

**Değerlendirme Merkezi - Assessment Center:
Yöneticiler İçin Özel Bir Personel Seçme Modeli**

Assessment Center:

An Especial Personnel Selection Model for Managers

Erol ESEN¹

Caner ERDOĞAN²

Geliş tarihi: 19.05.2018, Kabul tarihi: 07.08.2018, Basım tarihi: 30.09.2018

Özet

Assessment center (AC) veya diğer bir ifadeyle “değerlendirme merkezi (DM)”, farklı bir personel seçme yöntemidir. Özellikle yöneticilerin seçiminde veya geliştirilmesinde sağladığı yüksek düzeyde güvenilir verilerle işletme ve kuruluşların yönetiminde önemli işlevler üstlenen değerlendirme merkezi, kendi içinde barındırdığı esneklik ve değişime açık yapısıyla hemen tüm sektörlerde kullanılmaya uygundur. Çeşitli grup içi veya bireysel eylemlerin yeterli sayıda deneyimli yönetici ve uzmanlar tarafından gözlemlenip ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesini içeren bu personel seçme yöntemi, güçlü yönlerini sergilemek için çok sayıda ve değişik formatlarda sunduğu fırsatlar nedeniyle ‘pozisyonunu arayan yönetici adayları’na da önemli avantajlar sunmaktadır. Türkiye’de henüz çok tanınmayan değerlendirme merkezi, dinamik yapısıyla giderek karmaşıklaşan iş süreçleri nedeniyle gelecekte önemli bir personel seçme ve geliştirme yöntemi olmaya aday görünmektedir. Bu çalışmanın amacı DM’nin tarihsel süreçte yaşadığı değişim ve gelişim ile birlikte yöntemin içeriğini ve personel yönetimi (insan kaynakları yönetimi) alanına sağladığı katkıyı ortaya koymak, akademisyenlere ve profesyonel yöneticilere -güncel bilgiler ve gelişmeler ışığında- DM’nin değerlendirme teknikleri ve uygulama aşamaları ile ilgili teorik bilgi aktarımı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: *Personel Yönetimi, Personel Geliştirme, Personel Seçme, Modern Yönetim Tekniği*

Abstract

Assessment center is a different personnel selection method. Assessment centers assuming important functions in the management of business and organizations with highly reliable data especially in the selection or development of managers, are convenient to be used in almost all sectors with the flexibility in themselves and with their structure open to change. This personnel selection

¹ Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, Prof. Dr.

<https://orcid.org/0000-0002-8285-2666>

esen@akdeniz.edu.tr

² Dr., Araştırmacı.

<https://orcid.org/0000-0002-5997-3005>

canertr@gmail.com

method including a detailed assessment of the observation of various inner group or individual actions by sufficient number of experienced managers and specialists, also provides important advantages to “candidate managers looking for their positions” owing to the opportunities presented in numerous and different formats in order to exhibit their strengths. The assessment centers which are yet to be known much in Turkey, seem to be a candidate to be an important management technique in the future due to increasingly complicated work processes with their dynamic structure. The aim of this study is to put forth the historical change and development of AC together with the content and the contribution to personnel management (human resources management) field and provide theoretical knowledge to academicians and professional managers about the assessment techniques and the practical process of AC.

Keywords: *Personnel Management, Human Resource Management, Personnel Development, Modern Management Technique*

Giriş

Eğer bir iş görüşmesi çerçevesinde, mülakatı yapan komisyon üyelerinden biri adaya “Üç arkadaşımızla birlikte göçük altında kaldınız. Bir taraftan da içinde bulunduğunuz çukura giren su giderek yükseliyor. İçinizden sadece 1 kişi kurtarılabilir. Karar alabilmeniz için de 30 dakikanız var. Bu durumda nasıl davranırdınız?” gibi bir soru yöneltiyor ise o iş görüşmesinde “assessment center” ya da Türkçe tabiriyle “değerlendirme merkezi” uygulanıyor demektir. Bu tür değerlendirme teknikleri (alıştırmalar) nedeniyle ne kadar etik olduğu konusunda ciddi şüpheler uyandıran değerlendirme merkezi (bundan sonra DM), sadece personel yöneticileri değil, aynı zamanda diğer çalışanlar arasında da oldukça tartışmalıdır. Ancak diğer taraftan da bir personel seçme yöntemi olarak bilinen DM yardımı ile işletmelerdeki personel yöneticilerinin önemli başarılar elde ettikleri bilinmektedir. Eğer personel seçmenin hedefi “doğru işe doğru personeli” bulmak ise, DM uygulayan işletmelerin bu konuda yüzde 90'lara varan bir başarı oranına ulaştığı görülmektedir. Mesleki başarının önemli kriterlerini ölçen DM, aynı zamanda katılımcılar (%60) ve gözlemciler tarafından (% 92) da büyük kabul görmektedir³ (Muszalik, 2006:1).

Bilindiği üzere küreselleşen dünyada rekabet koşulları giderek şirketlerin tahammül sınırlarını aşan seviyelere ulaşmış, müşterilerin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimi önemli bir kalite kriteri haline gelmiştir. İşletmeler açısından bu süreçte doğru personeli seçmek –her ne kadar DM'nin etik boyutuyla şüphe uyandıran bazı uygulamaları şirketin veya kurumun imajını risk ediyor olsa da- her yönetici için bir zorunluluk haline almıştır. Yüksek standart gerektiren kapsamlı hazırlıkları, uzmanlık bilgileri ve karmaşık değerlendirme yöntemleri ile şirketlere mali açıdan önemli

³ Almanya'da faaliyet gösteren ManagING Personel Danışmanlık Şirketi verileri.

külfetler getiren DM, bu yönüyle personel arayanları da ürküten bir personel seçme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak şu da bir gerçek ki, örgüt çalışanlarının bilgi ve becerileri önemli başarı faktörleridir. Onun için işletmeler zaman ve maliyet açısından hiçbir külfetten kaçmadan çalışanlarının seçimini ve onların geliştirilmesini en iyi şekilde yapmak isterler. Çünkü bilinen seçme yöntemleri, örneğin klasik iş mülakatları veya yazılı sınavlar, birçok iddialı adaylar arasından en uygun yöneticiyi veya uzmanı seçme konusunda yetersiz kalmaktadır. İşte DM burada devreye girerek, çağın koşullarının gerektirdiği personel yönetimi araçlarından birine dönüşmekte, doğru ve nitelikli personeli bulmada (özellikle yönetici seçiminde) zorunlu bir seçme yöntemi haline gelmektedir. Öyle ki, DM'nin yöneticiler için sunduğu güvenilirlik, sadece seçen işletmeler için değil, adaylar için de geçerlidir. DM, sahip olduğu çok sayıda ve birbirinden farklı değerlendirme teknikleri yardımıyla iş arayanlara talip oldukları pozisyon veya şirketin kendileri için ne kadar doğru bir seçim olup olmadığını öğrenme şansı da tanınmaktadır. DM'nin standartlarına uygun olarak yarım günden üç güne varan vaka çalışmaları (simülasyonlar) süresince adaylar, kendi iş hedeflerinin talip oldukları pozisyonla ne kadar uyduğunu da gözden geçirme fırsatına sahip olurlar. Bunun yanı sıra adaylar, en az 3 veya 5 farklı etkinlik veya simülasyondan oluşan seçim sürecinde, yeteneklerini farklı şekillerde sergileme fırsatı da yakalamaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı DM'nin tarihsel süreçte yaşadığı değişim ve gelişim ile birlikte yöntemin içeriğini ve personel yönetimi (insan kaynakları yönetimi) alanına sağladığı katkıyı ortaya koymak, akademisyenlere ve profesyonel yöneticilere -güncel bilgiler ve gelişmeler ışığında- DM'nin değerlendirme teknikleri ve uygulama aşamaları ile ilgili teorik bilgi aktarımı sağlamaktır. Bu amaca yönelik olarak bu çalışmada ilk olarak DM'nin tanımı, kullanım alanları, bu yöntemin ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi, sunduğu avantaj ve dezavantajlar; ikinci olarak DM'de kullanılan değerlendirme teknikleri (grup içi ve bireysel alıştırmalar) ele alınacaktır. Son olarak DM'nin uygulama aşamalarına değinilecek, kısa bir değerlendirme ile çalışma tamamlanacaktır.

