

TÜRKİYE
İNSAN YÖNETİMİ
DERNEĞİ

Değerlendirme
Merkezi
Metodları
Rehberi



2016

İçindekiler

GİRİŞ	5
Amaç ve Kapsam	5
Taraflar	6
Tarihçe	6
1. DEĞERLENDİRME VE GELİŞİM MERKEZİ TANIMLARI VE KULLANIM ALANLARI	7
1.1. Değerlendirme Merkezi Nedir?	7
1.2. Değerlendirme Merkezi Olmayan Faaliyetler Nelerdir?	7
1.3. Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkı Nedir?	7
2. DEĞERLENDİRME MERKEZİ TASARIMI VE ENTEGRASYONU	8
2.1. Değerlendirme İhtiyacı ve Amacı Üzerinde Tarafların Anlaşması	8
2.2. Değerlendirme ve Ölçüm Kriterleri Üzerinde Anlaşma, Tasarım Standartlarını Belirleme	8
2.3. Veri Toplama Aşaması	8
2.4. Ölçüm Kriteri Listesinin Oluşturulması	9
2.5. Simülasyon İçerik Tasarımı	9
2.6. DM Uygulama Standartları	9
3. TEST VE ENVANTER KULLANIMI, TASARIMI, ADAPTASYONU VE TARAFLARI	10
3.1. Test & Envanter Kullanımı, Tasarımı, Adaptasyonu ve Tarafları	10
3.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Psikometrik Araçların Kullanımı	10
3.3. 360 Derece Değerlendirme Testleri/Anketleri	10
4. DEĞERLENDİRME MERKEZİ HAZIRLIKLARI VE LOJİSTİK ORGANİZASYON	11
5. KATILIMCILARIN DEĞERLENDİRME MERKEZİNE HAZIRLANMASI	11
5.1. Katılımcılardan Onay Alınması	11
5.2. Ön Bilgilendirme	11
6. DEĞERLENDİRME MERKEZİ METODOLOJİSİ	12
6.1. İşle İlgili Davranışsal Göstergelerin Sistemli Bir Şekilde Toplanması ve Analiz Edilmesi	12

6.2.	Ölçüm Kriteri Olarak Davranış Göstergelerinin Kullanılması	12
6.3.	Çok Yönlülük	12
6.4.	Yetkinlik Matrisi	12
6.5.	Ölçüm Araçları	12
6.6.	Değerlendiriciler	13
6.7.	Değerlendiricilerin Eğitimi	13
6.8.	Gözlem, Kayıt, Sınıflandırma ve Değerlendirme	13
6.9.	Entegrasyon	13
6.10.	Standardizasyon	13
7.	MESLEKİ YETERLİLİK, EĞİTİM VE SERTİFİKASYON	14
7.1.	Değerlendirme Merkezi Organizasyonunda Roller	14
7.2.	Rol Tanımları	14
7.2.1	Değerlendirme Merkezi Tasarımcısı	14
7.2.2	Değerlendirme Merkezi Değerlendiricileri	14
7.2.3	Değerlendirme Merkezi Deneyimli Değerlendiricileri	14
7.2.4	Değerlendirme Merkezi Yöneticisi	14
7.2.5	Değerlendirme Merkezi Organizasyon Görevlisi	15
7.2.6	Değerlendirme Merkezi Rol Oyuncuları	15
7.3.	Mesleki Yeterlilik Şartları	15
7.4.	Mesleki Eğitim Standartları ve Sertifikasyon	15
7.4.1.	Temel Değerlendirme Becerileri Sertifikası	15
7.4.2.	İleri Değerlendirme Becerileri Sertifikası	16
7.4.3.	Değerlendirme Merkezi ve Vaka Tasarlama Teknikleri Sertifikası	16
7.5.	Mesleki Eğitim Standartlarına Uygun Sertifikasyon Programı Düzenleyebilecek Kurumlar	17
8.	ETİK İLKELER	17
8.1.	Değerlendiricilerin Sorumluluğundaki Etik İlkeler	17
8.2.	DM Hizmeti Satanların Sorumluluğundaki Etik İlkeler	18
8.3.	DM Hizmeti Satın Alanların Sorumluluğundaki Etik İlkeler	18
8.4.	Katılımcının Sorumluluğundaki Etik İlkeler	19
8.5.	Engelli Katılımcıların Hak ve Sorumlulukları	19
9.	TEKNOLOJİ KULLANIMI	20

