

## BİREYSEL AYRILIKLAR

Dr. Alev TORUN

M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi

### Abstract:

*Individual differences that play an important role in work life are composed of dimensions like personality, interests, values, intelligence, abilities, knowledge, skills, and biographical characteristics which can be measured by tests, interviews, and bio data. Managers who appreciate these differences are quite successful in several aspects of their jobs.*

### I- GİRİŞ

Davranış bilimcilerin bir bölümü bireylerde ortak olan süreçlerin tanımlanması yönünde çaba harcarlarken, bir bölümü de kişiler arasında gözlemledikleri farklılıklarla ilgilenirler. Bu farklılıklar fiziksel yapı, dış görünüş, zekâ, yetenek, kişilik, algı, ilgiler, güdülenme, fiziksel beceriler, eğitim, bilgi ve tecrübe gibi çok değişik alanları kapsar. (1). (2).

Kişiler arasındaki farklılıklar çevreden gelen uyarıcıların onlar üzerinde değişik etkiler yaratmasına yol açar. Örneğin, aynı eğitim programına katılan iki çalışandan biri programdan pek çok yeni beceri kazanmış olarak çıkarken, diğersinin hiçbirşey öğrenmemiş olduğu görülebilir. Ücretlere yapılabilecek % 20'lik bir artış kimileri için güdüleyici bir nitelik kazanırken bazıları bu imkanlardan hiç etkilenemeyebilirler. Bir işçinin amirinin bir dediğini iki etmediği görülürken bir başkasının yöneticinin emirlerine hiç kulak asmadığı fark edilebilir. (3).

İş ortamlarında bireysel ayrılıkların incelenmesi, çalışanların performanslarını ve işle ilgili davranışlarını etkilemeleri bakımından önemlidir. Bu ayrılıkların anlaşılabilmesi ve ölçülebilmesi, hem yöneticilik görevi bulunan çalışanların işlerini daha etkin bir biçimde yapabilmelerini sağlayacak hem de iş ve insan arasındaki uyumun istenen düzeyde kurulabilmesine yardımcı olacaktır. (1).

### II- DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE BİREYSEL AYRILIKLARIN YERİ VE ÖNEMİ

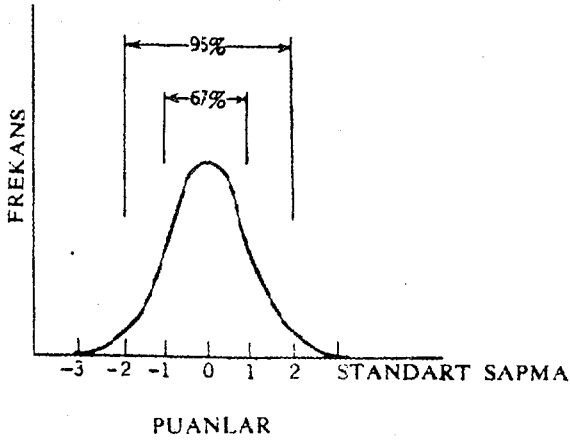
"İnsanları birbirlerinden bu kadar farklı kılan nedir?" sorusuna, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi bilim dallarının her biri

kendi bakış açılarına göre cevap getirmeye çalışırlar. Ancak insan davranışını anlama, yordama (prediction) ve gelişimine yardımcı olma işlevlerini üstlenmek üzere seçilen bakış açısı hangisi olursa olsun kabul edilen bir ana ilke vardır : Her birey kendine özgüdür ve bu özgünlüğe değer verilmelidir. Bireyin değerlendirilmesinin temelinde yatan onu kendine özgü yönleriyle tanıma ihtiyacı karşılandıkça, kişiyi diğer tüm insanlardan ayıran özellikler ortaya çıkar. Bu ayırdedici özellikleriyle her insan değerlidir.

Bireysel ayrılıkların araştırılmasında kalıtım ve çevrenin etkileri pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. "Doğa mı, yetiştirme mi?" sorusu birçokları tarafından karmaşık bir ikilem olarak ortaya atılmıştır. Günümüzde bu iki etken arasında bir etkileşimin bulunduğu kabul edilmekte ve ikisinin etkilerinin ayrı ayrı belirlenmesinin güçlüğü vurgulanmaktadır.