1. Değerlendirme Merkezinin Tanımı ve Kullanım Alanları

Değerlendirme merkezi, bir işin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yeteneğin o işi yapacak olan kişinin potansiyelinde var olup olmadığının birçok farklı değerlendirme teknikleriyle ölçülerek belirlenmesinden oluşan bir personel seçme yöntemidir (DM Kılavuzu, 2015:1248-1251; Thornton ve Rupp, 2006:1; Franke, 2007:3). Özellikle yöneticilerin seçimi veya onların geliştirilmesi ile ilgili olarak uygun programları seçerken doğru karar verme olanaklarını iyileştirmek amacıyla uygulanır. Kısacası, DM, adayların mesleki

ve kişisel yetkinliklerinin⁴ çeşitli teknikler kullanılarak ortaya çıkarılmasını sağlayan bir personel seçme yöntemidir.

“Assessment center”, İngilizce bir terim olup, özellikle Amerikan İngilizcesinden gelen “to assess”, yani “değerlendirmek” fiilinden türetilmiştir. Türkçeye “değerlendirme merkezi” olarak aktarılan bu özel personel seçme yöntemi, açık bir pozisyona başvuran adayların yetenek ve niteliklerinin mümkün olduğunca gerçeğe yakın sınanmaları ve değerlendirilmelerini kapsamaktadır. Bilinen yöntemler, çoğunlukla iş başvurularında bilhassa geçmişteki bilgi ve deneyimleri sorgulamakla yetinirken, DM yararlandığı teknikler itibariyle önemli farklılıklar sunmaktadır. Özellikle iş piyasasına yeni giren genç adayların deneyim eksikliğini dezavantaj olmaktan çıkararak DM, onların gerçek iş davranışlarını gözlemlenebilir ve değerlendirme olanağı verir (Schollaert ve Lievens, 2011:190; Thornton ve Rupp, 2006:41). Bu yolla işletmenin beklentileri ile adayın çalışma profilinin ne ölçüde örtüştüğü gerçeğe yakın olarak ortaya çıkarılır (Muszalik, 2006:1-2; Franke, 2007:3-4).

Değerlendirme merkezi etkin bir personel seçme yöntemi olmanın yanı sıra örgüt içi terfi ve performans gelişiminin sağlanmasında da etkin olarak kullanılır (Lievens ve Klimoski, 2001:1; Thornton ve Krause, 2009:479). Burada özellikle önceleri üst düzey yönetici seçimi için kullanılan DM'nin zamanla orta ve alt düzey yöneticiler ile sıradan personelin seçiminde kullanılmaya başlandığını vurgulamak gerekir (Lievens ve Thornton, 2005:4). Hatta Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bazı üniversiteler bu yöntemi öğrencilerin mezuniyet ya da akademik yükselme yeterliliğine sahip olup olmadığını sınamak amacıyla da kullanmaktadır. Buna göre DM'nin kullanım alanları şu şekilde özetlenebilir: Örgüt dışından işe alınacak kişilerin seçimi, örgüt içinde terfi edenlerin ya da ataması yapılacak kişilerin seçimi ve örgüt içi doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi (DM Kılavuzu, 2015:1248,1253; Thornton ve Rupp, 2006:18; Hawthorne, 2011:7).

DM içinde geçen “merkez” kelimesi, herhangi bir yeri ya da bir örgütün herhangi bir biriminin adını değil bir yöntem ve süreci ifade etmektedir. DM'nin özünde “çoklu/çeşitli nitelik- çoklu/çeşitli yöntem prensibi” vardır (Thornton ve Rupp, 2006:39) ve bu doğrultuda adaylar birbirinden farklı bir dizi uygulamadan geçirilirler. Değerlendirme teknikleri denilen bu uygulamalarda grupsal ve bireysel sınamalar ve canlandırmalar (simülasyon) yapılarak kişinin o işin gerektirdiği potansiyele sahip olup olmadığı belirlenir (Oliver vd., 2016:1993). Değerlendirme merkezi uygulamaları genellikle yarım günden başlayıp üç güne varan süre içinde en fazla 12 adayla yapılır ve bu süreçte en belirleyici olan faktör değerlendirmeye tabi tutulan adayların göstermiş oldukları davranışlardır. Bu davranışlar ile önceden belirlenmiş

⁴ Yetkinlik: Gözlemlenebilir bilgi, beceri ve özel yeteneklerin tümü.

olan davranış ölçütlerinin karşılaştırılması suretiyle elde edilen sonuçlar da kişinin işe alınmasında belirleyici olur (Byham, 2006:5; Schnierda ve Püttjer, 2005:13-15).

DM, seçilecek olan personelin çalışma hayatında işi ve görevi ile ilgili karşılaşacağı güçlüklerle başa çıkıp çıkamayacağını uzman kişiler tarafından gözlemlenebilmesine olanak sağlayarak doğru personel seçimi konusunda işletmeyi daha ileri bir seviyeye götürür. DM yöntemi, yapısal olmayan basit bir işe alma yöntemi ile kıyaslandığında, işe başvuran kişinin üstleneceği görevle ilgili olarak gelecekteki meslek hayatında nasıl bir iş performansı gösterebileceği hususunda daha net fikir verir (Tripathi, 2016:31; Thornton ve Krause, 2009:479; Hale, 2010:7). Dahası, DM sürecinde adaylardan elde edilen veriler, adayların ileriki meslek yaşamında elde edecekleri kademe ya da derece ilerlemesinde, yani terfi sürecinde çok önemli bir işlev görür. Çalışanın işe girmeden önceki DM sürecinde göstermiş olduğu performans ile sonraki yıllardaki terfi sürecindeki DM'de göstermiş olduğu performansının karşılaştırılması, geçen süre zarfında o kişinin mesleki anlamda kendini ne kadar geliştirdiği konusunda üst yöneticilere fikir verir ve terfi kararının alınmasında önemli bir etken olur (Lievens ve Klimoski, 2001:2; Thornton ve Gibbons, 2009:170).

DM yöntemi, adayların başka yöntemlerle ölçülebilmesi mümkün olmayan kişisel yönlerinin belirlenmesine veya ölçülmesine önemli bir katkı sağlar (Tripathi, 2016:32). Örneğin, bir iş başvurusu yapan kişi iş başvuru formunda kendini kişisel özellikleri bakımından baskın ve lider karakterde biri olarak tanımlarsa bunun gerçekliğinin tespiti nasıl yapılacaktır? Mülakat ya da sınav yöntemi ile işe alım yapıldığı takdirde bu kişinin bu özelliklerinin gerçekte var olup olmadığının öğrenilmesi mümkün değildir. Ancak DM sürecindeki uygulamalarda eğer kişi o özellikleri içinde barındırıyorsa özellikle grupla beraber yapılan çalışmalarda bu yönü grup arkadaşları ve değerlendiriciler tarafından bariz biçimde görülecektir.