10.	SONUÇLARIN KULLANIMI, RAPORLANMASI VE GERİBİLDİRİMLER	20
10.1.	Sonuçların Raporlanması	20
10.2.	Geribildirimler	21
10.3.	SONUÇLARIN KULLANIMI	22
10.3.1	Sonuçların Kullanımı Hakkında	22
10.3.2	Kayıtların/Sonuçların Saklanması	22
10.3.3	Malzemelere Erişim	22
10.3.4	Sonuçlara Erişim ve Sonuçların Korunması	22
10.3.5	Gelişim Planı	23
10.3.6	DM/GM Sonrası Takipler	23
	HAZIRLAYANLAR	24
	EKLER	24
	EK-1: Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkları Tablosu	25
	EK-2: Değerlendirme ve Gelişim Merkezlerinin Kullanım Alanları	25
	EK-3: Örnek Yetkinlik – Simülasyon Tablosu	26
	EK-4: DM Lojistik Hazırlık	26
1.	Değerlendirme Merkezi Öncesi Süreç Hazırlıkları	26
2.	DM'den Önce Yapılacak Ön Hazırlıklar	27
3.	DM Günü Yapılacak Hazırlıklar	27
4.	DM Uygulaması Esnasında ve Bitiminde Dikkat Edilecekler	28
5.	Lojistik Organizasyon Yönetiminde Gizlilik	28
	Ek-5 Engelli Katılımcılar için Uyarlama Önerileri	28
1.	Engelli Katılımcıların Hak Ve Sorumlulukları	28
2.	Dm Süreçlerinde Engel Durumuna Göre Yapılabilecek Uyarlama Örnekleri	29
	EK-6: Geribildirim Standartları	30
1.	Geribildirim Tarafı	30
2.	Geribildirimleri Sağlayanlar	30
3.	DM Hizmeti Satın Alanlara Geribildirim	31
4.	Katılımcılara Geribildirim	31
	EK-7: Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubu ve Yönetimi	32
1.	Değerlendirme Merkezi Metodları Danışma Kurulu	32

2.	Çalışma Grubu Üyeliği	32
3.	Çalışma Grubu Üyeliğinden Ayrılma	32
4.	Çalışma Grubu Yönetimi	33
Ek-8: Standartların Revizyonu		33
1.	Standartların Revizyon İhtiyacının Tespiti	33
2.	Standartların Revizyon Yöntemi	33
Ek-9: / Referans Kaynaklar		33
1.	Referans Alınan Ulusal Standartlar	33
2.	Referans Alınan Diğer Standartlar	33
EK-10: Tanımlar		34
EK-11: Uluslararası Test Komisyonu Test Kullanım Rehberi		36
1.	Giriş	36
1.1.	Temel Amaç	36
1.2.	Uluslararası Rehberlere Yönelik İhtiyaç	36
2.	ESASLAR	38
2.1.	Etik Test Kullanımı İçin Sorumluluk Alma	38
2.2.	Test Kullanımında İyi Uygulamaları Takip Etme	39

GİRİŞ

Amaç ve Kapsam

Bu rehber doküman, başta Değerlendirme Merkezi (DM) yöntemi olmak üzere yetkinlik ölçme ve değerlendirme araçlarını kullanmak isteyen veya kullananlara, güncel ve en iyi uygulamaları içeren mesleki teknik/metodlar ile etik ilkeler konusunda rehberlik etmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi;

- İşe alım, yetenek yönetimi ve çalışan geliştirme alanlarında kullanılan ölçme ve değerlendirme araçlarının kalite standartlarının oluşturulması
- Bu standartların yaşanan tecrübeler ve bilimsel çalışmalar kapsamında sürekli iyileştirilmesi
- Mesleki teknik/metodların faydalarının ilgili tüm profesyonellere aktarılması
- Profesyonellerin bu metodlar doğrultusunda mesleki eğitim almalarını öncelikli hedefleri olarak kabul eder.

