeğinizi başkalarından çabuk mu bitirirsiniz?
- 67 Bir karar verdikten sonra her ne olursa olsun kararınıza sadık kalır mısınız?
- 68 Bir soruna yaklaşım tarzınızda uzun dönemde hep haklı çıktığınızı düşünüyor musunuz?
- 69 Ne yapacağı belli olmayan insanlarla kaynaşmaktan hoşlanır mısınız?
- 70 Evinizi ve arkadaşlarınızı bırakıp dünyanın değişik bir yerine yaşamaya gitmek size çok zor gelir miydi?
- 71 Değerli bir malınızı kaybetmek bir arkadaşınızın çok hasta olduğunu duymaktan sizi daha mı çok üzerti?
- 72 Duyguları incindiği için acı çeken birine yardım etmek uğruna kendinizi paralar mısınız?
- 73 Kendinizi hırslı biri olarak tanımlar mısınız?
- 74 Birisi hakkında konuşurken kendinizi kaptırır mısınız?
- 75 Yanınızda birinin sigara içmesi rahatsız etseydi söndürmesini ister miydiniz?
- 76 Tiyatroda birisi görüş alanınızı kapatan bir şapka giyiyorsa, şapkayı çıkarmasını istemektense yerinizi değiştirir misiniz?
- 77 Sık sık bilinçli yada bilinçsiz dişlerinizi gıcırdatıyor musunuz?
- 78 Birisiyle bir tartışma başlatmaktansa ona aynı fikirde olduğunuzu mu söylersiniz?
- 79 Alış veriş yaparken sık sık aklınıza eseni alır mısınız?
- 80 Çok çabuk karar alabilir misiniz?
- 81 Her koşulda bile genellikle yine de bir kez denemeye değer diye düşünür müsünüz?
- 82 Plajda güvenlik sınırını geçmeyecek şekilde yüzmeye dikkat eder misiniz?
- 83 Yaşantınızla hiç ilgisi olmayan şeyleri bile öğrenmeye hevesli misiniz?
- 84 Bir gazetede başyazarların yazılarını okumak yerine spor sayfasını mı okursunuz?
- 85 Arkadaş grubunda fıkralar ve öyküler anlatmaktan hoşlanır mısınız?
- 86 Bilimsel yayınları okumaktan hoşlanır mısınız?
- 87 Bir konuda hazırlıksız konuşma yapmayı kendiniz için imkansız mı görürsünüz?
- 88 Güldürü filmi ya da gülünç bir oyun seyrederken çevrenizdeki insanların çoğundan daha yüksek sesle mi gülersiniz?
- 89 Geleceğinizi aydınlık görüyor musunuz?
- 90 Bazen, başınıza gelenlere çok fazla aldırış ettiğinizi hisseder misiniz?
- 91 Eğer sabah belli bir zamanda kalkmanız gerekiyorsa çalar saat kurar mısınız?
- 92 Her işi son dakikaya mı bırakırsınız?
- 93 Önünüze zor bir görev çıkarsa titreme ve terleme eğiliminiz olur mu?
- 94 Kaygılı yaşamaya birçok arkadaşınızdan daha az mı eğilimlisiniz?
- 95 Oldukça güzel konuşan biri olduğunuzu düşünür müsünüz?
- 96 Topluluk içinde olduğunuzda konuşacak konu bulmakta güçlük çeker misiniz?
- 97 Birileriyle yürürken size yetişmekte güçlük çekerler mi?
- 98 Gün içinde diğer insanlar sizden daha çok iş yapıyor mu görünürler?
- 99 Herkesin aynı fikirleri paylaşmasının iyi bir şey olduğunu düşünüyor musunuz?
- 100 Anlaşmazlık durumunda kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koymaya çalışır mısınız?
- 101 Bir uzay gemisiyle aya gitme olanağı sunulsa kabul eder miydiniz?
- 102 Aynı iş yerinde uzun seneler çalışabileceğinizi düşünür müsünüz?
- 103 Başkalarıyla olan etkileşiminizde genelde soğuk ve mesafeli misiniz?

- 104 Dürüstlüğün en iyi yol olduğunu düşünür müsünüz?
- 105 Sık sık işteki becerinizi ve çalışmanızı başkalarınınkiyle kıyaslar mısınız?
- 106 Tatildeyken işinizi kolayca unutabilir misiniz?
- 107 Size bozuk mal satılırsa şikayet etmeye gerek görür müsünüz?
- 108 Bir yabancıya yol sormaya çekinir misiniz?
- 109 Eğer birisi sizi sinirlendirirse çoğunlukla hakkında ne düşündüğünüzü ona olduğu gibi söyler misiniz?
- 110 Size ait birtakım şeyleri çalıp kaçan bir hırsızı affedebilir misiniz?
- 111 Eğer uygulayabilseydiniz, her günü olayların akışına göre yaşamak ister miydiniz?
- 112 Yeni insanlarla tanıştığınızda onlardan hoşlanıp hoşlanmadığınıza çok çabuk mu karar verirsiniz?
- 113 Hızlı araba kullanmaktan hoşlanır mısınız?
- 114 Eski işinizi bırakmadan önce yeni işinizden mutlaka emin olmanız mı gerekir?
- 115 Geleceğinizi, kendi kendinize yönlendirmenizin mümkün olmadığını mı düşünüyorsunuz?
- 116 Kendi kararlarınızı başkalarının ne dediğini dikkate almadan mı verirsiniz?
- 117 Bulmaca çözmekten hoşlanır mısınız?
- 118 Uzayda ne olduğunu merak etmenin anlamsız olduğunu düşünür müsünüz?
- 119 Küçük çocuklarla konuşmak ve oynamaktan zevk alır mısınız?
- 120 Genellikle bir partideyken herşeye boş verip hoş zaman geçirebilir misiniz?
- 121 Konuşurken el kol hareketleri yapacak kadar heyecanlanır mısınız?
- 122 Mahrem ve kişisel sorunlarınızı ailenizin bireyleriyle rahatça tartışabilir misiniz?
- 123 Topluma bir katkınız olduğu düşüncesinde misiniz?
- 124 Başkalarıyla beraber olduğunuz halde kendinizi çoğunlukla yalnız hisseder misiniz?
- 125 Çoğunlukla, yapmanız beklenen küçük şeyleri unutur musunuz?
- 126 Kendinizi sözünün eri biri olarak tanımlar mısınız?
- 127 Sık sık, her şey gözünüze umutsuz görünür mü?
- 128 Kaygı nedeniyle uykularınızın kaçmadığını söyleyebilir misiniz?
- 129 Karar vermek gerektiğinde insanlar doğal olarak size başvururlar mı?
- 130 En önemsiz meselelerde bile harekete geçmeden önce durup düşünür müsünüz?
- 131 Her zaman yapacak çok işinizin olmasından hoşlanır mısınız?
- 132 Uyumadığınız zaman devamlı hareket halinde misiniz?
- 133 İnsanlar hatalı olduklarını itiraf etmeyi inatla reddettiklerinde sinirlenir misiniz?
- 134 Tehlikeli ama heyecanlı sporlar size çekici gelir mi?
- 135 Sıkıntı en korktuğunuz şeylerden biri midir?
- 136 Zaman zaman istediklerinizi elde etmek için başkalarını incitmek zorunda kalır mısınız?
- 137 Ezilenlere zayıf olanlara karşı aşırı bir sempati duyar mısınız?
- 138 Bazen günler hiçbirşey yapmadan geçip gidiyor mu?
- 139 Çalışmaktan dolayı kendinize yeterince zaman ayırmadığınızı düşündüğünüz olur mu?
- 140 Dikkati çekmekten hoşlanmadığınız için konferans salonundaki ön koltuklardan birinde oturmaya çekinir misiniz?
- 141 Eğer durum gerektirirse her zaman iyi bir özür bulabilir misiniz?
- 142 Sizi hayal kırıklığına uğratan insanları kolaylıkla bağışlar mısınız?
- 143 Birini öldürmek gerçekten hiç içinizden geçti mi?
- 144 Aklına eseni yapan bir insan mısınız?
- 145 Kararınızı iyice düşündükten sonra mı açıklarsınız?
- 146 Bazen parayla bahse tutuşur musunuz?
- 147 Yurt dışına çıkıyor olsaydınız gümrük memurlarına her zaman her şeyi deklare eder miydiniz?
- 148 Bazen hiç ihtiyacınız olmayan birşeyi reklamlardan etkilenecek satın alır mısınız?
- 149 Çoğu kez yaşamınızın gidişi üzerinde yeterince kontrolünüz olmadığını hissedersiniz?
- 150 Ciddi felsefi konular hakkında yazılar okumaktan zevk alır mısınız?
- 151 Geniş bir kütüphane araştırması gerektiren bir projede çalışmaktan zevk alır mıydınız?
- 152 Genellikle dinlenme zamanınızda yalnız olmaktansa dostlarınızla birlikte olmayı yeğler misiniz?
- 153 İnsanlar size fiziksel olarak çok yakınlaştığında bazen rahatsızlık duyar mısınız?
- 154 Kendinizi soğukkanlı, sakin biri olarak görür müsünüz?
- 155 Müzik dinlerken tempo tutacak eşlik edecek ya da dans etmeden duramayacak kadar kendinizden geçer misiniz?
- 156 Bir problemle karşılaştığınızda genelde "beterin beteri" var diye kendinizi avutabilir misiniz?
- 157 Çoğunlukla, uykunuz kesintili ve huzursuz mudur?
- 158 Çoğunlukla bir şeye başlamanız uzun zaman mı alır?
- 159 Bir kitap ya da makale eleştirisi yazmaktan zevk alır mıydınız?
- 160 Hareketsiz oturmak size zor gelir mi?
- 161 Özellikle etkilemek istediğiniz biriyle konuşurken sesiniz kontrolünüz dışında titrer mi?
- 162 Plan yapıp herkesin ne yapacağını tespit etmeyi sever misiniz?
- 163 Diğer insanların sorumluluğunu üzerine almayı sever misiniz?
- 164 Spor izlemektense yapmayı mı tercih edersiniz?
- 165 Birini beklemeniz gerekiyorsa huzursuz olur musunuz?
- 166 Karar vermeden önce başkalarına danışmaya muhakkak önem verir misiniz?
- 167 Dinleri sizden farklı insanlarla dost olabilir misiniz?
- 168 Bazen sırf heyecan olsun diye biraz tehlikeli işler yapar mıydınız?