DM yöntemi belli sayıdaki kişilerin oluşturduğu grupların sınanması şeklinde olduğu için, birebir yapılan işe alma yöntemleri ile kıyaslandığında zaman ve kaynak tasarrufu da sağlar. Bunun yanı sıra, değişik görevler için farklı nitelikte kişiler aranıyorsa, kişileri belli bir iş için gruplandırıp değerlendirmeye tabi tutmak yerine, tüm kişileri tek programda değerlendirmeye tabi tutup performansının hangi tür işe daha uygun olduğunu belirlemek ek masraflardan kaçınılmasını sağlar. Ancak, yine de bu durum değerlendirme merkezinin çok masraflı olduğu gerçeğini değiştirmez.

2. Değerlendirme Merkezinin Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Değerlendirme merkezinin ilk kullanımı 17. yüzyıla kadar gerilere gitmektedir. Bugün kullanıldığı şekliyle aynı olmasa da benzer bir formatta

ilk kez 1677 yılında İngiltere’de subay adaylarının seçiminde kullanılmıştır. Yine aynı amaçla kullanılmak üzere 1920’lerde Almanya’da tekrar ortaya çıkmıştır. Hatta sistem o kadar benimsenmiştir ki, 1927 yılına gelindiğinde artık DM’ye katılmayan hiçbir subayın ataması yapılmamaktadır. Hitler’in iktidara gelmesiyle DM -demokratik öğelerinden dolayı- askeri kurumlarda kullanımdan kaldırılmıştır (Kühnapfel, 2003:2). İkinci Dünya Savaşı sırasında ise İngiltere tarafından tekrar kullanıma alınan DM, bu kez de Amerikan Gizli Haber Alma Servisi elemanlarının işe alınması için kullanılmıştır (Muszalik, 2006:3-5).

Değerlendirme merkezinin ortaya çıkmasında en önemli etken, subay seçiminden sorumlu olan uzmanların artık adayları genel olarak değerlendirmek yerine onların “kişiliklerine” inmenin daha doğru olacağı yönündeki inanışlarıdır. Çünkü, söz konusu olan üst düzey asker seçimidir ve bu kişilerin askerlik bilgisi dışındaki kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin, tecrübelerinin, karakteristik özelliklerinin o işe ne kadar uygun olduğu da oldukça önemlidir. İşte bu düşünceden hareketle artık subay adaylarının kişiliklerine inilmesi ve potansiyellerinde var olan yeteneklerin açığa çıkarılmasına yönelik olarak birtakım uygulamaların yapılması gerektiği fikri ortaya çıkmıştır. Bu amaçla 2 tane çok önemli adım atılmıştır:

- Birincisi; subay adaylarının potansiyellerinin ortaya çıkarılması için, onların yapay ortamda önceden belirlenen senaryolara göre hazırlanan canlandırmalardan oluşan değerlendirmeye tabi tutulmalarıdır. Bu canlandırmalarda subay adaylarının gücü, kondisyonu, çevikliği, hızı da denemeye tabi tutulmakla birlikte, asıl üzerinde durulan husus liderlik, hızlı ve doğru karar verebilme, yaratıcılık, ikna edebilme, problem çözebilme ve ast-üstleriyle etkili iletişim kurma vs. gibi kişisel yeteneklerdir.

- İkincisi de; DM’de diğer yöntemlerden farklı olarak psikolog ve psikiyatristlerin değerlendirici olarak bulunmasıdır⁵. Bu durum birinci olarak saydığımız adımı anlamlı kılan bir adım olmuştur. Madem ki adayların kişiliklerine inmek ve potansiyellerini ortaya çıkarmak amaçlanıyor, o halde bunun uzmanı olan kişilerden yardım alınması ve değerlendirme sürecine dahil edilmesi de olmazsa olmaz şartlardan biri olmalıydı. Bu da zaten DM uygulamalarının olumlu sonuçlar vermesini sağlamıştır.

Bu iki adım, personel seçmede köhnemiş teknikler kullanan klasik yöntemler yerine kişilik özelliklerini ortaya çıkaran DM’nin temellerini atmıştır. “Davranış”ı tek başına ele almaktan vazgeçmiş ve davranışı onun arkasında yatan etken yani “kişilik” ile birlikte bir bütün olarak ele almıştır. Böylece subaylık mesleğinin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübe (genel

⁵ Bu bağlamda, “assessment center” kelimesini 1942 yılında ilk kez kullanan Murry’nin bir psikolog olması, bu personel seçme yönteminde psikolojinin ne kadar önemli rol oynadığını da göstermektedir (Muszalik, 2006:4).

anlamda yetkinlik) ölçütleri ile adayların kişiliği arasında bir bağlantı kurmaya çalışmış ve başarılı da olmuştur.

DM'nin ilk sivil kullanımı ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında mümkün olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nda askeri amaçlarla kullanılan DM yöntemi ile ilgili tecrübe kazanan psikologlar, savaş sonrasında da çalışmalarını özel işletmelerde sürdürmüşlerdir. Bu alanda ilk önemli adım DM'nin 1958 yılında ABD'de faaliyet gösteren AT&T şirketinde yöneticilerin seçiminde kullanılmaya başlanması ile atılmıştır. DM uygulamaları ile 422 yönetici adayı 25 farklı davranış ölçütü (örn, sözlü iletişim, kişisel etkileme, yaratıcılık, belirsizlik toleransı, stresle baş edebilme vs.) üzerinden mülakat, evrak sepeti, iş oyunları, lidersiz grup tartışmaları, kağıt-kalem testleri gibi teknikler kullanılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. 1958 yılında Michigan Bell, 1962 yılında Standard Oil, sonrasında da IBM, Sears, General Electric ve J.C. Penny gibi şirketler de DM'yi kullanmaya başlamışlardır (Dereli, 2009:13-15).

1966 yılında Douglas W. Bray ve Donald L. Grant tarafından yazılan ve Psychological Monographs dergisinde yayınlanan “Değerlendirme Merkezi'nin İşletmelerde Potansiyel Ölçümünde Kullanımı” adlı makale ile konu personel seçme ve geliştirme yöntemi olarak bilim dünyasında da ele alınmaya başlanmıştır. Bill Byham'ın Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan “Geleceğin Yöneticilerinin Ayırt Edilmesi için Değerlendirme Merkezi” adlı makale ile birlikte DM akademisyenlerin yanı sıra iş dünyası tarafından da ilgi görmeye başlamıştır (Dereli, 2009:15,16).

DM'nin gelişimi ve yaygınlaşması bakımından en önemli adımlardan birisi 1973 yılında Uluslararası Değerlendirme Merkezi Yöntemleri Kongresi'nin toplanması ile atılmış, 1975 yılında Quebec'te gerçekleştirilen 3. Kongre'de DM kullanıcılarına yol göstermek ve standartlarını belirlemek amacıyla ilk defa profesyonel gözlemlere ve tecrübelere dayanan “DM yöntemleri kılavuzu” hazırlanmıştır (DM Kılavuzu, 2015:1245).

DM 1980'li yılların başında küreselleşme ile artan rekabetin de etkisiyle Amerika ve Avrupa'nın yanı sıra -tercümeler yoluyla- dünyanın diğer bölgelerine de yayılmaya başlamış, etkili ve elde ettiği sonuçlar itibariyle başarı oranı oldukça yüksek bir personel seçme, personel geliştirme ve personel terfi ettirme yöntemi olarak kabul görmeye başlamıştır. Hatta son yıllarda personel geliştirme amacına yönelik kurgulanan “Geliştirme Merkezi” DM'den ayrı bir kavram olarak kabul görmeye ve kullanılmaya başlanmıştır (Lievens ve Thornton, 2005:12).