Teknik ve metodları kapsayan bu rehber doküman;

- 1 İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarına, ölçme ve değerlendirme hizmeti sağlayan danışmanlara, endüstri ve örgüt psikologlarına mesleki teknik/metodları sunabilmek,
- 2 Değerlendiricilere ve Değerlendirme Merkezlerinde (DM'lerde) görev alanlara, değerlendirme yöntemleri-teknikleri ve mesleki metodları sunabilmek,
- 3 DM ve diğer ölçüm araçlarını kullanmak isteyen veya kullanan ve karar alıcı konumda olan yöneticileri bilinçlendirmek,
- 4 DM uygulamalarına ve diğer ölçüm araçlarına katılan bireyleri bilinçlendirmek,
- 5 DM ve diğer ölçüm araçları üzerinde araştırma ve geliştirme yapmakta olan akademisyenleri cesaretlendirmek,
- 6 Ölçme ve değerlendirme araçlarını kullanan tüm taraflara etik ilkeleri sunmak,
- 7 Ölçme ve değerlendirmeye konu olan tanımlar üzerinde (bilgi, beceri, yetkinlik vb.) mesleki bir terminoloji oluşturmak ve yaygınlaştırmak, amacındadır.

Taraflar;

Bu doküman aşağıda belirtilen tarafları kapsamaktadır. Doküman içerisinde, tarafları ifade etmek için aşağıda belirtilen kavramlar kullanılacaktır.

1. Katılımcı: Değerlendirme Merkezi organizasyonu ile yetkinlikleri değerlendirilmek istenen kişi/kişiler
2. DM Çalışanları: DM değerlendiricileri, DM deneyimli değerlendiricileri, rol oyuncularını, DM yöneticileri, DM tasarımcıları, DM organizasyon görevlisi
3. Test ve Envanter Tasarımcısı: DM simülasyonları haricinde test ve envanterleri tasarlayanlar
4. DM Hizmetini Satın Alanlar: DM ve/veya diğer ölçme değerlendirme araçlarını bir hizmet olarak satın almak isteyen/satın alan kişi veya kurumlar
5. DM Hizmetini Satanlar: DM ve/veya diğer ölçme değerlendirme araçlarını bir hizmet olarak satmak isteyen/satan kişi veya kurumlar
6. Akademisyenler: DM ve/veya ölçme ve değerlendirme araçları üzerine araştırma ve geliştirme yapan, eğitimler veren akademisyenler

Tarihçe

İnsan kaynakları yönetimi tarihçemize göre son yıllarda, Değerlendirme Merkezi ve benzeri yetkinlik ölçüm araçlarının ve psikometrik araçların sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu alanında da giderek yaygınlaştığını, yoğun bir kullanım alanı edindiğini açık bir şekilde gözlemliyoruz.

Bu rehberin oluşturulmasında, başta Değerlendirme ve Gelişim Merkezleri olmak üzere birçok yetkinlik ölçüm aracı kapsamında, ulusal standartlarımızın olmaması, gerek değerlendiricilerin, gerekse bu ölçüm araçlarını kullanan ve bu konuda uzmanlaşan meslektaşlarımızın mesleki teknik/metodların ve mesleki etik ilkelerinin olmamasından yola çıkılmıştır. 2015 yılı Ocak ayı itibariyle akademisyenlerden, insan kaynakları profesyonellerinden, değerlendiricilerden, sivil toplum kuruluşu üyelerinden oluşan bir çalışma grubu bu rehber dokümanı hazırlamaya başlamıştır.

Rehberin hazırlığı sürecinde tüm dünya standartları incelenmiş ve çalışmalar kültürlerarası farklılıklar gözetilerek tamamlanmıştır.

1. DEĞERLENDİRME VE GELİŞİM MERKEZİ TANIMLARI VE KULLANIM ALANLARI

1.1. Değerlendirme Merkezi Nedir?

Değerlendirme Merkezi, bireylerin, birden fazla değerlendirici ve birden fazla ölçüm aracı ile davranış göstergeleri temelinde değerlendirildiği, yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemidir.