- 169 İnsanların çoğunun aslında iyi ve nazik olduğunu düşünür müsünüz?
- 170 Başkalarına yardım etmekten çok fazla haz alır mısınız?
- 171 Zamanınızı boşa harcatan ısrarlı bir satıcıyı uzaklaştırmak size zor gelir mi?
- 172 Zaman zaman daha çok girişken olmayı arzu eder misiniz?
- 173 Bazen yaptığınız iş size uykusuz kalacak kadar heyecan veriyor mu?
- 174 Tanınmış kişilerin yaşam öykülerini okumaktan zevk alır mısınız?
- 175 Biriyle dövüş etmek istediğinizi hissettiğiniz zamanlar olur mu?
- 176 Öfkeli olduğunuzu hissettirmemeye çalıştığınız halde başka insanlara son derece öfkeli olduğunuz olur mu?
- 177 Pahalı bir şey almak için sabırla para biriktirebilir misiniz?
- 178 Genellikle yoğun dikkat gerektiren işleri mi yeğlersiniz?
- 179 Randevularınıza zamanından çok önce gelir misiniz?
- 180 Bir anlaşmayı imzalamadan önce üzerindeki en küçük yazılara kadar okur musunuz?
- 181 Başarılı olmayı isteyeceğiniz bir oyun keşfederseniz zevkini çıkartmak için gereken beceriyi çoğunlukla geliştirebilir misiniz?
- 182 Kilonuzu kontrol altında tutmak size zor geliyor mu?
- 183 Arkadaşlarınızla sık sık sosyal ve politik sorunların nedenlerini ve çözüm yollarını tartışır mısınız?
- 184 Şansa güvenmektense istediğinizi elde etmek için doğrudan eyleme mi girişirsiniz?
- 185 Çoğunlukla başkalarıyla birlikteyken rahatınız kaçarmı?
- 186 Durmadan el şakası yapan insanlar sizi rahatsız eder mi?
- 187 Acil durumlarla karşılaştığınızda soğukkanlılığınızı koruyabilir misiniz?

Bu testi doldurmayı tamamlamış bulunuyorsunuz.

Zamanınız ve özeniniz için teşekkür ederiz.

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
161					
162					
163					
164					
165					
166					
167					
168					
169					
170					
171					
172					
173					
174					
175					
176					
177					
178					
179					
180					
181					
182					
183					
184					
185					
186					
187					

**FORTUNE DANIşMANLIK
GENEL KİşİLİK ENVANTERİ
TEST SONUÇLARI**

Test Edilen Kişi Adı : Cumhuri Burak TALAY
Test Edilen Üye No : 10096

Özellik	Ortalama	Alınan Puan	Sonuç	% Dilim
Aktiflik	67	80	iyi	2
Ataklık	40	55	iyi	2
Ayrıntılı Düşünebilme	69	46	zayıf	4
Başarma Arzusu	64	65	ortalama	3
Çıkarcılık	37	55	iyi	2
Hoşgörüsüzlük	48	45	ortalama	3
İyimserlik	69	74	iyi	2
Kararsızlık A	4	21	iyi	2
Kararsızlık B	34	39	iyi	2
Kaygı, Panik, Strese Açıklık	37	36	ortalama	3
Kendine Güven	69	69	ortalama	3
Kendini İfade Edebilme	43	56	iyi	2
Liderlik	67	69	iyi	2
Maceracılık	43	57	iyi	2
Özgürlük Güdüsü	71	69	ortalama	3
Riske Girme	36	55	mükemmel	1
Saldırganlık	44	65	mükemmel	1
Sorumluluk Duygusu	71	75	iyi	2
Sosyal Uyumluluk	69	83	mükemmel	1
Tutarlılık	39	29	zayıf	4

% Dilim	Karşılık Gelen %
1	10
2	30
3	30
4	30

Ek.5

Bazı Yetenek Testi Örnekleri

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

ALGILAMA TESTİ

İSİM :
YAŞ :
HAM PUAN :

TARİH :
CİNSİYET :
SIRALAMA :

AÇIKLAMALAR

Bu test sizin sözcüklerle ve sayılarla ilgili ayrıntıları ve farklılıkları ne hızda algıladığınızı ölçmektedir. Lütfen ilk önce İSİM, TARİH, YAŞ ve CİNSİYET bölümünü doldurun. Aşağıda bu testte karşılaşacağınız türden örnek sorulara yer verilmiştir. En soldaki ifade soru maddesidir. Bu testi cevaplarken 1, 2, 3 veya 4'üncü bölmelerde soru maddesiyle tamamen uyuşan maddeyi bulmanız gerekmektedir. Cevaplarınızı en sağdaki kutucuklara 1, 2, 3, veya 4 rakamlarından birini yazarak belirteceksiniz. Seçenekler arasında doğru cevabı ararken soru maddesinin yazılış şekline değil içeriğine önem vermelisiniz.

	1	2	3	4	
Vahit E. Sağlam	Vahit F. Sağlam	Vedat E. Sağlam	Vahit E. Sağlam	Vahit E. Sağlam	3
\$ 385.27	\$385.27	385.27	\$358.27	\$382.57	1
406344526	406434526	406344526	406344562	406345426	2

Şimdi lütfen aşağıdaki alıştırmayı yapın.

	1	2	3	4
By.R.D. Lale	By.R.D. Leyla	By.R.D. Lale	Byn.R.D. Lale	By.B.D. Lale
RV-62497	RU-62497	RV-63497	RV-62974	RV-62497
Şehir Bank 396. Ana C.	Şehir Bank 396.Ana C.	Şehir Bank 369. Ana C.	Şehir Bank 396. Ana S.	Şehir Bank 396. Ara C.

Doğru yanıtlar sırasıyla 2, 4, 1 olmalı.