Uzmanlar ayrıca demokrasi ve DM'nin gelişmesinde paralellikler görmektedirler. Çünkü değerlendirme merkezinin ortaya çıkış felsefesi, ayrımcılığa ve kayırmacılığa karşıdır. Değerlendirme merkezinde o işi en çok kim hak ediyorsa yani değerlendirme sürecinde en iyi performansı kim

göstermişse o kişi seçilecektir. Kişinin dini, dili, rengi, ırkı, cinsiyeti değerlendirme sürecinden tamamen dışlanmıştır. Bu süreç sadece o kişinin değerlendirme sürecindeki başarısına odaklıdır. Bu da değerlendirme merkezinin temel felsefesindeki demokrasi ve eşitlik fikrini açıkça ortaya koymaktadır. Bu niteliğiyle DM'nin, personel seçme ve istihdamında liyakat sistemine geçişi de hızlandırdığı söylenebilir.

DM'de yıllar içerisinde meydana gelen içeriksel ve yönetsel değişimler ile birlikte, 2014 yılında Virginia'da gerçekleştirilen 38. Uluslararası Değerlendirme Merkezi Yöntemleri Kongresi'nde geleneksel kılavuzun 6. edisyonu olarak "Değerlendirme Merkezi İşlemleri için Kılavuz ve Dikkat Edilmesi Gereken Etik Hususlar" başlıklı çalışma yayınlanmıştır (DM Kılavuzu, 2015:1247).

Günümüze kadar gelen gelişim ve yaygınlaşma süreci içerisinde en kapsamlı kullanımını ABD'de bulmuş olan DM, bugün 2000'in üzerinde kamu ve özel sektör kuruluşu tarafından kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Avrupa Birliği organlarına alınan özellikle üst ve orta düzey yönetici adaylarının seçiminde de kullanılmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının kamu kuruluşlarından daha fazla DM kullanması da önemli bir noktadır.

3. Türkiye'de Değerlendirme Merkezi

DM Batı dünyasında uzun yıllardır kullanılmasına rağmen, ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren tanınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Bunun en önemli sebebi şüphesiz değerlendirme merkezi konusunun araştırma ve çalışma alanı olan "insan kaynakları"nın -ya da diğer bir tabirle "personel yönetimi"nin- Türkiye'de ancak son 20-25 yıl içinde gelişme göstermesidir.

DM'nin Türkiye'de ilk ortaya çıkışının öncülüğünü 1990'lı ve 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı şirketlerin yaptığını söylemek mümkündür. Nitekim, bu şirketler faaliyet gösterdikleri diğer ülkelerde uzun bir süredir uyguladıkları bu yöntemi Türkiye'ye taşımışlardır. Ulusal sermayeli şirketlerin yurtdışına eğitime gönderdikleri çalışanlarının uygulamaları yerinde izleyerek bu yöntemi kendi şirketine taşımasının yanı sıra, değerlendirme merkezi ile personel seçimi konusunda uzmanlaşmış yabancı kaynaklı danışmanlık şirketlerin kurulmasının DM'nin Türkiye'de yaygınlaşmasında önemli bir katkısı olduğu söylenebilir (Dereli, 2009:19).

Türkiye'de genel anlamda personel seçme yöntemleri konusunda önemli çalışmalar yapılmaktadır, ancak henüz DM bir personel seçme yöntemi olarak bu çalışmaların odağına oturtulmamıştır. Kamu veya özel kuruluşlarda daha çok yardımcı hizmetler kategorisinde yer alan personel yönetimi, Türkiye'de çağın gerektirdiği konuma henüz gelememiştir. Bunda ülkedeki ucuz işgücü potansiyelinin geniş olması da belli ölçüde rol oynamaktadır. DM'nin yoğun kaynak kullanımı ve uzmanlık bilgisi gerektirmesi de, bu

yöntemin Türkiye’de henüz yaygınlaşmamış olmasındaki önemli etkenlerden biridir.

Sözer tarafından 2004 yılında Türkiye’de ilk bin içerisinde yer alan 200 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırmada 32 firmanın (% 16) yönetici pozisyonları için, 35 firmanın da (% 17,5) yönetici olmayan pozisyonlar için personel seçme yöntemi olarak DM’yi kullandığı belirlenmiştir. Taş (2007:213) tarafından 2007 yılında 279 firma (73’ü ilk 500, 71’i ikinci 500, 135’i küçük ve orta ölçekli) üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre bir personel seçme yöntemi olarak DM’nin 10 firma (% 3,6) tarafından 1. tercih, 10 firma (% 3,6) tarafından 2. tercih, 6 firma (% 2,2) tarafından 3. tercih olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Dereli (2008:125) tarafından Ekim-Kasım 2008 yılında DM uygulayan 33 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırmada firmaların % 36,7’sinin DM’yi yönetici personelin seçiminde, % 10’unun yönetici olmayan personelin seçiminde, % 53,3’ünün hem yönetici hem de yönetici olmayan personelin seçiminde uyguladıkları tespit edilmiştir. Yelboğa (2012:13) tarafından DM uygulayan ve çoğunluğu büyük ölçekli 47 firma üzerinde yapılan araştırmada, firmaların 4’ü (% 8,5) DM’yi personel seçme, 33’ü (% 70,2) kariyer planlama, 10’u da (% 21,3) personel geliştirme amacıyla kullandıklarını belirtmişlerdir. DM’nin hızlı gelişim ve yaygınlaşma süreci göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu bilimsel araştırmaların görece eski olduğunu varsaymak mümkündür. Dahası, hızla gelişen ve yaygınlaşan bir personel seçme ve geliştirme yöntemi ile ilgili akademik çalışmalar halen oldukça yetersizdir. Nitekim, Türkiye’de DM’nin gelişiminde akademi dünyası henüz yeterli katkıyı göstermekten uzaktır.

İnsan kaynakları danışmanlık firmalarının yanı sıra bu alanda çalışmalar yürüten sektör temsilcilerinin bir araya getirerek oluşturdukları Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, Ada Değerlendirme & Gelişim Derneği ve İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği gibi sivil toplum örgütlerinin çalışmaları da sürece önemli bir katkı sağlamaktadır. Nitekim, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği tarafından 2016 yılında Değerlendirme Merkezi Standartları Yönetmeliği’nin hazırlanmış olması, dahası dernekler tarafından gerçekleştirilen değerlendirme merkezi uzmanı/değerlendiricisi sertifikasyon programları DM’nin ülkemizde gelişimi açısından önemli adımlar olarak kabul edilebilir.

Bir personel seçme ve geliştirme yöntemi olarak özel sektörde hızla gelişen ve yaygınlaşan DM’nin, Türkiye’de kamu sektöründe çok sınırlı olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Yoğunlukla dışişlerinin eleman alımlarında başvuru yöntemlerinden biri olan DM, Türk kamu yönetiminde nadir rastlanan personel seçme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. DM’nin kamu sektöründe uygulanamamasının en önemli sebeplerinden birisi kamu personel seçmelerinin belli yasal ve idari düzenlemelere göre yapılmasıdır. Türkiye’de kamu sektöründe 2002 yılından bu yana personel

alımı -istisnai kadrolar hariç- KPSS (A ve B Grubu) yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Bir dizi kalem-kağıt test ve/veya mülakat aşamasından oluşan bu yöntem maliyet, süre ve mekan gibi koşullar göz önüne bulundurulduğunda alternatifsiz bir yöntem olarak görülmektedir. DM'nin uzun bir sürede az sayıda adayın katılabildiği yüksek maliyetli bir süreç olması, yakın bir gelecekte DM'nin kamu sektöründe yönetici olmayan pozisyonlar için uygulanmasını imkansız kılsa da, üst düzey yöneticilik ve uzmanlık pozisyonlarına personel seçiminde, gelişiminde ve terfi sürecinde uygulanabilmesi mümkün görünmektedir.