Kalıtım, üreme yoluyla çeşitli özelliklerin bir kuşaktan diğerine geçmesi sürecine verilen isimdir. Çevre ise kalıtıma dayalı örüntü kazanıldıktan sonra bireyin maruz kaldığı tüm etkileri içerir. Eğitim, deneme yanılma yoluyla öğrenme, aile, okul, sosyal grup, kurumlar, iklim ve coğrafi konum söz konusu etkileri yaratan çevresel uyarıcılar arasında yer alır. Kalıtım ve çevre arasındaki etkileşimde kalıtımın rolü, bireyin olası sınırlarını (gizilgüçlerini) ortaya koymak, çevrenin rolüyse bu sınırlara ne ölçüde ulaşabileceğini belirlemektir. Kişinin kalıtımın belirlediği sınırlara çok yaklaşması ya da bunun gerisinde kalması, yetişmesi sırasında içinde bulunduğu ortamın ne ölçüde elverişli olduğuna bağlıdır. Kalıtım etkeni yönünden aralarında hiçbir fark bulunmayan tek yumurta ikizlerinden farklı çevrelerde büyüyenler zekâ düzeyleri bakımından karşılaştırıldıklarında, daha iyi olanaklarla yetişenlerin eşlerine oranla daha zeki oldukları görülmüştür. Doğuştan şişmanlığa eğilimli oldukları bilinen bireylerin diyet ve egzersiz yoluyla aşırı kilo alma olasılığını denetim altına aldıklarının gözlemlenmesi de şişmanlık/zayıflık gibi iç salgı bezlerinin yönlendirdiği biyolojik özelliklerde bile çevrenin önemli etkisine işaret etmektedir. (4).

Kalıtımın ve çevrenin karşılıklı etkileriyle oluşan kişisel özellikler insan toplulukları içinde belirli bir dağılım gösterirler. Bu özellikler hangi alanla ilişkili olurlarsa olsunlar (fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili, duyuşal yetilerle ilgili vb.), "normal dağılım eğrisi" adı verilen çan şeklindeki bir eğri üzerinde benzer biçimde toplanırlar. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi genel nüfusun üçte ikisi eğrinin ortasında, geri kalan bölümü ise uçlarda yer almaktadır. Orta bölümde yer alan bireyler birbirlerine oldukça benzerdir; diğerleri ise ortalamanın üzerinde ve altında özellikler gösterirler. (5).



Şekil X : Normal Dağılım Eğrisi : Bir değişken (boy, kilo, zekâ) için ideal ya da "kusursuz" dağılımı temsil eden bir eğridir. İnsan özelliklerini betimleyen pek çok eğrinin normal eğriye doğru eğilim gösterdiği varsayılır. Gerçekte, bu kusursuz simetrik biçimden yoksun eğriler elde edilir; eğriler, genellikle ya bir yana ya öbür yana eğilir.

### III- BİREYSEL ÖZELLİKLER

#### III-1- Kişilik

Pek çok kişi bir bireyin kişiliğinin, onun davranışlarının temel belirleyicisi olduğuna inanır. Davranışlara yön veren kişisel etkenler düşünüldüğünde ilk akla gelen kişilik olur. İnsanlar "içedönük", "baskın", "olgun", "paranoyak" gibi sınıflara ayrılır ve bu etiketlerin çağrıştırdığı belirli davranış biçimleri vardır.

Gerçekte, kişilik oldukça karmaşık ve üzerinde görüş birliğinin bulunmadığı bir kavramdır. Kişiliğe ilişkin yaklaşık 50 tanım geliştirilmiştir. Bununla birlikte, kişiliği kısaca, bir bireyin çevreye kendine özgü uyumunu sağlayan ayırt edici özellikler ve davranışlar toplamı olarak tanımlayabiliriz.

Kişilik pek çok farklı özelliği yansıtan bir bireysel değişken olarak görülebilir. Bu özellikler arasında

fizyoloji, dış görünüm, mizaç, yetenekler, güdüler, ihtiyaçlar, ilgiler, değerler ve tutumlar sayılabilir.

Kişilikle ilgili olarak geliştirilmiş kuramlar başlıca iki büyük grupta toplanır. Birinci grupta id ve ego gibi ölçülmesi mümkün bulunmayan kavramlara ağırlık veren soyut yaklaşımlar yer alır. İkinci grupta ise bireyin davranışları ve "İçedönüklük-dışa dönüklük" gibi ölçülebilir özellikleri üzerinde duran görüşler bulunur.