Bu testte hem hız hem doğruluk önemlidir. Testi çabuk fakat doğru cevaplamaya çalışın. Herhangi bir soru üzerinde çok zaman harcamayın. Sadece doğru yanıtlar değerlendirilecektir. Testin süresi 6 dakikadır ve tüm soruları cevaplamanız beklenmemektedir. Test iki sayfalıktır. İlk sayfayı bitirir bitirmez ikinci sayfaya geçin. Herhangi bir sorunuz varsa test görevlisine şimdi sorabilirsiniz. Test başladığında soru sorma olanağınız yoktur.

İŞARET VERİLMEYEN SAYFAYI ÇEVİRMİYİN.

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

HAFIZA

İSİM :	TARİH :
--------	---------

SÖZEL HAM PUAN:	SAYISAL HAM PUAN:
T. HAM PUAN:	STAINÉ:

SÖZEL HAFIZA TESTİ

Bu sizin sözcükleri hatırlama yetinizi ölçen bir testtir. Arka sayfadaki sözcükleri incelemeniz için **1 dakika** süreniz olacak. Ondan sonra mümkün olduğu kadar çok sözcüğü hatırlayıp yazabilmeniz istenecek. Bunun için size **1 dakika** verilecek. İstedığınız sırayla yazabilirsiniz. İmla yanlışları puan kaybettirmeyecektir.

Eğer soracağınız birşey varsa şimdi sorun. Test başladıktan sonra soru sormayacaksınız. Bu sayfayı çevirmeniz için işaret verildiğinde, "DUR" denene kadar listeyi inceleyebilirsiniz.

Bu sayfanın başındaki İSİM ve TARİH bölümlerini doldurmayı unutmayın.

SAYFAYI ÇEVİRMEYEN ÖNCE İŞARETİ BEKLEYİN.

avranış ilimleri nstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

BUTUN PARÇA

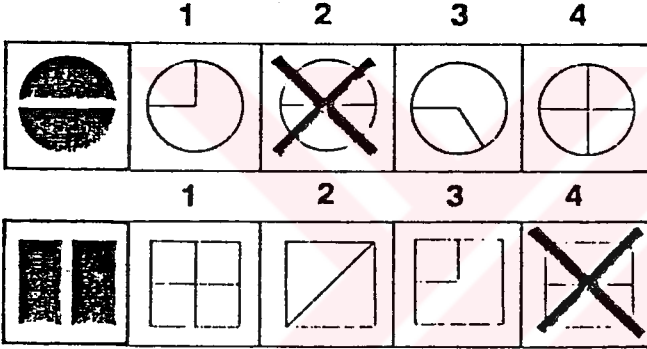
İSİM :
HAM PUAN :

SIRALAMA :

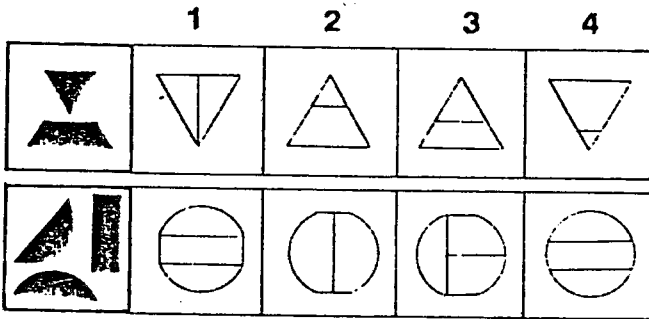
TARİH :
STANİNE :

ACIKLAMALAR

Lütfen ilk önce yukarıda adınızı ve bugünün tarihini belirtin. Bu test sizin bütünün parçalarıyla olan ilişkisini görme yetinizi ölçer. Aşağıda, testte cevaplayacağınız türden iki örnek verilmiştir. Doğru cevabın üzeri büyük bir X ile işaretlenmiştir. Soldaki resme bakın. Sağdaki dört resimden hangisinde bu parçalar tam oturmuştur? Bazen parçaları tam oturtmak için ters çevirmek ya da döndürmek gerekebilir. Bu iki örneği iyice inceleyin ve niçin öyle cevaplandırıldıklarını görün. Her soru için tek doğru cevap vardır.



Şimdi aşağıdaki alıştırmaları yapın. Soldaki resmin aynısı olan resmin üzerini büyük bir X ile işaretleyin.



Doğru cevaplar 3 ve 1' dir. İşaret verildiğinde buna benzer sorular cevaplayacaksınız. Sorunuz varsa şimdi sorun, test başladıktan sonra soru soramazsınız. Bu testte hem hız, hem de doğruluk önemlidir. Çabuk ama doğru yapmaya çalışın. Herhangi bir soru üzerinde çok zaman harcamayın. Yanlış cevaplardan puan kesilmeyecektir. Süre 6 dakikadır. Test 2 sayfadır. Birinci sayfayı bitirince ikincisine devam edin.

İşaret verilmeden sayfayı çevirmeyin.

Davranış Bilimleri Enstitüsü

araştırma, eğitim, psikolojik hizmetler

SAYISAL HAFIZA TESTİ

Bu test sizin sayıları hatırlama yetinizi ölçer. Listenin sol tarafında maddeler, sağ tarafında ise ona bağlı sayıları göreceksiniz. Her iki listeyi incelemeniz için **1 dakikanız** olacak. Daha sonra size verilecek ek listenin içinden, 4 alternatif sayıdan doğru olanını hatırlayıp seçmeniz istenecek. Eğer bu 4 sayı içinde doğru cevap yok ise, “Hiçbiri” yazan seçeneği işaretleyeceksiniz.

Cevaplarınızı yanıt formundaki kutucuklara sizce doğru olan seçeneğin numarasını yazarak işaretleyeceksiniz. Her soru için tek doğru cevap vardır. Cevaplamanız için **1 dakikanız** olacak. Tüm soruları cevaplayın.

Eğer herhangi bir sorunuz varsa şimdi sorun. Test başladıktan sonra soru sorulmayacaktır. Bu sayfayı çevirmeniz için işaret verilince , her iki listeyi “DUR” denene kadar inceleyin.

Cevap formuna adınızı ve bugünün tarihini yazmayı unutmayın.

SAYFAYI ÇEVİRMEDEN ÖNCE İŞARETİ BEKLEYİN !

İSİM :		TARİH : __/__/19__	
SÖZEL HAM PUAN :		SAYISAL HAM PUAN :	
T.HAM PUAN :	SIRALAMA :	STANINE :	

A C I K L A M A L A R

Lütfen ilk önce yukarıda adınızı ve bugünün tarihini belirtin. Bu test ile problem çözme yetiniz ölçülmektedir. Aşağıda bu testte kullanılan sorulardan üç örnek verilmiştir. Bu örnekte doğru cevaplar sağ taraftaki kutucuğun içine yazılmıştır. Lütfen örnekteki soru ve cevapları dikkatle inceleyin ve doğru cevabın nasıl bulunduğunu anlamaya çalışın. Her soruda bir seçenek doğru olabilir.

BİR SONRAKİ sayı: 3 5 7 9 11 13 ?

1	2	3	4
13	14	15	16
			3

Her sayı bir önceki sayıdan iki fazladır. BİR SONRAKİ sayı, sayı dizisindeki son sayıdan iki fazla -yani 15- olmalıdır. Doğru olan 3. seçenek sağdaki kutucuga yazılmalıdır.

Hangi grup diğerlerinden FARKLIDIR ?

1	2	3	4
EUHM	LMNO	ABCC	RSST
			1

Üç grupta da harfler alfabetik sıraya göre dizilmiş, yalnızca ilk grupta bu sıraya uyulmamıştır. Dolayısıyla bu grupta da diğerlerinden FARKLIDIR. Kutucuga 1 yazılmalıdır.

BİR SONRAKİ harf : mmmmmmmmmmm ?

1	2	3	4
1	m	n	o
			2

Bu dizi şu şekilde sürmektedir: mn mn mn .. BİR SONRAKİ harf "m" olmalıdır. Kutucuga 2 yazılmalıdır.

Şimdi, lütfen aşağıdaki alıştırmaları yapın.