4. Değerlendirme Merkezinin Sunduğu Avantajlar

Adayın potansiyeli ve işe uygunluğu hakkında fikir edinme: Değerlendirme merkezinde kullanılan teknikler, iş başvurusunda bulunan adayların bir şirkette göstereceği muhtemel başarıyla ilgili bilgi toplamalarını sağlar. Yani yapılacak işin gerektirdiği performans, bilgi ve yeteneğin kişinin potansiyelinde var olup olmadığı hakkında fikir verir. Bu da doğru kişinin seçilmesini daha da kolaylaştırır (Muszalik, 2006:3-5; Thornton ve Rupp, 2006:14). Başka bir ifadeyle, farklı değerlendirme teknikleri ile farklı yetkinliklerin ölçüldüğü alıştırmalarda adayla ilgili çok zengin ve çok yönlü bilgi edinilir. Bu süreçte DM'nin en önemli artularından biri adayın sahte ve taklit davranışlar göstererek değerlendiricileri yanıltmasının çok düşük bir ihtimal olmasıdır (Rowe, 2013:109).

Adayın işin kendisine uygunluğu hakkında fikir edinmesi: Duruma başvuran aday açısından baktığımız zaman, DM'nin bu kişilere de çok önemli katkısı olduğu görülür. Bir taraftan değerlendiriciler adayın işe uygun olup olmadığını sınarken, diğer taraftan da aday değerlendirme tekniklerinin uygulanması sürecinde o işin kendisine ne kadar uygun olup olmadığı ile ilgili fikir sahibi olmuş olur (Manke, 2008:113; Thornton ve Rupp, 2006:14). Bu süreçte başvurduğu işin kendisi için uygun olmadığı kanısına kapılırsa başvurusunu geri çekip kendisine daha uygun olabilecek işlerde çalışmaya doğru yönelir.

Tarafsız ve sistematik değerlendirme: DM'nin en olumlu yönlerinden birisi de, tarafsız ve sistematik bir değerlendirme sürecinin varlığından dolayı etnik, dinsel, siyasi ve cinsel ayırım yapılmasının en az seviyede olmasıdır. Bu nedenle, DM bir kişinin iş hayatına atılırken ya da iş hayatında yükselirken bağlı bulunduğu etnik grubun, dini inancının, siyasi görüşünün ve cinsiyetinin o kişinin önüne bir engel olarak çıkmasını engellediği için diğer işe alım yöntemlerine nazaran daha demokratiktir (DM Kılavuzu, 2015:1264).

Farklı amaçlar ve durumlar için kullanılabilmesi (Esneklik): Daha önce de bahsedildiği gibi değerlendirme merkezi sadece personel seçme yöntemi olarak değil, aynı zamanda mevcut personelin geliştirilmesinde, örgüt içi

terfilerin belirlenmesinde ve performans değerlendirmesinde de kullanılır (DM Kılavuzu, 2015:1253). Yani değerlendirme merkezi çok farklı amaçlar için kullanılmaya uygun bir yöntemdir. Çok yönlü kullanılabilmesinin en önemli nedeni de özüne dokunulmaksızın “konusu insanın değerlendirilmesi” olan her amaca uyarlanabilir olmasıdır. Çünkü DM sürecinde her bir davranışın ölçülmesi için farklı değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır ve bu çok yönlülük de belli kalıplara takılmadan farklı amaçlar için kullanılabilmesini sağlamaktadır (Hale, 2010:8). Dahası, DM uygularken henüz literatüre yerleşmemiş yeni teknikler de denenebilir. Yani DM uzman kişilerin yaratıcılığı sayesinde sürekli kendini geliştirebilen ve çok farklı alanlarda değişik amaçlar için kullanılabilen bir yöntemdir. DM bileşenlerinin ve tekniklerinin (zor da olsa) farklı ülkelerde, farklı kültürel koşullara uyarlanabilir ve adapte edilebilir olması da yöntemin bir başka artısıdır (Thornton ve Rupp, 2006:54; DM Kılavuzu, 2015:1264; Hawthorne, 2011:15,22). DM farklı amaçlara yönelik olarak kullanılabilceği gibi aynı amaç için farklı şekillerde de kullanılabilir. Örneğin, personel seçme amacıyla kullanıldığında üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, normal çalışan, güvenlik görevlisi, itfaiye görevlisi vs. gibi birçok farklı pozisyon için farklı değerlendirme süreçleri oluşturulmaktadır (Larue, 1989).

5. Değerlendirme Merkezinin Dezavantajları

Yüksek maliyet: DM'nin şüphesiz en olumsuz yönü para, zaman, personel ve mekan bakımından yüksek bir külfeti beraberinde getiriyor olmasıdır (Tripathi, 2016:32; Thornton ve Rupp, 2006:15; Thornton ve Gibbons, 2009:174). Uzun bir zaman sürecinde (2 ya da 3 gün) sınırlı ve az sayıda kişinin (5-12 kişi) DM sürecine dahil edilebilmesi yöntemin en büyük dezavantajıdır. Bu anlamda değerlendirme süresi/değerlendirilen kişi sayısı açısından ele alındığında, verimli bir yöntem olduğu söylenemez. DM sürecinin kurgulanması, uygulaması, değerlendirme ve raporlama süreçleri bu konuda çok sayıda uzman personel ihtiyacını ortaya çıkarır. Örgüt dışındaki İK danışmanlık firmalarından destek alınırsa bu da ek maliyet anlamına gelir. DM sürecinde mekansal koşulların mükemmelleştirilmesi gereği beraberinde uygulamanın gerçekleştirildiği yer açısından ekstra maliyetleri beraberinde getirir. Ancak bu sürecin maliyeti ile geleneksel yöntemler kullanarak işe alınacak kişinin işletmeye olası maliyetini bir arada düşünürsek bu masraflar kimilerine göre fazla gelmeyebilir.

Ortamın adaylar üzerindeki olumsuz etkisi: Değerlendirme merkezinin diğer bir olumsuz yönü de gerçek olmayan yani sanal uygulamalar yapılarak bunların gerçek hayatta da aynı şekilde olacağını öngörerek bir bakıma kişilere karşı önyargılı olmaktır. Aslında esas sorun bu sanal canlandırmalar ya da diğer tekniklerden ziyade bunların uygulandığı ortamın adaylar üzerinde yaratacağı olumsuz etki ya da kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumdur (Lievens vd., 2009:107,119). Mesela normalde çok iyi bir

diksiyona ve üsluba sahip olan birinin, ortamın etkisiyle heyecanlanarak konuşamaması gibi. Diğer bir örnek, normalde rahat yapıya sahip olan bir kişinin ortamın etkisiyle gerginleşerek ya da strese girerek uygulama sürecinde kendini ifade edememesi ve bu durumun değerlendiricilerin adaylar hakkında yanlışlara düşmelerine neden olması gibi.