Freud'un çalışmalarına dayanan birinci grup kişilik kuramına göre kişilik üç temel yapıdan oluşur: id, ego ve süperego. Bireysel davranış bu üç yapının etkisi altındadır. Bilinçdışı bir yapı olan id, içgüdüler, istekler ve dürtülerden oluşur. "Libido" adı verilen psişik enerjiyi barındıran bu yapının gerçek dünyayla hiçbir ilişkisi yoktur ve bireyi tüm ihtiyaçlarının hemen doyurulması için harekete geçmeye zorlar. İdin sınır tanımayan ve hep acıdan kaçınmak, zevke yönelmek amacını güden isteklerini dizginleyen yapıya ego adı verilir. İd'in dürtülerini erteleme ya da başka bir yöne çevirme işlevini üstlenen ego, mantıklı davranışın simgesidir. İsteklerini hemen yerine getirmeye çalışan id ile bunları ortamın koşullarına uydurmaya çabalayan ego arasında sürekli bir savaş vardır. Kişiliği oluşturan üçüncü temel yapı olan süperego, vicdanı temsil eder. Doğru ve yanlış olanı birbirinden ayırmaya yarayan bu yapı ilk kez ailede anne-babanın koyduğu kurallarla biçimlenir. Kusursuz bir ahlak anlayışını egemen kılmaya uğraşan süperego, idin özellikle cinsellik ve saldırganlıkla ilgili isteklerini bastırmaya çalışır.

Bu kişilik kuramına göre ego, idin ve süperegonun çatışan istekleriyle başa çıkamadığında kaygı ortaya çıkar. Kaygının giderilmesi için çeşitli savunma mekanizmalarına başvurulabilir. İdin, egonun ve süperegonun özelliklerinin, bireyin kaygıyla başa çıkma yöntemlerinin ve seçilen savunma mekanizmalarının biyolojik bir temelden kaynaklandığına inanılır. Ancak bebeklik, çocukluk ve gençlik yıllarında geçirilen yaşantıların da bunlar üzerinde etkili olduğu kabul edilir.

Kişilikle ilgili açıklamalar getiren ikinci grup; kişiliğin temelini oluşturan özelliklerle ilgilenir. Bu yaklaşım, kişiyi bir "özellikler" toplamı olarak görme eğilimindedir. Bağlanma, başarı, kaygı, saldırganlık, bağımlılık gibi bu tür özelliklerin ve bunların her bireyde rastlanan oranlarının değişmez olduğu varsayılır. İki birey arasında kişilik ve davranış yönünden gözlemlenen farkların, bu bireylerde söz konusu özelliklerin değişik oranlarda bulunmasından kaynaklandığına inanılır. (3).

Bu özelliklerin neler olduğu konusunda pek çok görüş ileri sürülmüş ve birçok araştırma yapılmıştır. Bu

çalışmalardan birinde 20'yi aşkın bireysel kişilik özelliği beş genel grup altında toplanmıştır :

- 1) Sosyal uyum
- 2) Duygusal denetim
- 3) Uyuma davranışı
- 4) Araştırmacı zekâ
- 5) Güvenli benlik dışavurumu

Bu beş grup, konuşkanlık-sessizlik, maceracılık-tedbirlilik, kendine yeterlilik- bağımlılık, sınırlılık-sakinlik, iyi huyluluk- benmerkezcilik, ciddilik- uçarılık, geniş ilgi alanlarına sahip olma-dar ilgi alanlarına sahip olma, hayal gücü geniş olma- hayal gücü dar olma, girginlik-çekingenlik, açık sözlülük-ketumluk gibi özellikleri barındırır. (6).

İlgiler ve değerler kişiliğin dinamik yönünü temsil eder. Bireyin hoşlandığı, zevk aldığı şeyler ilgilerini yansıtır. İlgiler çoğunlukla nesnelere ya da faaliyetlere dayanarak tanımlanır. Örneğin, kişiler eski arabalardan, müzikten, spordan, pul biriktirmekten, okumaktan hoşlanabilirler. Bireyin ilgileri onun kişiliği hakkında önemli ipuçları verebilir. (7).

İlgilerin ölçümü mesleki rehberlik ve kariyer planlama açısından önem taşır. Bir mesleği seçecek olan kimselerin o mesleği yapan kişilerin uğraştığı işlerden ve çalışma koşullarından (yalnız veya grup halinde çalışma, yerleşik ya da gezici bir iş, güvenli ya da riskli çalışma ortamı gibi) hoşlanmaları gerekir. Holland'ın geliştirdiği ilgiler ve meslekler sınıflandırması, gelecekle ilgili kararlar almak durumunda olan kişilere yardımcı olabilecek bir gruplandırma'dır.