BİR SONRAKİ sayı : 44 41 38 35 32 29 ?

Hangi grup diğerlerinden FARKLIDIR ?

BİR SONRAKİ harf : efyggyhy ?

1	2	3	4
26	28	25	27
ASTA	AGHA	AMNA	LPRL
j	i	y	z

Doğru cevaplar sırasıyla 1, 4, 2 olmalı. İşaret verildiğinde buna benzer sorular cevaplayacaksınız. Herhangi bir sorunuz varsa test görevlesine şimdi sorabilirsiniz. Test başladığında soru sorma olanığınız yoktur.

Bu testte mümkün olduğu kadar hızlı ve titiz çalışmak zorundasınız. Bir sıkta zorlandığınız zaman bir baskasına geçin. Sadece doğru cevaplar değerlendirilecektir. Testin süresi 6 dakikadır ve tüm soruları cevaplamaz beklenmemektedir. Test iki sayfalıktır. İlk sayfayı bitirir bitirmez ikinciye geçin.

İŞARET VERİLMEYEN SAYFAYI CEVİRMEYİN!

Ek.6

Uzman Sistem Modeliyle İlgili
Bazı Ekran Örnekleri

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

Özellikler ve Durumlar	Seçimde Kullanılma	Ağırlık Puan
Cinsiyet		
Uyruk		
Medeni Hal		
Yaş		
Boy		
Kilo		
Askerlik Durumu		
Ehliyet		
Öğrenim Durumu		
Yabancı Dil Bilgisi		
Bilgisayar Bilgisi		
Sigara Alışkanlığı		
Fiziksel Problem		
Göz problemi		
Sabıka		
Sendikaya Üyelik		
Çalışma Yeri		
Seyahat Etme Durumu		
İkamet Durumu		
Görev İcabi İkamet Değişirme		
İş Tecrübesi		
Düşünülen Ücret		
Mesai Saatleri Dışında Çalışma Durumu		

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.1. Ön mülakat testi modülü içinde yer alabilecek örnek bir “Ön mülakat testiyle ilgili özelliklerin tercihi” ekranı

Şekil E.2. (1/2)

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

 / /

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

SORULACAK SORULAR	CEVAP SEÇENEKLERİ VE AĞIRLIKLANDIRMA				
Cinsiyetiniz	Erkek		Kadın		
Uyruğunuz	T.C.		Diğer		
Medeni Haliniz	Bekar	Nişanlı	Evli	Boşanmış	Dul
Yaşınız	20'den Az	20-25 Arası	25-30 Arası	30'dan Fazla	
Boyunuz	1.60'tan Az	1.60-1.70 Arası	1.70-1.80 Arası	1.80'den Fazla	
Kilonuz	50 Kg'den Az	50-60 Kg Arası	60-70 Kg. Arası	70 Kg.'den Çok	
Askerlik Durumunuz	Yaptım		Tecilli		Yapmadım
(Askerlik Yaptıysa) Süresi	Kısa süreli		Uzun süreli		
(Tecilli İse) Tecil Süresi	En az bir yıl		En az iki yıl		İki yıldan fazla
Ehliyetiniz	Var		Yok		
(Varsa) Sınıfı	A	A+Diğer	B	Diğer	
Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksek Okul	Üniversite	Y.Lisans	Doktora
Mezuniyet Dereceniz	50-60/100	60-70/100	70-80/100	80-90/100	90/100 üstü
Yabancı Dil Bilginiz Var mı?	Var		Yok		
Kaç Tane Yabancı Dil Biliyorsunuz?	1	2	3	4	
Hangi Yabancı Dilleri Biliyorsunuz?	İngilizce	İtalyanca	Almanca	Fransızca	Diğer
Daha Önce Bilgisayar Kullandınız mı?	Evet		Hayır		
(Evet ise) Word Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet		Hayır		
Excel Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet		Hayır		
Power Point Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet		Hayır		
İnternet'i Tanıyor musunuz?	Evet		Hayır		
Daha Önce Hiç İnternet Ortamında Çalıştınız mı?	Evet		Hayır		
Sigara Alışkanlığınız	Var		Yok		

Göz probleminiz	Var		Yok	
(Varsa) Gözlük Numaranız	1'den Az	1-3 Arası	3-5 Arası	5'ten Yüksek
(Varsa) Türü	Miyop	Hipermetrop	Astigmat	Diğer
(Varsa) Ne kullanıyorsunuz	Gözlük		Lens	
Spor Yapar mısınız?	Evet		Hayır	
(Yapıyorsa) Türü	Bireysel	Takım Oyunları		Her ikisi de
Her Gün Düzenli Olarak Gazete Okur musunuz?	Evet		Hayır	
Derneklerde Üyelik veya Faal Göreviniz Var mı?	Var		Yok	
Herhangibir Sendikada Üyelik veya Faal Göreviniz Var mı?	Evet		Hayır	
Nerede Oturuyorsunuz?	İstanbul İçi		İstanbul Dışı	
(Eğer İstanbul İçi İse) İstanbul'da Hangi Yakada Oturuyorsunuz?	Avrupa		Asya	
İstanbul Dışında Çalışır mısınız?	Evet	Emin Değilim		Hayır
Seyahat Etmeye Engeliniz Var mı?	Var	Emin Değilim		Yok
(Emin Değilse) Ne Tür Seyahatler Daha Uygun Olabilir	Kısa Süreli	Orta Süreli		Uzun Süreli
İş Tecrübeniz Var mı?	Var		Yok	
(Varsa) Tecrübeniz Kaç Yıl?	0-1 Yıl Arası	1-3 Yıl Arası	3-5 Yıl Arası	5 Yıldan Fazla
En Son Çalıştığınız İşyerinden Ayrılma Sebebiniz?	İstifa	İş Akdi Feshi	Emeklilik	Askerlik
En Son Çalıştığınız İşyeri ile Referans İçin Görüşebilir miyiz?	Evet		Emin Değilim	
Son Görevinizdeki Maaşınız	50 Milyon TL. 'den Az	50-100 Milyon TL. Arası	100-150 Milyon TL. Arası	150 Milyon TL. 'den Fazla
Mesai Saatleri Dışında Çalışır mısınız?	Evet		Emin Değilim	

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.2. (2/2) Özelliklerle ilgili ayrıntıların belirlenmesinde (Adaylara ön mülakat testinde sorulacak sorularla ilgili ayrıntıların belirlenmesi ve ağırlıklandırılması) kullanılabilecek bir ekran örneği

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

Bu pozisyondaki kişi şöyle olmalıdır:

1	İddiacı biri olmalı	00	00	00	00	00
2	Bilgili biri olmalı	00	00	00	00	00
3	Kendinden emin biri olmalı	00	00	00	00	00
4	Dinamik biri olmalı	00	00	00	00	00
5	Çekici biri olmalı	00	00	00	00	00
6	Merhametli biri olmalı	00	00	00	00	00
7	Esnex biri olmalı	00	00	00	00	00
8	Hoş biri olmalı	00	00	00	00	00
9	Rekabetçi biri olmalı	00	00	00	00	00
10	Vefakar biri olmalı	00	00	00	00	00
11	Seygiri biri olmalı	00	00	00	00	00
12	Sabırlı biri olmalı	00	00	00	00	00
13	Sadık biri olmalı	00	00	00	00	00
14	Popüler biri olmalı	00	00	00	00	00
15	Kararı biri olmalı	00	00	00	00	00
16	Emredici biri olmalı	00	00	00	00	00
17	Fark edilen biri olmalı	00	00	00	00	00
18	Seçkin biri olmalı	00	00	00	00	00
19	Fevri biri olmalı	00	00	00	00	00
20	Sözün dinlen biri olmalı	00	00	00	00	00
21	Denetleyici biri olmalı	00	00	00	00	00
22	Hevesli biri olmalı	00	00	00	00	00
23	Ciddi biri olmalı	00	00	00	00	00
24	Yumuşak biri olmalı	00	00	00	00	00
25	Sistemli biri olmalı	00	00	00	00	00
26	Baskın biri olmalı	00	00	00	00	00
27	Sıcak biri olmalı	00	00	00	00	00
28	Rahat biri olmalı	00	00	00	00	00
29	Çocum Breten biri olmalı	00	00	00	00	00
30	Verimli biri olmalı	00	00	00	00	00