6. Değerlendirme Merkezi Uygulama Teknikleri (Alıştırmalar)

DM uygulamalarında farklı uzunlukta ve kombinasyonlarda değerlendirme teknikleri ile işin gerektirdiği yetkinliklerin adayların potansiyelinde var olup olmadığı gözlemlenmektedir (Thornton ve Gibbons, 2009:183; Rowe, 2013:19; Willis, 2017:11). Değerlendirme teknikleri ile ölçülmek istenen yetkinlikler şunlardır:

<p>Rupp vd.'nin (2003) Tanımladığı Yetkinlikler</p> <p>Problem Çözme Yeteneği: Problem Çözebilme, Bilgiye Ulaşabilme/Bilgiyi Kullanabilme, Yaratıcılık</p> <p>İşe Yaklaşımı: Planlama & Organize Edebilme, Adapte Olabilme, Stresle Baş Edebilme, Özenlilik, Motivasyon</p> <p>İletişim Yeteneği: Sözlü İletişim, Yazılı İletişim, Dinleme Becerisi, İknâ Kabiliyeti</p> <p>İlişki Kurma Yeteneği: Başkalarıyla İlişki Kurma Becerisi, Liderlik, Takım Çalışması, Çatışma Yönetimi / Çözüm Odaklılık</p>
<p>Arthur vd.'nin (2003) Tanımladığı Yetkinlikler</p> <p>Etkili İletişim, Düşüncelilik/Bilinçlilik, Kariyerinde Hızlı Yükselme İsteği, Başkalarını Etkileme, Organize Etme/Planlama, Problem Çözme, Belirsizliğe/Strese Dayanabilme</p>

Genellikle orta ve üst düzey yönetici adaylarının potansiyelinde olması beklenen bu yetkinlikler, DM sürecinde grup içi ve bireysel değerlendirme teknikleri (alıştırmalar) ile değerlendiriciler tarafından ölçülerek skorlanmaktadır. Dünya'da ve ülkemizde değerlendirme merkezi sürecinde yoğun olarak kullanılan teknikleri (alıştırmaları) şu şekilde ele almak mümkündür:

6.1. Grup içi Alıştırmalar:

Grup tartışmaları: Grup tartışması, adayların gruplara bölünerek işle ilgili güncel bir konuda fikirlerini ortaya koydukları ve kendi fikirlerini karşı tarafa kabul ettirmek suretiyle ortak bir sonuca varmak için uğraş verdikleri bir tekniktir. Bu teknikte tartışmayı yöneten herhangi bir değerlendirici ya da önceden belirlenen grup lideri yoktur. Adayların bu tartışma sürecinde göstermiş oldukları davranışlar değerlendiriciler tarafından uzaktan izlenir ve her bir adayın tartışmanın gidişatına etkisi ve diğerleriyle iletişim becerisi gözlemlenmiş olur. Grup tartışması, gruptaki adayların ikiye ayrılıp verilen düşünceyi etkin biçimde savunmalarını öngören münazara türünde

olabileceği gibi, her bir adayın verilen bir konuyla ilgili kişisel fikirlerini ortaya koydukları bir tartışma türünde de olabilir (Schindler, 2005:40; Dereli, 2009:41; Thornton ve Rupp, 2006:106).

Rol Oyunları: Rol oynama alıştırmaları, adayların çalışacakları işte karşı karşıya kalacakları durumlarda ne tür davranışlar göstereceği ve ortaya çıkacak olan sorunların üstesinden ne şekilde geleceği ile ilgili olarak önceden belirlenen senaryoya göre herkesin doğaçlama performans göstererek kendi rolünü oynaması şeklinde olur (Thornton ve Rupp, 2006:109). Rol oynama alıştırmalarında önceden hazırlanmış belli bir senaryo vardır ve bu senaryo dahilinde her bir adaya belli roller verilir. Bu alıştırmalarda adaylar kendi rollerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Rolün gerektirdiği davranışlar önceden belirlenmemiş ve adayın kendi inisiyatifine bırakılmıştır. Zaten bu alıştırmaların esas amacı da adayların kendilerine has davranışlarını ortaya koymasını sağlamaktır. Burada adayın kendi davranışları diğer grup arkadaşlarının davranışlarından şüphesiz ki bağımsız olmayacaktır. Aday, gruptaki diğer kişilerin davranışları ve kendi davranışları arasında bir denge kurmalı ve en önemlisi bunları senaryonun dışına çıkmadan yapmalıdır (Kühnapfel, 2003:31; Schindler, 2005:41). Rol oynama alıştırmaları adayların davranışlarının -yani bir etkiye olan tepkilerinin- ne biçimde olduğunun gözlemlenebileceği en etkili yollardan birisidir. Adayın bu alıştırmada göstermiş olduğu performans sonuca etkisi bakımından önemli bir yere sahiptir (www.hr-guide.com, 2018).

İş Oyunları: İş oyunları, grup halindeki adaylara belli bir hedef verilerek belli bir süre içerisinde o hedefe ulaşmış olup olmadıklarının ya da ne kadarına ulaşabildiklerinin sınanmasıdır (Thornton ve Rupp, 2006:113). Bu oyunlar belli bir süre sınırlaması konulmadan sadece performans odaklı da olabilir. Bu oyunlar televizyonda hemen her gün karşılaşılabileceğimiz grupların yarıştığı eğlenceli yarışmalar gibidir. Ancak tek fark konulan hedefin iş hayatında var olan durumlarla ilgili olmasıdır. İş oyunlarının en önemli yönü ekibin uyumlu çalışması ve zamanı iyi kullanabilmesidir. Bu nedenle bu tür alıştırmalar genelde ekip çalışmasını gerektiren işler için personel seçilmesi sırasında tercih edilir (Byham, 2006:4).

6.2. Bireysel Alıştırmalar

Sepetteki İşler Alıştırmaları: Sepetteki işler alıştırmaları, senaryo gereği adayın henüz yeni başlamış olduğu işte masada birikmiş olan ve çok kısa bir süre içerisinde halledilmesi gereken işlerin bu süre zarfında bitirilebilmesine yönelik olarak nasıl bir performans göstereceğinin sınanmasıdır (Thornton ve Rupp, 2006:109). Masada bekleyen işler alıştırmaları genellikle orta ve üst düzey yöneticilerin seçiminde ya da terfisinde yoğun olarak kullanılır. Çünkü yöneticinin sorunları en kısa zamanda çözebilme yeteneğinin ölçülebileceği en iyi uygulamalardan birisidir. Bu yolla değerlendiriciler adayların

olağanüstü durumlarda ve kriz yönetiminde neler yapabilecekleri hakkında da fikir sahibi olurlar.

Yazılı sınavlar (Bilgi ve yetenek testleri): Yazılı sınavlar, adayın o iş konusunda sahip olduğu teorik bilgi düzeyinin yanı sıra zihinsel yorumlama ve yazılı iletişim yeteneğinin klasik yazılı ya da çoktan seçmeli cevaplardan oluşan testlerle ölçülmesidir. Değerlendirme merkezinde kullanılan yazılı sınavlar şunlardır: Mesleki bilgi sınavı, yabancı dil sınavı, psikometrik değerlendirme sınavı, kompozisyon sınavı.

Sunum: Sunum, adayların sözel iletişim gücünü, karşısındakilerle etkileşimini ve bilgi aktarabilme yeteneğini ölçebilmek için kullanılan bir tekniktir (Thornton ve Rupp, 2006:106). Bu teknikte adaylara önceden belirlenen ya da adayların kendilerinin belirleyeceği herhangi bir konuda sunum yapmaları istenir. Sunumda adayın vermek istediği mesajı karşısındakilere en iyi şekilde verebilmesi için dikkat etmesi gereken belli noktalar vardır. Bunlar; sunum metninin yapısı/iskeleti, konuyla ilgili az ve öz bilgilerden oluşan içerik, konuşma şekli, diksiyon, üslup ve ses tonu, vücut dili, fiziksel görünüm, göz teması, önceden pratik yapılması, sorulan sorulara tatmin edici cevaplar verilmesi, mümkünse görsel araçların kullanılmasıdır.