Bu gruplamada altı kategori yer alır:

Gerçekçi, zeki, sanat yönü olan, sosyal, girişimci ve geleneksel. Bu sınıflamaya dayanarak ilgileri ölçülen kişiler, özelliklerinin işin niteliklerine uyup uymadığı hakkında bilgi sahibi olurlar. (8).

Değerler, birey için önemli olan şeyleri, ulaşmak istediği hedefleri, gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları içerir. İlgiler ve değerler birbirleriyle bağlantılıdır. Klasik müziği pop müziğe tercih ettiğini söyleyen bir kişi, yalnız ilgilerini değil değerlerini de ortaya koymaktadır. Birçok ilgi biraraya gelerek kişinin temel değerlerinden birini oluşturur. İnsanlar ilgilerine ve değer sistemlerine göre sınıflandırıldığında değerler altında toplanan faaliyetler listesinin diğerine göre daha kapsamlı olduğu görülür. (9).

Değerler ergenlik çağında biçimlenir ve bireye yaşamı boyunca yol gösterirler. Ancak yetişkinlik döneminde yaşanan, sevilen bir kişiyi kaybetmek, ciddi bir kaza geçirmek, çocuk sahibi olmak gibi olaylar değer sisteminde değişikliğe yol açabilir. (10).

Değerlerin ölçülmesiyle ilgili girişimler, bireylerin değerlerini kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini alanlarda toplamaya yöneliktir. Bu girişimlerin kişiler arasındaki davranış farklılıklarının açıklanmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. (9).

### III-2- Yetenekler

Yetenek, bir bireyin zihinsel ve fiziksel nitelikli işlerdeki maksimum performansını belirleyen geniş kapsamlı ve sabit bir özelliktir. Yetenek ve buna eşlik eden beceriler yönünden bireyler arasında görülen farklar, yöneticiler için büyük önem taşır. Kişiler arasında bulunan yetenek farkları göz önüne alınmadığında, işlerin yürütülmesinde pek çok aksaklıkla karşılaşılacağını bilen yöneticiler bu nedenle bu konuya duyarlılık gösterirler. (10).

Yeteneğin performansla ilişkisi aşağıdaki gibi formüleleştirilebilir :

$$\text{Performans} = f(\text{yetenek} \times \text{güdülenme})$$

Bu formüle göre, kişinin performansı yeteneklerinin ve güdülenme düzeyinin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bu etkenlerden birinin diğerinin yerini tutması söz konusu değildir. Bir başka deyişle güdülenme düzeyi çok yüksek olan bir birey, eğer işin gerektirdiği yetenekten yoksunsa iyi performans gösteremez. Aynı şekilde, yeteneği çok yüksek olan bir işgörenin, yeterince güdülenmemişse beklenen performansı vermesinin mümkün olmadığını unutulmamalıdır. (3).

### III-3- Zekâ Ve Zihinsel Yetenekler

Uzmanların kesin tanımı üzerinde anlaşamadığı kavramlardan biri de zekâdır. Bu konuda geliştirilmiş kuramlara göre zekâ; 1) Doğru tepkiler üretebilme gücü, 2) Soyut düşünme yeteneği, 3) Çevreye uyum yeteneği, 4) Yeni durumlara uyum yeteneği, 5) Bilgi edinme ve bilgiyi koruma yetisi ve 6) Deneyimlerden ders çıkarma ve kazançlı çıkma yetisi olarak tanımlanabilir.

Zekânın tanımını sezgiye dayalı varsayımlarla oluşturan bu tür kuramsal çalışmaların yanı sıra görgül çalışmalar da yapılmıştır. Zekâ düzeyiyle ilişkili olduğu varsayılan işleri yapan bireylerden toplanan verilerin

değerlendirilmesi sonucu temel zihinsel yetenekler adı verilen bir sınıflandırma geliştirilmiştir:

- 1) Sözel anlayış
- 2) Sözel akıcılık
- 3) Sayısal yetenek
- 4) Uzamsal (spatial) yetenek
- 5) Hafıza
- 6) Algısal hız
- 7) Tümevarımsal muhakeme

A.B.D.'de personel seçimi araştırmacılarının yaptıkları bir çalışmada yukarıda belirtilen zihinsel yeteneklerden sözel yetenek, sayısal yetenek, uzamsal yetenek ve tümevarımsal muhakemenin işe başvuran adayların performanslarını yordamada geçerli oldukları bulunmuştur. (1).