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.3. İşin gerektirdiği ve işyerine uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek ve "Kişilik testi modülü" içinde yer alabilecek örnek bir "Kişilik özelliklerini belirleme ekranı" (1/2)

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

1	Tutarlı biri olmalı	00	00	00	00	00
2	Sakin biri olmalı	00	00	00	00	00
3	Uzlaşma yanısı olmalı	00	00	00	00	00
4	Uzlaşılır biri olmalı	00	00	00	00	00
5	Dışa dönük biri olmalı	00	00	00	00	00
6	Kendini adan biri olmalı	00	00	00	00	00
7	Geveze biri olmalı	00	00	00	00	00
8	Emredici biri olmalı	00	00	00	00	00
9	Çalışkan biri olmalı	00	00	00	00	00
10	Gönüllü biri olmalı	00	00	00	00	00
11	Dikkatli biri olmalı	00	00	00	00	00
12	Sevimli biri olmalı	00	00	00	00	00
13	Uyum Gösteren biri olmalı	00	00	00	00	00
14	Saldırgan biri olmalı	00	00	00	00	00
15	Zorlayıcı biri olmalı	00	00	00	00	00
16	Hesgörümlü biri olmalı	00	00	00	00	00
17	Tepkisel biri olmalı	00	00	00	00	00
18	Hayat dolu biri olmalı	00	00	00	00	00
19	Algısı güçlü biri olmalı	00	00	00	00	00
20	Ferasetli biri olmalı	00	00	00	00	00
21	İkna edici biri olmalı	00	00	00	00	00
22	Agırbaşı biri olmalı	00	00	00	00	00
23	İnsancıl biri olmalı	00	00	00	00	00
24	İnanıncı biri olmalı	00	00	00	00	00
25	Gözüpek biri olmalı	00	00	00	00	00
26	Kurallara bağlı biri olmalı	00	00	00	00	00
27	Gelecekte biri olmalı	00	00	00	00	00
28	Planlı biri olmalı	00	00	00	00	00
29	İyi huylu biri olmalı	00	00	00	00	00
30	Çekingen biri olmalı	00	00	00	00	00

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.3. İşin gerektirdiği ve işyerine uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek ve “Kişilik testi modülü” içinde yer alabilecek örnek bir “Kişilik özelliklerini belirleme ekranı” (2/2)

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

Yetenek Testleri	Seçimde Kullanılma	Alınması Gereken Asgari Puan
Sayılar		
Algılama		
Yargılama		
Dil		
Bütün-parça		
Hafıza		
El Becerisi		
Bloklar		

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.4. Yetenek özelliklerinin belirlenmesi için “Yetenek testleri modülü” içinde yer alabilecek örnek bir “Yetenek testi tercih ekranı”

Pozisyon Kodu

Son Güncelleme Tarihi

Pozisyonun Adı

Güncelleyenin Firma Kodu

Değerlendirme Kriterleri	Seçimde Kullanılma	Ağırlık Puan	Gereken Asgari Puan
Dış Görünüş			
Ses Tonu ve Hareketler			
Açıklık ve Güven Verici Olma			
Etkin Sözlü İletişim			
Özgüven			
Gruba Uyum ve Grubu Etkileme			
İkna Edici Davranış			
Fikirlerde Tutarlılık			
Genel Kültür			
Gelişmeye Yatkınlık			
İş Geçmişi			
Çalışma İsteği			
Aile Yapısı			
Sosyal Yaşam			
Terbiye			

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.5. İşgören adayları ile yapılacak mülâkatla ilgili saptamalarda kullanılabilecek ve “Mülâkat modülü” içinde yer alabilecek örnek bir “Mülâkat belirleme ekranı”

Pozisyon Kodu

Sınav Tarihi

Aday No

Adayın Adı-Soyadı

Özellik	Cevap	Durum	Ağırlık	Çarpım	Ek	Puan
Cinsiyet						
Yaş						
Boy						
Kilo						
Öğrenim Durumu						
Yabancı Dil Bilgisi						
Kaç Dil Biliyor						
Hangi Yabancı Diller						
Bilgisayar Bilgisi						
Word Bilgisi						
Excel Bilgisi						
Power Point Bilgisi						
İnternet'i Kullanabilme						
Sigara Alışkanlığı						
Göz problemi						
Gözlük Numarası						
Problem Türü						
Ne Kullanıyor						
İkamet Durumu						
Oturduğu Bölge						
Çalışma Yeri						
Seyahat Etme Durumu						
Tercih Edilen Seyahat Türü						
İş Tecrübesi						
Süresi						
Son Çalışılan İş Yerinden Ayrılma Sebebi						
Mesai Saatleri Dışında Çalışma Durumu						
DURUM			TOPLAM PUAN			

Emin Değilim Cevabı Verdiği Sorular

Şekil E.6. Ön mülakat testi için örnek bir değerlendirme ekranı

[illegible]

Şekil E.7. Adaylara uygulanan kişilik testinin değerlendirilmesine ilişkin bir ekran örneği



11

[illegible]

Şekil E.9. Adayla yapılan mülâkat bitiminde doldurulan “Mülâkat değerlendirme formu” bilgilerine göre mülâkatın değerlendirilmesine ilişkin örnek bir ekran

Aday No

Tarih

Cinsiyetiniz?

ERKEK	KADIN			
↑	↑			
F1	F2			

Şekil E.10. Ön mülâkat testinde adayların karşısına gelen bir ekran örneği

Aday No

Tarih

**Word Paket Programını Kullanmayı Biliyor
musunuz?**

EVET	HAYIR			
↑	↑			
F1	F2			

Şekil E.11. Ön mülâkat testinde adayların karşısına gelen bir ekran örneği

Ek.7

Örnek Bir Seçim Çalışması

Örnek Bir Seçim Çalışması

Sunulan modelin anlaşılmasını kolaylaştırmak için modellenen sistemin gerçek bir uygulamaya dönüştürülerek bir XYZ firması tarafından kullanıldığı kabul edilmiştir.

XYZ firması Türkiye çapında faaliyet gösteren çok büyük bir holdingdir. Firma sistemi kullanmaya başladıktan sonra Türkiye’de 10 ayrı şubede ana merkeze bağlı bilgisayarlar yerleştirmiştir. Firmanın, toplam olarak 11 terminali bulunmaktadır. Bu terminaller, gerekli durumlarda sistemin kullanımına tahsis edilmiştir.

Bu firmada, sistem kullanılmaya başlandıktan hemen sonra bir müdür sekreteri alınması gündeme gelmiştir. “Müdür sekreteri” pozisyonu için hazırlık çalışmalarına başlanmış ve firmada seçim çalışmaları için görevlendirilmiş bir yetkili tarafından bu pozisyon için firmaya özel bir işgören profili oluşturulmuştur. Bununla ilgili işlem sırası aşağıdaki gibidir:

- 1) Bir müdür sekreteri seçimi yapılırken hangi fonksiyonel yeterliliklerin göz önüne alınacağı;
 - “Özelliklerin tercihi” ve
 - “Özelliklerle ilgili ayrıntıların belirlenmesi” (Ön mülakat testiyle ilgili ayrıntıların tespiti) ekranları kullanılarak yapılmıştır.
- 2) Bir müdür sekreterinin taşınması gereken kişilik özelliklerinin saptanması;
 - “İşgörenin taşınması gereken kişilik özelliklerinin belirlenmesi ekranı” kullanılarak yapılmıştır.
- 3) Müdür sekreterinin hangi yeteneklere, özellikle sahip olması gerektiğinin kararlaştırılması;
 - “İşgörende olması gereken yetenek özelliklerinin belirlenmesi ekranı” kullanılarak yapılmıştır.
- 4) Bir müdür sekreteri adayı ile yapılacak olan mülakatların değerlendirilmesinde, hangi değerlendirme kriterlerinin kullanılması gerektiğinin tespiti;
 - “İşgören adaylarına yapılacak mülakatla ilgili belirlemeler” ekranında yapılmıştır.