Değerlendirmelerin objektif, adil ve tutarlı yapılmasını sağlamak üzere geliştirilmiş bir metodolojiye dayanır.

1.2. Değerlendirme Merkezi Olmayan Faaliyetler Nelerdir?

Değerlendirme Merkezi'nde bilgi ve tecrübeler değil, davranışlar gözlemlenir.

Aşağıda sıralanan durum ve değerlendirmeler Değerlendirme Merkezi uygulaması sayılmaz:

- Sürecin tamamında katılımcının gerçek zamanlı davranışlarının gözlemlenemeyeceği uygulamalar. Örneğin, online ajanda simülasyonları, kapalı uçlu-çoktan seçmeli cevapları olan vaka uygulamaları, yetkinlik temeline dayanarak kurgulanmamış mülakatlar, kâğıt-kalem testleri gibi gözlem imkânı olmayan uygulamalardan oluşan süreçler
- Sadece panel mülakatların uygulanması ya da sürecin sadece bir dizi mülakattan oluşması
- Bir yetkinliğin tek bir araçla değerlendirilmesi
- Sadece test uygulamalarından oluşan süreçler
- Tüm sürecin tek gözlemciyle yürütülmesi
- Birden fazla araç ve değerlendirici kullanılmasına rağmen, her DM katılımcısı özelinde entegrasyon toplantısı yapmadan değerlendiricilerin puanlama yapması.

1.3. Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkı Nedir?

Değerlendirme ve Gelişim Merkezleri, temel olarak aynı metodolojiye sahip olsalar da; aralarındaki en önemli fark, kullanım amacıdır. Kullanım amacı, bir çalışanın belirli bir görev veya pozisyona uygunluğunu belirlemek olabileceği gibi, bir pozisyondan bağımsız olarak çalışanın gelişime açık ve güçlü yetkinliklerini teşhis etmek ve çalışana özel bir gelişim planlaması yapmak da olabilir. Kullanım amacı, Değerlendirme Merkezi süreçlerinde değişiklikler yaratabilir (Bkz. EK-1: Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkları Tablosu).

Değerlendirme Merkezleri, işe alım, terfi, atama ve yedekleme amaçlarıyla kullanılır. Kişinin belirli bir görev veya pozisyona yetkinlikler açısından uygunluğuna bakılır (Bkz. EK-2: Değerlendirme ve Gelişim Merkezlerinin Kullanım Alanları).

Gelişim Merkezleri (GM) ise, çalışanların güçlü ve gelişime açık yetkinliklerini ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, kişisel gelişim planlaması yapmak amacıyla kullanılır. Uygulama alanları, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, yönetici geliştirme programları ve eğitim ve geliştirme süreçleridir.

2. DEĞERLENDİRME MERKEZİ TASARIMI VE ENTEGRASYONU

2.1. Değerlendirme İhtiyacı ve Amacı Üzerinde Tarafların Anlaşması

Bir Değerlendirme Merkezi uygulaması öncesinde, ilk olarak hizmeti verenler ile hizmeti almak isteyenlerin, söz konusu hizmete neden ihtiyaç duyulduğu ve sonunda ne elde etmek istendiği konusunda anlaşarak, değerlendirme amacını belirlemeleri beklenmektedir. Bir başka deyişle, DM uygulamalarının işe alım, terfi, atama konularıyla ilgili olarak veya kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve çeşitli gelişim programları gibi gelişim amaçlı çalışmalar için mi kullanılacağı öncelikle kararlaştırılmalıdır.

Tarafların ihtiyaç üzerinde anlaşması, ihtiyaca en uygun cevabı verebilecek tasarım ve içerikle birlikte değerlendirme kriterlerinin de belirlenebilmesi açısından önem taşımaktadır (Bkz 1.3. Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkı Nedir?).

2.2. Değerlendirme ve Ölçüm Kriterleri Üzerinde Anlaşma, Tasarım Standartlarını Belirleme

Değerlendirmenin amacı belirlendikten sonra, hangi kriterler üzerinden değerlendirmenin yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Bu kriterleri belirlerken, kurumun DM tasarımına girdi sağlayabilecek mevcut kriterlerinin neler olduğunun analiz edilmesi önerilmektedir. Bu aşamada, en önemli başvuru kaynağı yetkinlik modelleridir (Bkz. Ek-10: Tanımlar).