### **III-4- Mekanik Yetenekler Ve Psikomotor Yetenekler**

Makinelerin kullanımıyla ilgili işlerde gerekli bir yetenek olan mekanik yetenek, makine parçaları ve donanımlarının tanımlanması, mekanik ilke ve uygulamalarının bilinmesi, fiziksel ilişkilerin zihinde canlandırılabilmesi gibi becerileri kapsar. Makine mühendisliği, makinistlik, otomobil tamirciliği gibi meslekler için bu yetenek önemlidir.

Kas faaliyetleriyle ilgili olan psikomotor yetenekler, nesnelere manipülasyonunu ve tüm beden hareketiyle performans gerektiren işleri kapsar. Elektronik parçaları bir araya getirmeleri gereken radyo ve TV tamircileriyle kumarhanelerde oyun kâğıtlarını dağıtan kişilerde görülen bu yetenekler, el mahareti, göz-el koordinasyonu, reaksiyon zamanı gibi becerilere dayanır. (3), (7).

### **III-5- Duyusal Yetenekler Ve Dikkat**

Görsel keskinlik, renk ayırımı, derinlik algısı, sesleri perde, yükseklik, belirli bir tonda kalma süresi bakımından ayırtma gibi görsel ve işitsel beceriler duyusal yetenekler alanına girer. Algıyı belirli bir olay veya nesne üzerinde yoğunlaştırma; aynı zamanda farklı olay ve nesnelere algılayabilme; çeşitli zihinsel işleri birarada yürütebilme gibi beceriler ise dikkatle ilgili yeteneklerdir. (7).

### **III-6- Bilgi Ve Beceriler**

Bilgi, belirli gerçekleri veya ilişkileri yeniden üretme ya da tanıma yeteneğine; beceri ise belirli işleri saptanmış kurallara göre yapma yeteneğine verilen addır. Bireyin zihinsel yetilerini kullanarak gerçekleştirdiği işler bilgi ve beceriye dayanır. Genel eğitim, mesleki eğitim, kurslar ve iş deneyimi yoluyla kazanılan bilgi ve becerilere; yazılı ve sözlü ifade, yabancı dil bilgisi, sürücülükle ilgili beceriler, sosyal beceriler, sekreterlikle ilgili beceriler örnek gösterilebilir. (7).

### **III-7- Biyografik Özellikler**

Eğitim, cinsiyet, yaş, sosyo - ekonomik düzey, coğrafi-kültürel konum, etnik köken, çocukluk yaşantıları, ailenin özellikleri, sosyal bağlantılar, boş zamanları değerlendirme faaliyetleri, kültürel yaşantı, siyasal, dini ve felsefi inanışlar, beklenmedik yaşantılar (savaş, yolculuk, askerlik sırasında yaşanan olaylar gibi) bireyin çalışma yaşamına ve işle ilgili davranışlarına yansımaları beklenen kişisel özelliklerdir. (7).

## **IV- BİREYSEL AYRILIKLARIN ÖLÇÜMÜ**

Bireysel ayrılıkların ölçümü, işin gerektirdiği niteliklere uygun elemanların seçimi açısından önem taşır. Bireylerin performansını etkileyen kişilik, zekâ, yetenek gibi etkenlerin ölçülmesi işi en iyi yapabilecek kişilerin belirlenmesini sağlar. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için test, görüşme, biyografik veri (biyodata) gibi yöntemlerden yararlanılır.

### **IV-1- Testler**

Testler, bireylerin tercihlerini belirterek (kişilik testlerinde olduğu gibi) ya da bir problem çözerek (zekâ ve yetenek testlerinde olduğu gibi) bir dizi soru veya maddeye cevap verdikleri ölçme araçlarıdır. Testlere verilen cevaplar önceden belirlenmiş bir formata göre puanlanır. Pek çok testin normları ya da standartları bulunur. Böylece bir bireyin testten aldığı puanı genel nüfusun puanlarıyla karşılaştırma olanağı doğar. Bu normlar toplum içinde yer alan farklı gruplar için belirlenmiştir. Örneğin, mesleki değerlendirme söz konusu olduğunda, değişik meslek grupları için ayrı ayrı geliştirilmiş olan normlar gözönüne alınarak birey mensubu bulunduğu meslek grubu içerisinde değerlendirilebilir.