Mülakat: Mülakat, adayların mesleki bilgi seviyesinin ve iletişim yeteneğinin değerlendiricilerden birinin ya da hepsinin bulunduğu bir ortamda sözel iletişim yolu kullanılarak ölçülmesidir. Mülakatlar mesleki bilgi seviyesinin sözel ölçülmesinin yanı sıra adayların yabancı dil bilgisi ve o dili konuşma, dinleme ve anlama yeteneğinin de ölçülebilmesi için kullanılan önemli bir araçtır (Rowe, 2013:242).

7. Değerlendirme Merkezi Süreci

Değerlendirme merkezi sürecini “hazırlık”, “uygulama” ve “sonuçlandırma” olmak üzere üç aşamada ele almak mümkündür:

Hazırlık aşamasında, öncelikli olarak amaç ve hedefler ortaya konulur. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen iş analizi ya da yetkinlik değerlemesi ile yapılacak işin niteliği ve gerektirdiği yetkinlikler tespit edilir. Böylece adayların hangi davranışlarının hangi değerlendirme tekniği ile gözlemleneceği belirlenir (Rowe, 2013:21; Pulakos, 2005:3-4). Adayların soyut yetkinliklerinin somut bir davranışa dönüştürülerek gözlemlenebilir hale getirilmesini sağlayan değerlendirme merkezi teknikleri ile davranışlar değerlendirmeye tabi tutularak yetenek ile değerlendirme arasında bir bağlantı kurulacaktır (Thornton ve Rupp, 2006:120,121).

Hazırlık aşamasında değerlendiricilerin belirlenmesi ve sürecin başarısı açısından değerlendiricilerin uygulama öncesi eksiksiz eğitim alması oldukça önemlidir (DM Kılavuzu, 2015:1255-1258). Değerlendirme merkezi sürecinde görev alan ekip elemanlarının sorumlulukları kontrol edilmesi ve

hangi tekniğin, ne zaman, hangi mekanda, hangi araç-gereçlerle gerçekleştirileceğinin planlanması ile hazırlık süreci tamamlanmış olur.

Uygulama aşamasında, öncelikli olarak adaylar program akışı ve değerlendirme süreci konusunda bilgilendirilir (DM Kılavuzu, 2015:1263). Üç güne kadar uzanan bir kapsamda planlanan ve adayların aranan niteliklere ne ölçüde uyup uymadıklarını görmeye yarayan DM teknikleri burada uygulamaya konur. Adayların değerlendirilmesi sürecinde değerlendiriciler adayların davranışlarını eksiksiz bir şekilde gözlemleyerek kayıt altına alırlar. Değerlendiriciler her bir değerlendirme tekniğinin uygulanmasında adayların davranışlarını puanlamaktadırlar.

Sonuçlandırma aşamasında, değerlendiriciler yaptıkları gözlemleri ve adaylarla ilgili kişisel değerlendirmelerini ortak bir zeminde bir araya getirerek karşılaştırırlar (Willis, 2017:20). Bu verilerin birleştirilmesiyle ortaya konacak olan değerlendirmeler hangi aday ya da adayların işe alınacağını belirleyecektir (Thornton ve Rupp, 2006:159-191; Michelson, 2018). Ayrıca, değerlendirme teknikleri çerçevesinde gözlemlenen davranışları önceden belirlenen ölçüm teknikleri yardımıyla verilere dönüştüren değerlendiriciler ulaştıkları bu sonuçları raporlaştırırlar. Sürecin sonuçları ile ilgili olarak adaylara geri bildirim verilerek adayların artıları ve eksileri, yani neden seçildikleri ya da seçilmedikleri söylenir (Lievens vd., 2009:138; Tripathi, 2016:32). Değerlendirme merkezi süreci seçilen personel ile sözleşmenin yapılması ile tamamlanır. Bu arada işe alım sürecinde geçerli olan bu aşamalar örgüt içi terfi ve çalışanların performans ölçümü açısından da benzerdir.

Sonuç

Subay adaylarının seçimiyle ilgili olarak ilk kez 17. yüzyılda tarih sahnesine çıkan DM, daha sonraları gizli haber alma servislerine ajan veya dışişlerine diplomat alımlarında çeşitli ülke yönetimlerine hizmet vermiş bir personel seçme yöntemidir. İnsan bilgi ve yeteneklerini sınama konusunda sınır tanımayan tarzıyla zaman zaman etik tartışmalara da konu olan DM, insan merkezli ve demokratik uygulamaları nedeniyle nasyonal sosyalist Hitler'in askerleri tarafından bir yönetim aracı olarak ekarte edilmiştir. Yönetim bilimi tarihçesinde ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sektör değiştiren bu özel personel seçme yöntemi, yoğunlukla uluslararası şirketlerin yararlandıkları önemli rekabet araçları arasında bulunmaktadır.

Türkiye'de ilk ortaya çıkışının öncülüğünü 1990'lı ve 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı şirketlerin yaptığı DM, günümüzde büyük ölçekli çok az sayıda şirket tarafından kabul görmüştür. Bu şirketlerin bir kısmı yıllar içerisinde kendi DM uygulamalarını geliştirdiği gibi, bir kısmı da bu alanda uzmanlaşmış özel danışmanlık firmalarından hizmet almaktadır. DM'nin Türkiye'de kamu sektöründe kullanım alanı da

daha çok diplomat adaylarının seçimi ile sınırlı kalmıştır. DM'nin uzun bir sürede az sayıda adayın katılabildiği yüksek maliyetli bir süreç olması, yakın bir gelecekte DM'nin kamu sektöründe yönetici olmayan pozisyonlar için uygulanmasını imkansız kılsa da, üst düzey yöneticilik ve uzmanlık pozisyonlarına personel seçiminde, gelişiminde ve terfi sürecinde uygulanabilmesi mümkün görünmektedir. DM konusunda akademik çalışmalar da oldukça yetersiz olduğu gibi, potansiyel uygulayıcı şirketlere yol göstermekten uzaktır. Ancak, DM konusunda uzmanlaşmış danışmanlık firmaları ile bazı sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinin DM'nin tanıtılmasına ve yaygınlaşmasına belli ölçüde katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Gelişmesi böyle bir seyir izleyen değerlendirme merkezi, klasik yöntemlere kıyasla oldukça gelişmiş ve başarılı olmuş bir personel seçme yöntemidir. Bugünkü şekliyle ilk olarak ortaya çıktığı 1920'li yıllardan bu yana sürekli olarak geliştirilen DM, personel yönetimi alanında en ideal personel seçme yöntemi olarak yerini almıştır. DM'nin sürekli olarak geliştirilmiş olmasının en önemli sebebi muhakkak ki içinde barındırdığı esneklik prensibidir. Diğer klasik yöntemlerden farklı olarak DM kalıplaşmış değerlendirme ve sonuçlandırma sürecini reddetmektedir. Bunun sonucu olarak da DM farklı amaçlar için ve farklı pozisyonlarda personel seçiminde belli kalıplara takılmadan, ancak değerlendirme merkezinin özüne de zarar vermeden kullanılabilir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde büyük şirketler örgüt dışından personel seçiminde ya da örgüt içindeki personelin terfi ve atamalarının yapılmasında ya da örgüt içi performans değerlendirmesinde klasik personel seçme ve değerlendirme yöntemlerini yavaş yavaş terk ederek değerlendirme merkezi yöntemini yaygın olarak kullanmaya başlamışlardır.