Hizmeti alan organizasyonun DM ölçümündeki kriterleri netleştirecek bir yetkinlik modeli bulunmuyorsa, öncelikle

ölçüm kriterlerinin oluşturulması gerekir. Bunun için uzman bir ekip tarafından iş analizi çalışmasının yapılması ve her pozisyon/rol için gereken kritik davranış göstergelerinin belirlenmesi önerilmektedir. İş analizi çalışmasının ardından organizasyon isterse yetkinlik modeli tanımlaması da yapılabilir.

2.3. **Veri Toplama Aşaması**

Bir Değerlendirme Merkezi tasarımı yapabilmek için ön koşul olarak sistematik bir veri toplama ve analiz yöntemi kullanılmalıdır. Bu sistematik analiz yöntemi, DM uygulamaları ve değerlendirmenin özünü oluşturan “belirgin, gözlemlenebilir ve doğrulanabilir davranışların neler olduğunu ve bu davranışların hangi iş ortamında sergilendiğini” teşhis etmek için kullanılmalıdır.

Bu analiz sırasında, aşağıdaki adımların mümkün olduğunca dikkate alınması önerilir.

- Varsa organizasyonun yetkinlik modeli, davranışsal gösterge setleri
- Organizasyonun vizyonu, stratejileri, hedefleri, değerleri
- Varsa pozisyona ait görev tanımlarının ve görev gereklilikleri
- Pozisyonun diğer pozisyonlarla benzerlikleri veya farklılıkları
- Pozisyonun seviyesi, iş alanı, organizasyondaki yeri
- Pozisyonda ihtiyaç duyulan bilgilerin karmaşıklığı, bilgilerin elde edilme biçimleri

2.4. **Ölçüm Kriteri Listesinin Oluşturulması**

Bu sistematik veri toplama sürecinin sonunda, tüm veriler analiz edilerek, ihtiyaç duyulan davranışsal boyutların listesi ayrıntılı bir şekilde oluşturulmalıdır. Bu liste oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, aynı zamanda birer ölçüm kriteri olacak bu göstergelerin, davranışsal bir yetkinlik yapısını içermesidir.

2.5. **Simülasyon İçerik Tasarımı**

Ölçüm kriterleri oluşturulduktan sonraki aşamada, hazırlanacak olan simülasyon içeriklerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması önerilir:

- İçerik, ölçüm kriteri olarak belirlenmiş olan kritik davranış göstergelerinin tamamının sergilemesine olanak sağlayacak bir şekilde tasarlanmalıdır
- DM uygulaması içerisinde kullanılan simülasyonların seçimi, ölçümü yapılacak olan kritik davranış göstergelerine bakılarak yapılmalıdır. (Bkz. EK-3: Örnek: Yetkinlik-Simülasyon Tablosu)

- Hazırlanan her bir içerik için, hazırlanma ve uygulama süreleri, içeriğin zorluk derecesine paralel olarak ayarlanmalıdır

2.6. **DM Uygulama Standartları**

İçerik tasarımı tamamlanmış olan bir DM simülasyonunun, uygulamaya alınmadan önce pilot olarak belirlenen kişi ve/veya gruba uygulayarak, değerlendirme amacına ve ölçüm kriterlerine ne derece hizmet edip etmediğinin belirlenmesi ve standardize edilmesi önerilir. Hizmet veren firmanın farklı organizasyonlar için daha önce hazırlamış ve/veya bu organizasyonlarda uygulanmış DM simülasyonlarını yeni bir organizasyona uygulayabilmesi için aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması önerilir:

- Söz konusu organizasyonda tanımlanmış olan yetkinlik modeli, kritik davranış göstergeleri ile DM simülasyonunda yer alanlar karşılaştırılmalı ve farklılık olduğunda DM simülasyonu uyarlanmalıdır
- Organizasyon içerisinde pozisyon/rolden beklenen kritik davranış göstergeleri belli değil ise, 2.2’de önerilen adımlara uygun olarak ihtiyaca uygun kritik davranışsal göstergeler belirlenmelidir

Her bir farklı pozisyon/rol için beklenen performansa ilişkin belirlenmiş kritik davranış göstergelerini içeren ve DM sırasında gözlemlenmesi planlanan yetkinliklerin sayısının 4-6 arasında olması önerilmektedir. Her bir yetkinlik ise, en az iki ayrı DM simülasyonu ile değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin objektifliği ve güvenilirliği açısından, her bir yetkinliğe ilişkin “olumsuz/yetkinliğe aykırı” davranış göstergelerinin de neler olduğu ayrıca tanımlanmalıdır.