Bireyi çeşitli psikolojik boyutlar açısından niceliksel bir değerlendirmeden geçiren testler dört grupta toplanır :

**1) Başarı ve Performans Testleri :** Sekreterliğe başvuran bir adayın girdiği daktilo yazma testleri ya da bir öğrencinin girdiği istatistik, finans, muhasebe gibi sınavlar bu tür testlerdir.

**2) Yetenek Testleri :** Bu testler kişilerin bir iş istidatlarını ya da o işle ilgili potansiyellerini ölçerler. A.B.D. Çalışma Bakanlığı'nın kullandığı Genel Yetenek Test Bataryası gibi bazı testler sözel yetenek, sayısal yetenek, motor koordinasyon gibi çeşitli alanlarla ilgili yetenekleri değerlendirir. Diğer testler yaratıcı çalışma, makinelerin işleyişini kavrama gibi özel yetenekleri ölçmek üzere geliştirilmişlerdir. Zekâ testleri de yetenek testleri altında gruplandırılabilir.

**3) Kişilik Testleri :** Bireyin kişiliğinin farklı yönlerini ölçmek amacıyla geliştirilen bu testler iki gruba ayrılır : Birinci grupta, testi alanlara öykülerin anlatıldığı ya da belirsiz şekilleri yorumlamalarının istendiği projektif testler bulunur. İkinci grupta ise daha objektif sayılabilecek soru ve maddelerin değerlendirilen kişilerce cevaplandırıldığı envanterler yer alır. Bu envanterler testi alanın kendine güveni, kendisi için önem taşıyan güdüler gibi özelliklerini ölçer.

**4) İlgi Testleri :** Bu tür testler çoğunlukla iş başvuran adayların ilgilerini, çeşitli mesleklerde çalışan ve daha önce bu testleri almış kişilerin ilgileriyle karşılaştırırlar. Adayın işle ilgili potansiyelinin değerlendirilmesine yardımcı oldukları gibi kariyer planlamasına da önemli katkılarda bulunurlar.

Testlerin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik adı verilen iki teknik ölçüte uymaları gerekir. Geçerlilik, testin ölçülmesi gereken özelliği ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise değerlendirilen bireyin testin değişik uygulamalarından hemen hemen aynı sonuçları alıp almadığını denetleyen ölçütlerdir. Bu ölçütlere uyulsa bile testlere yanılmaz ölçme araçları gözüyle bakmak doğru değildir. Bir işte kimlerin başarılı, kimlerin başarısız olacaklarını yordamak bakımından testler mükemmel birer araç olarak görülemez. Testlerden alınan sonuçlar başka ölçme araçlarından elde edilen bilgilerle desteklenmelidir. Ayrıca, test sonuçlarına dayanarak bireyler arasında ayırimcılık yapıldığı, testlerin bireylerin özel yaşamlarına müdahale edici nitelikte olduğu gibi eleştiriler de göz önüne alınarak, bu araçların kötüye kullanılması önlenmelidir. (1), (3).

#### IV-2- Görüşme

Personel seçme işlemlerinde yaygın biçimde kullanılan bir yöntem olan görüşme, işteki performansı yordamada yetersiz kaldığı gerekçesiyle sık sık eleştiriyec

uğrar. Önceden belirlenmiş bir formata göre ya da açık uçlu bir biçimde, adayla iletişim kurularak işe uygun olup olmadığının belirlenmesini sağlayan bu değerlendirme yönteminin bazı sakıncaları vardır. Adayla ilgili yargılara çok çabuk varılması ve bununla çelişen daha sonraki bilgilerin göz ardı edilmesi, belirli özellikleri olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen adayların diğer özelliklerinin de yeterince incelenmeden aynı biçimde etiketlenmesi, adayın mensubu bulunduğu sosyal gruba ilişkin önyargıların bireysel değerlendirmeye yansıtılması, değerlendirme kategorilerinin yetersizliği, görüşmecinin kendi ilgi ve tutumlarına uygun değerlendirme kategorileri kullanması, ilk ve son olarak görüşülen adaylarla ilgili bilgilerin daha iyi hatırlanıp diğerleriyle ilgili bilgilerin kolay unutulması, çok sayıda aday başvurduğunda eleme yapmak amacıyla nitelikli adayların olumsuz değerlendirilmesi gibi sakıncalar görüşme yoluyla yapılan ölçümlerin geçerliliğini zedeler.