Değerlendirme merkezinin esnek yapıda olması onun çok farklı alanlarda kullanılmasına imkan tanıyabilmektedir. Ancak bu, onun seçilen alanların hepsinde başarılı sonuçlar vereceği anlamına da gelmemektedir. Yapılan tespitlere göre DM uzman ve yönetici seçimlerinden ziyade üst düzey yöneticilerin seçiminde oldukça başarılı olmuştur. Bu da gösteriyor ki, DM örgüt dışından personel seçmede seçilecek pozisyona göre farklılıklar göstermektedir. Ancak bu eksikliklerin DM'nin gelişim sürecinde sürekli uygulamalar ve denemeler yoluyla ortadan kaldırılarak gelecekte bu pozisyonlar için de ideal bir personel seçme yöntemi olmaya aday görünmektedir.

Bir moderatörün yönetiminde ve yeterli sayıda değerlendiricinin gözetimi altında bir araya gelen adaylar, DM'de yarım günden üç güne uzanan süre içinde çok farklı tekniklerle sınanırken, birbirinden değişik grup içi ve bireysel eylemlerle mesleki yetkinliklerini kanıtlama fırsatı bulmaktadırlar. Bunun için kullanılan tekniklerden en önemlileri grup tartışmaları, rol oyunları ve iş oyunlarıdır. Bireysel alıştırımlar bağlamında da en yaygın

teknikler olarak bekleyen işler, sunumlar, mülakat ve yazılı sınavlar bulunmaktadır.

Özellikle yönetici pozisyonlarında ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin gözlemlendiği ve ilk bakışta karmaşık görünen DM süreci toplam üç aşamada tamamlanmaktadır. Yazılı belgeler bazında adayların tespit edilmesiyle başlayan 'hazırlık' aşaması, değerlendiricilerin belirlenmesinden başlayarak, alınacak personelde beklenen niteliklerin tanımlanması ve bu niteliklere uygun seçme tekniklerinin belirlenmesi ve uygun bir DM program akışının oluşturulmasına varan hazırlıkları içermektedir. İkinci aşama olan 'uygulama', önceden tespit edilen tekniklerin öngörülen program akışı içinde uygulanmasından sonra gözlemlerin değerlendirilmesi ile son bulmaktadır. DM'nin finali olan 'sonuçlandırma' aşamasında ise, artık elde edilen gözlem sonuçlarının karşılaştırılıp, verilerin birleştirilmesi ve raporlaştırılmasıyla başlangıçta belirlenen hedefler tamamlanmış sayılır. Artık adaylarla ilgili kararların kesinleştiği bu aşamada, başarılı başarısız ayrımı yapılmadan DM'ye katılan tüm adaylara geri bildirim verilir. Seçilen adaylar ve kuruluş yönetimi arasında gerekli sözleşmelerin yapılmasıyla DM süreci tamamlanmış olur.

Kaynakça

- Arthur, W., Jr., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003) Meta-Analysis Of The Criterion-Related Validity Of Assessment Center Dimensions, *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Byham, W. C. (2006) The Assessment Center Method And Methodology: New Applications And Technologies.
- Değerlendirme Merkezi Standartları Yönetmeliği. (2016) Türkiye İnsan Yönetimi Derneği.
- Dereli, B., (2009) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- DM Kılavuzu - Public Guidelines for Assessment Center Operations: Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (2015) *Journal of Management*, Vol. 41 No. 4, May 2015, 1244–1273.
- Franke, K. (2006) *Kritische Betrachtung de Assessment Centers als moderne Personalentwicklungsmethode*, Green Verlag, Norderstedt, Germany.
- Hale, C. D. (2010) *The Assessment Center Handbook For Police and Fire Personnel*, Charles C Thomas Publisher, Illinois, USA.
- Hawthorne, D. (2011) Assessment Centers: Best Practices for Best Results A Discussion Of Assessment Center Use And Research Findings To Help Practitioners.
- Kühnapfel, A. (2003) *Assessment-Center als Methode der Personalauswahl*, Green Verlag, Norderstedt, Germany.
- Larue, J. (1989) Assessing the Assessment Center, *Wilson Library Bulletin*, v. 64 n. 3 November 1989, 18-21.
- Lievens F., R. P. Tett & Schleicher D. J. (2009) Assessment Centers At The Crossroads: Toward A Reconceptualization Of Assessment Center Exercises, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 28, 99-152.
- Lievens, F. & Klimoski, R. J. (2001) Understanding The Assessment Center Process: Where Are We Now? In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16., Chicester: John Wiley & Sons, Ltd., 245-286.
- Lievens, F. & Thornton, G. C. (2005) Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. In A. Evers, O. Smit-Voskuil & N. Anderson (Eds.). *Handbook of Selection*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK., 243-264.
- Manke, T. (2008), *Personalauswahlverfahren unter der Lupe: Vom Assessment-Center bis zum Zeugnis*, Books on Demand Gmbh, Norderstedt, Germany.
- Muszalik, C. (2006) *Assessment Center als Projekt: Bewerbertraining*, Green Verlag, Norderstedt, Germany.

- Pulakos, E. D. (2005) *Selection Assessment Methods*, published by SHRM Foundation.
- Rowe, T. L. (2013) *A Preparation Guide for The Assessment Center Method*. Charles C Thomas Publisher, Illinois, USA.
- Rupp, D. E., Gibbons, A. M., Runnels, T., Anderson, L., & Thornton, G. C., III. (2003, August) What Should Developmental Assessment Centers Be Assessing? Paper presented at the 63rd annual meeting of the Academy of Management, Seattle, Washington.
- Schindler, U. (2005) *Deskriptive Darstellung einer Methode zur Personalauswahl*, Green Verlag, Norderstedt, Germany.
- Schnierda, U. & Püttjer, C. (2005) *Assessment Center*, Campus Verlag, Frankfurt.
- Schollaert, E. & Lievens, F. (2011) The Use of Role-Player Prompts in Assessment Center Exercises, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 19, Issue 2, June 2011, 190–197.
- Sözer, S. (2004) An Evaluation Of Current Human Resource Management Practices In The Turkish Private Sector, Unpublished Master Thesis, Ankara: Middle East Technical University.
- Taş, A. (2007) Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla), Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Thontorn, G. C. & Gibbons, A. M. (2009) Validity of Assessment Centers for Personnel Selection, *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.
- Thornton, G. C. & Krause, D. E. (2009) Selection Versus Development Assessment Centers: An International Survey Of Design, Execution, And Evaluation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 2, February 2009, 478–498.
- Thornton, G. C. & Rupp, D.E. (2006) *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, Lawrance Erlbaum Associates, New jersey, USA.
- Tripathi, R. (2016) Assessment Centers: Benefits and Shortcomings, *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Volume 5, Issue 2, 31-34.
- Willis, L. C. (2017) *Mastering the Assessment Center Process*, Charles C Thomas Publisher, Illinois, USA.
- Yelboğa, A. (2012) Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye'deki Organizasyonlarda Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Yıl: 23 Sayı: 72 Haziran 2012, 8-24.
- Michelson, R. “What Are Assessment Centers?”, <http://www.hitechcj.com/id189.html>, ET: 04.02.2018.

Michelson, R. "What Are Assessment Center Exercises?"
<http://www.hitechcj.com/id190.html>, ET: 04.02.2018.

"Personnel Selection: Methods: Assessment Centers"; <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm>, ET: 04.02.2018.