Ekran örnekleri aşağıda verilmiştir.

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

Özellikler ve Durumlar	Seçimde Kullanılma	Ağırlık Puan
Cinsiyet	X	5
Uyruk		
Medeni Hal		
Yaş	X	1
Boy	X	1
Kilo	X	1
Askerlik Durumu		
Ehliyet		
Öğrenim Durumu	X	5
Yabancı Dil Bilgisi	X	5
Bilgisayar Bilgisi	X	4
Sigara Alışkanlığı	X	1
Fiziksel Problem		
Göz problemi	X	3
Sabıka		
Sendikaya Üyelik		
Çalışma Yeri	X	5
Seyahat Etme Durumu	X	5
İkamet Durumu	X	5
Görev İcabi İkamet Değiştirme		
İş Tecrübesi	X	5
Düşünülen Ücret		
Mesai Saatleri Dışında Çalışma Durumu	X	5

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.12. “Müdür sekreteri” pozisyonu için ön mülakat testiyle ilgili “Özelliklerin tercihi” ekranı

Şekil E.13. (1/2)

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

SORULACAK SORULAR	CEVAP SEÇENEKLERİ VE AĞIRLIKLANDIRMA					
Cinsiyetiniz	Erkek			Kadın		
Yaşınız	20'den Az	20-25 Arası x2		25-30 Arası	30'dan Fazla	
Boyunuz	1.60'tan Az	1.60-1.70 Arası		1.70-1.80 Arası	1.80'den Fazla	
Kilonuz	50 Kg'den Az	50-60 Kg Arası		60-70 Kg. Arası	70 Kg.'den Çok	
Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksek Okul		Üniversite x2	Y.Lisans	Doktora
Mezuniyet Dereceniz	50-60/100	60-70/100 +2	70-80/100 +3	80-90/100 +4	90/100 üstü +5	
Yabancı Dil Bilginiz Var mı?	Var			Yok		
Kaç Tane Yabancı Dil Biliyorsunuz?	1	2		3	4	
Hangi Yabancı Dilleri Biliyorsunuz?	İngilizce	İtalyanca +2	Almanca +2	Fransızca +2	Diğer +2	
Daha Önce Bilgisayar Kullandınız mı?	Evet			Hayır		
(Evet ise) Word Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet			Hayır		
Excel Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet			Hayır		
Power Point Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet			Hayır -1		
İnternet'i Tanıyor musunuz?	Evet			Hayır -1		
Daha Önce Hiç İnternet Ortamında Çalıştınız mı?	Evet			Hayır -1		
Sigara Alışkanlığınız	Var -1			Yok		
Göz probleminiz	Var x(-1)			Yok		
(Varsa) Gözlük Numaranız	1'den Az	1-3 Arası -1		3-5 Arası -3	5'ten Yüksek	
(Varsa) Türü	Miyop	Hipermetrop		Astigmat	Diğer	
(Varsa) Ne kullanıyorsunuz	Gözlük			Lens +2		

Nerede Oturuyorsunuz?	İstanbul İçi		İstanbul Dışı	
(Eğer İstanbul İçi İse) İstanbul'da Hangi Yakada Oturuyorsunuz?	Avrupa		Asya	
İstanbul Dışında Çalışır mısınız?	Evet	Emin Değilim -3	Hayır	
Seyahat Etmeye Engeliniz Var mı?	Var	Emin Değilim -3	Yok	
(Emin Değilse) Ne Tür Seyahatler Daha Uygun Olabilir	Kısa Süreli	Orta Süreli	Uzun Süreli	
İş Tecrübeniz Var mı?	Var		Yok	
(Varsa) Tecrübeniz Kaç Yıl?	0-1 Yıl Arası	1-3 Yıl Arası +2	3-5 Yıl Arası +4	5 Yıldan Fazla +6
En Son Çalıştığınız İşyerinden Ayrılma Sebebiniz?	İstifa	İş Akdi Feshi	Emeklilik	Askerlik Tayin
En Son Çalıştığınız İşyeri ile Referans İçin Görüşebilir miyiz?	Evet	Emin Değilim	Hayır	
Son Görevinizdeki Maaşınız	50 Milyon TL. 'den Az	50-100 Milyon TL. Arası	100-150 Milyon TL. Arası	150 Milyon TL.'den Fazla
Mesai Saatleri Dışında Çalışır mısınız?	Evet	Emin Değilim -3	Hayır	

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.13. (2/2) “Müdür Sekreteri” işgören profiline ait “Özelliklerle ilgili ayrıntıların belirlenmesi” ekranı* (Adaylara ön mülâkat testinde sorulacak sorularla ilgili ayrıntıların belirlenmesi ve ağırlıklandırılması)

* ITBA Büro Yönetimi Bölüm Başkanı Cangül GÜVENAL'ın 5-6-13 Nisan 1997 tarihli “Yönetici sekreteri” seminerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

Bu pozisyondaki kişi şöyle olmalıdır:

1	İddîacı biri olmalı	00	00	00	00
2	Bilgili biri olmalı	00	00	00	00
3	Kendinden emin biri olmalı	00	00	00	00
4	Dinamik biri olmalı	00	00	00	00
5	Çekici biri olmalı	00	00	00	00
6	Merhametli biri olmalı	00	00	00	00
7	Esnek biri olmalı	00	00	00	00
8	Hoş bir olmalı	00	00	00	00
9	Rekabetçi biri olmalı	00	00	00	00
10	Vefakar biri olmalı	00	00	00	00
11	Saygıncı biri olmalı	00	00	00	00
12	Sabırlı biri olmalı	00	00	00	00
13	Sadık biri olmalı	00	00	00	00
14	Popüler biri olmalı	00	00	00	00
15	Kararlı biri olmalı	00	00	00	00
16	Emredici biri olmalı	00	00	00	00
17	Fark eden biri olmalı	00	00	00	00
18	Seçkin biri olmalı	00	00	00	00
19	Fevri biri olmalı	00	00	00	00
20	Sözdün eni biri olmalı	00	00	00	00
21	Denetleyici biri olmalı	00	00	00	00
22	Hevesli biri olmalı	00	00	00	00
23	Ciddi biri olmalı	00	00	00	00
24	Yumuşak biri olmalı	00	00	00	00
25	Sistemli biri olmalı	00	00	00	00
26	Basakın biri olmalı	00	00	00	00
27	Sıcak biri olmalı	00	00	00	00
28	Rahat biri olmalı	00	00	00	00
29	Çorum çeten biri olmalı	00	00	00	00
30	Verimli biri olmalı	00	00	00	00

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.14. (1/2) İşin gerektirdiği ve işyerine uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek ve "Kişilik testi modülü" içinde yer alabilecek örnek bir "Kişilik özelliklerini belirleme ekranı"

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

1	Tutaklı biri olmalı	00	00	00	00	00
2	Sakin biri olmalı	00	00	00	00	00
3	Uzlaşma yanısı olmalı	00	00	00	00	00
4	Uzlaşır biri olmalı	00	00	00	00	00
5	Dışa dönmeli biri olmalı	00	00	00	00	00
6	Kendini açan biri olmalı	00	00	00	00	00
7	Geveze biri olmalı	00	00	00	00	00
8	Emredici biri olmalı	00	00	00	00	00
9	Çalışkan biri olmalı	00	00	00	00	00
10	Gönüllü biri olmalı	00	00	00	00	00
11	Dikkatli biri olmalı	00	00	00	00	00
12	Sevimli biri olmalı	00	00	00	00	00
13	Uyum Gösteren biri olmalı	00	00	00	00	00
14	Saldırgan biri olmalı	00	00	00	00	00
15	Zorlayıcı biri olmalı	00	00	00	00	00
16	Hoggarlı biri olmalı	00	00	00	00	00
17	Tepkeli biri olmalı	00	00	00	00	00
18	Hayat dolu biri olmalı	00	00	00	00	00
19	Algisiz biri olmalı	00	00	00	00	00
20	Ferahatlı biri olmalı	00	00	00	00	00
21	İkna edici biri olmalı	00	00	00	00	00
22	Ağırbaşlı biri olmalı	00	00	00	00	00
23	İnsancıl biri olmalı	00	00	00	00	00
24	İnanıçlı biri olmalı	00	00	00	00	00
25	Gözüpeli biri olmalı	00	00	00	00	00
26	Kurallara bağlı biri olmalı	00	00	00	00	00
27	Sevimsiz biri olmalı	00	00	00	00	00
28	Planlı biri olmalı	00	00	00	00	00
29	İyi huylu biri olmalı	00	00	00	00	00
30	Çekingen biri olmalı	00	00	00	00	00

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.14. (2/2) İşin gerektirdiği ve işyerine uygun kişilik özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek ve "Kişilik testi modülü" içinde yer alabilecek örnek bir "Kişilik özelliklerini belirleme ekranı"**

* Yönetim danışmanlığı konusunda hizmet veren bir firmada çalışan iki psikolog tarafından cevaplandırılmıştır.