3. **TEST VE ENVANTER KULLANIMI, TASARIMI, ADAPTASYONU VE TARAF LARI**

3.1. **Test & Envanter Kullanımı, Tasarımı, Adaptasyonu ve Tarafları**

Değerlendirme Merkezlerinin içerisinde bir araç olarak kullanılsın ya da kullanılsın; aşağıdaki tarafların “Uluslararası Test Komisyonu” tarafından hazırlanan ve bu dokümanın eki niteliği taşıyan “Test Kullanım Rehberi”ne uygun hareket etmesi önerilir (Bkz. EK-11: Uluslararası Test Komisyonu Test Kullanım Rehberi).

- Test ve envanterlerin satıcıları ve alıcıları,
- Test ve envanterleri tasarlayanlar,
- Test ve envanterlerin Türkçeye veya başka bir dile çevirilerini yapanlar,
- Yabancı kaynaklı test ve envanterleri Türk kültürüne uyarlatma çalışmalarını yapanlar,
- Test ve envanterlerin seçimini yapan, hangi test ve envanterlerin kullanılacağına karar verenler,
- Test ve envanterleri uygulayan, puanlayan ya da yorumlayanlar,
- Test ve envanterlerin sonuçlarını temel alarak diğerlerine öneride bulunanlar (işe alım ve/veya eğitim ve/veya kariyer danışmanları, eğitimciler, kariyer planlayıcılar, psikologlar, psikometristler vb.),
- Test ve envanterlerin sonuçlarını raporlama ve test yanıtlayıcılarına geribildirim verme sürecine katılanlar.

3.2. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Psikometrik Araçların Kullanımı

Değerlendirme Merkezi içerisinde, simülasyonların haricinde; psikometrik envanterler, zihinsel beceri ya da zihinsel yetenek testleri veya benzeri envanterler de birer araç olarak kullanılabilir.

Bu tür test ve envanterlerden elde edilen sonuçlar, Değerlendirme Merkezi uygulamasının sonuçlarının yanında, ayrı ayrı raporlanmalı ve ele alınmalıdır.

3.3. 360 Derece Değerlendirme Testleri/Anketleri

360 derece değerlendirme testleri/anketlerinde, ölçüm kriteri olarak kullanılacak göstergelerin, davranışsal boyutlar içermesi kritik öneme sahiptir. 360 derece değerlendirme testlerinin/anketlerinin tasarlanması, pilot çalışmalarının yapılması, yönetilmesi, sonuçlarının kullanılması ve paylaşılması gibi konularda da, "Test Kullanım Rehberi"ne uygun hareket etmesi önerilir (Bkz. EK-11: Uluslararası Test Komisyonu Test Kullanım Rehberi).

4. DEĞERLENDİRME MERKEZİ HAZIRLIKLARI VE LOJİSTİK ORGANİZASYON

Değerlendirme Merkezi uygulamalarının hem katılımcılar, hem de değerlendiriciler ve diğer ilgili çalışanlar açısından etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için, iyi bir lojistik planlama ve doğru bir hazırlık süreci çok önemlidir. Değerlendirme Merkezi öncesinde ve değerlendirmeler sırasında dikkat edilmesi gereken kritik faktörler için lütfen ek 4'ü inceleyiniz. (Bkz. EK:4 - DM Lojistik Hazırlık).