Bu gibi sakıncaları gidermek amacıyla görüşmecilere etkin görüşme tekniklerinin kazandırılması için eğitim programları düzenlenmesi ve görüşmenin tüm adaylarla standart bir biçimde yürütülmesine olanak sağlayan değerlendirme ölçeklerinden yararlanılması önerilmektedir. Görüşmenin, sakıncalı yönlerine karşın yararlı bir araç olduğunu savunanlar, değerlendirme işlevinin yanısıra örgütü tanıtarak halkla ilişkiler işlevine hizmet ettiğini ve başvuru formlarıyla elde edilmesi güç olan bilgileri toplamaaya yardımcı olduğunu ileri sürmektedirler. (1).

#### IV-3- Biyografik Veri (Biodata)

Biyografik veri, işe başvuran adaylar hakkında geniş bilgi toplamaya yarayan bir araçtır. Başvuru formları, özel olarak geliştirilmiş anketler, görüşmeciler, eski işverenler ve eğitim kurumları aracılığıyla toplanan bilgiler; yaş, cinsiyet, doğum yeri, oturulan yer, ailenin özellikleri, eğitim, iş deneyimi, medeni durum, çocuk sayısı, fiziksel özellikler, sağlık durumu, hobiler, okuma alışkanlıkları, boş zamanları değerlendirme biçimleri, tutumlar, duygular, değer yargıları gibi değişik alanlara ilişkin verileri kapsar.

Bireylerin kendileri hakkında iyi bir izlenim yaratmak amacıyla yanlış ve çarpıtılmış bilgiler vermesi gibi sakıncalarına karşın, biyografik veri geçerliliği yüksek kabul edilen bir değerlendirme aracıdır. (11).

#### V- SONUÇ

İşgücündeki yaşam biçimleri, değerler ve davranışlar bakımından ortaya çıkan değişiklikleri kavrayan ve bu doğrultuda bireysel ayrılıkların yukarıda sözü edilen yöntemlerle ölçülmesine önem veren

yöneticilerin; işe eleman seçme, elemanları görevlendirme, performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, etkili iletişim kurma, elemanları güdüleme ve yönlendirme, ödüllendirme, ekip çalışması ve işbirliğini özendirme, kişilik çatışmalarıyla başa çıkma gibi pek çok farklı alanda bu konunun önemini algılayamayanlara oranla başarılı oldukları görülmektedir. (10). Bu nedenle, geleceğin yöneticileri yetiştirilirken insan kaynaklarına bireysel ayrılıklar açısından yaklaşma duyarlılığının kazandırılması başarıya önemli bir katkıda bulunacaktır.

### KAYNAKÇA

- (1) Fincham, R., Rhodes, P.S. (1988). **The Individual, work and Organization**. New Jersey : Rowman and Littlefield.
- (2) Fiffin, J., Mc Cormick, E.J. (1960). **Industrial Psychology**. New Jersey : Prentice - Hall.
- (3) Dessler, G.(1980). **Human Behavior : Improving Performance at Work**. Virginia : Prentice-Hall.
- (4) Hilgard, E.R., Atkinson, R.C. Atkinson, R.L. (1971). **Introduction to Psychology**. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- (5) Maier, N.R.F. (1973). **Psychology in Industrial Organizations**. Boston; Houghton Mifflin.
- (6) Luthans, F. (1977). **Contemporary Readings in Organizational Behavior**. New York : Mc Graw - Hill.
- (7) Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J., de Wolff, C.J. (Ed). (1984). **Handbook of Work and Organizational Psychology**. Chichester : John Wiley and Sons.
- (8) Holland, J.L. (1966). A psychological classification scheme for occupations and major fields. **Journal of Counseling Psychology**, 13, 278-288.
- (9) Kolasa, B.J. (1969). **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. (K.Tosun ve ark., çev.). İstanbul : Fatih Yayınevi Matbaası. (Orijinal eserin yayımı 1968).
- (10) Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). **Organizational Behavior**. Homewood IL : BPI Irwin.
- (11) Mc Cormick, E.J., Ilgen, D. (1987). **Industrial and Organizational Psychology**. London : Allen and Unwin.