** KRM-KARAMIK Yönetim Danışmanlık A.Ş. 'ye ait KDA (Kişilik Dinamikleri Analizi) 'dan faydalanılmıştır.

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

Yetenek Testleri	Seçimde Kullanılma	Alınması Gereken Asgari Puan
Sayılar		
Algılama	X	70
Yargılama		
Dil		
Bütün-parça		
Hafıza	X	70
El Becerisi		
Bloklar		

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.15. “Müdür Sekreteri” pozisyonu için adaylara uygulanacak yetenek testlerinin belirlenmesi* (İşgörende olması gereken yetenek özelliklerinin belirlenmesi ekranı)

* Davranış Bilimleri Enstitüsü’nden Psikolog Esin HEKİMOĞLU ile birlikte hazırlanmıştır.

Pozisyon Kodu

001

Son Güncelleme Tarihi

05/06/1997

Pozisyonun Adı

Müd. Sek.

Güncelleyenin Firma Kodu

000001

Değerlendirme Kriterleri	Seçimde Kullanılma	Ağırlık Puan	Gereken Asgâri Puan
Dış Görünüş	X	5	7
Ses Tonu ve Hareketler	X	5	7
Açıklık ve Güven Verici Olma			
Etkin Sözlü İletişim	X	4	7
Özgüven			
Gruba Uyum ve Grubu Etkileme			
İkna Edici Davranış			
Fikirlerde Tutarlılık			
Genel Kültür	X	2	7
Gelişmeye Yatkınlık			
İş Geçmişi	X	1	7
Çalışma İsteği	X	5	7
Aile Yapısı	X	3	7
Sosyal Yaşam			
Terbiye	X	5	7

Yapılan Tercihler Doğru mu?

EVET

Şekil E.16. “Müdür Sekreteri” pozisyonu için “Mülâkatla ilgili belirlemeler” ekranı*

* ITBA Büro Yönetimi Bölüm Başkanı Cangül GÜVENAL’ın 5-6-13 Nisan 1997 tarihli “Yönetici sekreteri” seminerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Bu tespitler yapıldıktan sonra ilgili işgören profiline uygun adayların mevcut personel arasından sistem kullanılarak temini yapılmaya çalışılmış ancak, pozisyonun ihtiyaçlarını karşılayan uygun bir aday, personel bilgi sisteminde bulunamamıştır. Aday bilgileri havuzu da boş olduğu için, çeşitli medya organları kullanılarak ilgili pozisyon için ilan verilmiştir.

İlan üzerine, firmanın İstanbul'daki iki şubesine (biri ana merkez) iki aday telefonla başvuruda bulunmuş ve kendileriyle ilgili ön bilgiler, telefon görüşmesini yapan sekreter tarafından aday bilgileri havuzuna girilmiştir. Adaylara birer aday numarası verilmiştir. Kendileriyle mutabık kalınarak bir randevu günü ve saati belirlenmiş ve adaylar firmaya davet edilmişlerdir.

Adaylardan biri, Anadolu yakasındaki şubede, diğeri de Avrupa yakasındaki ana merkezde değerlendirilmiştir. Adayların ikisi de aynı tarihte yani, 09/06/1997 tarihinde ilgili merkezlere gelerek kendilerine uygulanan testleri cevaplandırmışlardır. Adayların, kendilerine uygulanan testlere verdikleri cevaplar, bu testlerin değerlendirme sonuçları ve kendileriyle yapılan mülâkatların sonuçları bir sonraki sayfadan başlayarak verilmiştir.

Test sonuçları arasında her iki aday için de kişilik testlerine verilen cevaplar ve "kişilik testi değerlendirme ekranları" burada verilememiştir. Çünkü, adayların testlere verdikleri cevaplarla ilgili form, bu testin lisansına sahip KRM Karamık tarafından adaylara özel olarak verilmektedir. Dolayısı ile bu formlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Adaylar tarafından verilecek cevapların, belirlenen kişilik özelliklerine uygunluğu da sadece bu firma tarafından yapılabilir. Bu sebeplerden dolayı, her iki adayın da kişilik testinden geçer, yani "G" aldığı ve kişilik özellikleri açısından daha önceden belirlenen işgören profiline uygun oldukları kabul edilmiştir.

Seçim süreci sırasında 1 no'lu aday olan N. Kenar 1. ve 2. aşamalardan geçemediği için 3. aşama olan mülâkata çağrılmamıştır. Dolayısı ile bu adayla ilgili mülâkat sonuçları diğer sonuçlar arasında yoktur.

SORULARA VERİLEN CEVAPLAR

Soru	Cevap
Cinsiyetiniz	Kadın
Yaşınız	25-30 Arası
Boyunuz	1.70-1.80 Arası
Kilonuz	60-70 Kg. Arası
Öğrenim Durumunuz	Yüksek Okul
Mezuniyet Dereceniz	70-80/100
Yabancı Dil Bilginiz Var mı?	Var
Kaç Tane Yabancı Dil Biliyorsunuz?	1
Hangi Yabancı Dilleri Biliyorsunuz?	İngilizce
Daha Önce Bilgisayar Kullandınız mı?	Hayır
Sigara Alışkanlığınız	Yok
Göz probleminiz	Yok
Nerede Oturuyorsunuz?	İstanbul İçi
İstanbul'da Hangi Yakada Oturuyorsunuz?	Asya
İstanbul Dışında Çalışır mısınız?	Evet
Seyahat Etmeye Engeliniz Var mı?	Yok
İş Tecrübeniz Var mı?	Var
Tecrübeniz Kaç Yıl?	1-3 Yıl Arası
En Son Çalıştığınız İşyerinden Ayrılma Sebebiniz?	İstifa
En Son Çalıştığınız İşyeri ile Referans İçin Görüşebilir miyiz?	Evet
Son Görevinizdeki Maaşınız?	50-100 Milyon TL. Arası
Mesai Saatleri Dışında Çalışır mısınız?	Evet

YUKARDAKİ BİLGİLERİ ONAYLIYORSANIZ

HATALI BİLGİ VARSA

F1

F2

Şekil E.17. Ön mülakat testinde 1. aday tüm soruları cevaplamayı bitirdiğinde karşısına gelebilecek bir kontrol ekranı (Kendisine yöneltilen sorular ve adayın verdiği cevaplar)

SORULARA VERİLEN CEVAPLAR

Soru	Cevap
Cinsiyetiniz	Kadın
Yaşınız	20-25 Arası
Boyunuz	1.60-1.70 Arası
Kilonuz	70 Kg.'den Çok
Öğrenim Durumunuz	Üniversite
Mezuniyet Dereceniz	70-80/100
Yabancı Dil Bilginiz Var mı?	Var
Kaç Tane Yabancı Dil Biliyorsunuz?	3
Hangi Yabancı Dilleri Biliyorsunuz?	İngilizce, Almanca, Fransızca
Daha Önce Bilgisayar Kullandınız mı?	Evet
Word Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet
Excel Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet
Power Point Paket Programını Kullanmayı Biliyor musunuz?	Evet
İnternet'i Tanıyor musunuz?	Evet
Daha Önce Hiç İnternet Ortamında Çalıştınız mı?	Evet
Sigara Alışkanlığınız	Var
Göz probleminiz	Var
Gözlük Numaranız	3-5 Arası
Türü	Hipermetrop
Kullandığınız Alet/Araç	Gözlük
Nerede Oturuyorsunuz?	İstanbul İçi
İstanbul'da Hangi Yakada Oturuyorsunuz?	Avrupa
İstanbul Dışında Çalışır mısınız?	Emin Değilim
Seyahat Etmeye Engeliniz Var mı?	Emin Değilim
Ne Tür Seyahatler Daha Uygun Olabilir?	Kısa Süreli
İş Tecrübeniz Var mı?	Var
Tecrübeniz Kaç Yıl?	0-1 Yıl Arası
En Son Çalıştığınız İşyerinden Ayrılma Sebebiniz?	İstifa
En Son Çalıştığınız İşyeri ile Referans İçin Görüşebilir miyiz?	Evet
Son Görevinizdeki Maaşınız?	50-100 Milyon TL. Arası
Mesai Saatleri Dışında Çalışır mısınız?	Evet

YUKARDAKİ BİLGİLERİ ONAYLIYORSANIZ

F1

HATALI BİLGİ VARSA

F2

Şekil E.18. Ön mülakat testinde 2. aday tüm soruları cevaplamayı bitirdiğinde karşısına gelebilecek bir kontrol ekranı (Kendisine yöneltilen sorular ve adayın verdiği cevaplar)

Pozisyon Kodu

001

Sınav Tarihi

09/06/1997

Aday No

1

Adayın Adı-Soyadı

N. Kenar

Özellik	Cevap	Durum	Ağırlık	Çarpım	Ek	Puan
Cinsiyet	Kadın	G	5			5
Yaş	25-30 Arası	G	1			1
Boy	1.70-1.80 Arası	G	1			1
Kilo	60-70 Kg. Arası	G	1			1
Öğrenim Durumu	Yüksek Okul	G	5			5
Mezuniyet Dereceniz	70-80/100	G			3	3
Yabancı Dil Bilgisi	Var	G	5			5
Kaç Dil Biliyor	1	G				
Hangi Yabancı Diller	İngilizce	G				
Bilgisayar Bilgisi	Yok	K	4			
Sigara Alışkanlığı	Yok	G	1			1
Göz problemi	Yok	G	3			3
İkamet Durumu	İstanbul İçi	G	5			5
Oturduğu Bölge	Asya	G				
Çalışma Yeri	Evet	G	5			5
Seyahat Etmeye Engeli	Yok	G	5			5
İş Tecrübesi	Var	G	5			5
Süresi	1-3 Yıl Arası	G			2	2
Son Çalışılan İş Yerinden Ayrılma Sebebi	İstifa	G				
Mesai Saatleri Dışında Çalışma Durumu	Evet	G	5			5
DURUM		K	TOPLAM PUAN			52

Emin Değilim Cevabı Verdiği Sorular**Şekil E.19. 1. Aday için ön mülakat testi değerlendirme ekranı**

Pozisyon Kodu

001

Sınav Tarihi

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI
09/06/1997

Aday No

2

Adayın Adı-Soyadı

B. Sönmez

Özellik	Cevap	Durum	Ağırlık	Çarpım	Ek	Puan
Cinsiyet	Kadın	G	5			5
Yaş	20-25 Arası	G	1	2		2
Boy	1.60-1.70 Arası	G	1			1
Kilo	70 Kg'den Çok	G	1			1
Öğrenim Durumu	Üniversite	G	5	2		10
Mezuniyet Dereceniz	70-80/100	G			2	2
Yabancı Dil Bilgisi	Var	G	5			5
Kaç Dil Biliyor	3	G				
Hangi Yabancı Diller	İngilizce Almanca Fransızca	G			4	4
Bilgisayar Bilgisi	Var	G	4			4
Word Bilgisi	Var	G				
Excel Bilgisi	Var	G				
Power Point Bilgisi	Var	G				
İnternet'i Kullanabilme	Yok	G				
Sigara Alışkanlığı	Var	G	1		-1	0
Göz problemi	Var	G	3	-1		-3
Gözlük Numarası	3-5 Arası	G			-3	-3
Problem Türü	Hipermetrop	G				
Ne Kullanıyor	Gözlük	G				
İkamet Durumu	İstanbul İçi	G	5			5
Oturduğu Bölge	Avrupa	G				
Çalışma Yeri	Emin Değil	G	5		-3	2
Seyahat Etmeye Engeli	Emin Değil	G	5		-3	2
Tercih Edilen Seyahat Türü	Kısa Süreli	G				
İş Tecrübesi	Var	G	5			5
Süresi	0-1 Yıl Arası	G				
Son Çalışılan İş Yerinden Ayrılma Sebebi	İstifa	G				
Mesai Saatleri Dışında Çalışma Durumu	Evet	G	5			5
DURUM		G	TOPLAM PUAN			47

Emin Değilim Cevabı Verdiği Sorular

Çalışma Yeri

Seyahat Etme Durumu

Şekil E.20. 2. Aday için ön mülakat testi değerlendirme ekranı

001

09/06/1997

1

N. Kenar

DURUM

Şekil E.21. 1. Adaya uygulanan yetenek testlerinin değerlendirilmesi

Pozisyon Kodu

001

Sınav Tarihi

09/06/1997

Aday No

2

Adayın Adı-Soyadı

B. Sönmez

Uygulanan Yetenek Testleri	Puan	Durum
Hafıza	80	G
Algılama	90	G
DURUM		G

Şekil E.22. 2. Adaya uygulanan yetenek testlerinin değerlendirilmesi

Pozisyon Kodu

001

Mülâkat Tarihi

11/06/1997

Aday No

2

Mülâkatçının Firma Kodu

0000012

Değerlendirme Kriteri	Temel Puan	Durum	Ağırlık	Puan
Dış Görünüş	8	G	5	40
Ses Tonu ve Hareketler	9	G	5	45
Etkin Sözlü İletişim	9	G	4	36
Genel Kültür	10	G	2	20
İş Geçmişi	8	G	1	8
Çalışma İsteği	9	G	5	45
Aile Yapısı	7	G	3	21
Terbiye	8	G	5	40
DURUM		G	TOPLAM PUAN	255

Şekil E.23. 2. Adayın mülâkat sonuçları

Pozisyon Kodu	001	Durum	RED
Aday No	1	Adayın Adı-Soyadı	N. Kenar

Seçim Aşamaları	Puan	Durum	Tarih	Sıra
Ön Mülâkat Testi	52	K	09/06/1997	-
Kişilik Testi	-	G	09/06/1997	1
Yetenek Testleri	-	K	09/06/1997	-
Mülâkat	-	-	-	-
DURUM		K	SIRA	-

Şekil E.24. 1. Adayla ilgili aday bilgileri havuzundaki sonuçlar ve karar

Pozisyon Kodu	001	Durum	KABUL
Aday No	2	Adayın Adı-Soyadı	B. Sönmez

Seçim Aşamaları	Puan	Durum	Tarih	Sıra
Ön Mülâkat Testi	47	G	09/06/1997	1
Kişilik Testi	-	G	09/06/1997	1
Yetenek Testleri	-	G	09/06/1997	1
Mülâkat	255	G	11/06/1997	1
DURUM		G	SIRA	1

Şekil E.25. 2. Adayla ilgili aday bilgileri havuzundaki sonuçlar ve karar

Seçim Çalışmasının Sonuçları

Her iki aday için seçim süreci tamamlandıktan sonra uzman sistem, Şekil E.24. ve Şekil E.25. 'de gösterildiği gibi tüm aşamalarla ilgili sonuçları değerlendirmiş ve 2 no'lu aday olan Banu SÖNMEZ “müdür sekreteri” pozisyonu için seçilmiştir. Atama, “Son tercih” mekanizması kullanılarak ilgili seçim çalışması sorumlusu veya sorumluları tarafından yapılmış ve aday, işe kabulü için gereken diğer işlemleri (sağlık kontrolü, vs.) de tamamlayarak göreve başlamıştır.