5. KATILIMCILARIN DEĞERLENDİRME MERKEZİNE HAZIRLANMASI

5.1. Katılımcılardan Onay Alınması

DM uygulamasına girmesi için ön bilgilendirme yapılan katılımcılardan, sürece dâhil olmayı isteyip istemedikleri konusundaki düşüncelerinin, yazılı bir form ya da e-mail ile alınması önerilir. Çalışanların DM uygulamalarına girmesinin zorunlu tutulduğu organizasyonlarda, bu duruma prosedürlerde açıkça yer verilmesi tavsiye edilir.

5.2. Ön Bilgilendirme

Değerlendirme Merkezine katılacak olan adayların, değerlendirme sürecini daha çok benimseyebilmeleri, bu sürece hazırlanabilmeleri ve iş planlarını yapabilmeleri amacıyla, ön bilgilendirme yapılması son derece önemlidir. Yapılacak olan Değerlendirme Merkezinin sonuçları, çalışanın iş sözleşmesini etkileyebilecek bir kapsamda ise, bu durumda katılımcıya ayrıntılı bir ön bilgilendirme yapılması zorunludur.

Bu bilgilendirme ile adayların önceden temel bir bilgiye sahip olarak, DM uygulamasına katılıp katılmama kararı verebilmelerine fırsat tanınmalıdır.

DM hizmeti sağlayanlar ile hizmeti satın alanlar/kullananlar, ön bilgilendirme içeriği ile ilgili hemfikir olmalıdır. Katılımcılara sunulacak olan ön bilginin içeriği, nihai olarak DM hizmetini kullanan organizasyonun sorumluluğundadır.

İdeal olarak ön bilgilendirmenin en az 2 hafta önce yapılması önerilir. Aynı zamanda katılımcıların yöneticilerinin, gözlemcilerin, DM'de görev alacak değerlendirici ve diğer çalışanların da önceden bilgilendirilmesi gerekir.

Farklı geçmiş ve deneyimlere sahip olan adayların, DM uygulamasında maksimum performans gösterebilmeleri için ideal olarak aşağıdaki konuların, ön bilgilendirmede kendilerine sunulması önerilir.

- (1) DM uygulamasının amacı
- (2) Tüm DM süresi boyunca adaylardan neler beklendiği
- (3) DM öncesinde hazırlık gerektiren durumlar
- (4) Stres ve heyecanlarını nasıl kontrol edebilecekleri
- (5) Adayların DM uygulamasına seçilmelerinin nedeni
- (6) DM zamanı, mekânı ve süresi
- (7) DM uygulamasında kullanılacak olan simülasyon, test, envanter ve materyaller
- (8) Değerlendiricilerin ve DM çalışanlarının rolleri
- (9) DM uygulama sonuçlarının nasıl ve ne içerikte, kimlerle paylaşılacağı, insan kaynakları yönetimi süreçlerine nasıl dahil edileceği ve sonuçların nasıl saklanacağı/gizliliği
- (10) Adaylara ne zaman ve nasıl geribildirim verileceği
- (11) DM uygulama sonuçlarının ne kadar süre ile geçerli tutulacağı
- (12) Sürecin kendilerine olan faydaları
- (13) DM uygulaması ve sonuçları için yetkili kişilerin iletişim bilgileri

6. DEĞERLENDİRME MERKEZİ METODOLOJİSİ

Aşağıda belirtildiği üzere, Değerlendirme Merkezinin metodolojisini tanımlayan 10 ayrı özellik bulunmaktadır.

6.1. İşle İlgili Davranışsal Göstergelerin Sistemli Bir Şekilde Toplanması ve Analiz Edilmesi

Değerlendirme Merkezlerinde, ölçüm kriteri olarak kullanılacak olan davranış göstergeleri sistematik bir veri toplama ve analiz yöntemi ile belirlenmelidir. Bu sistematik analiz yöntemi, değerlendirmenin özünü teşkil edecek olan “belirli, gözlenebilir ve doğrulanabilir davranışsal boyutların neler olduğunu ve bu boyutların hangi iş ortamında sergilendiğini” objektif bir şekilde ortaya çıkarır.

6.2. Ölçüm Kriteri Olarak Davranış Göstergelerinin Kullanılması:

Değerlendirme Merkezilerindeki ölçüm kriterleri, görev ve pozisyona uygun, işin başarısını öngörecektir şekilde, önceden tanımlanmış davranış göstergelerinden oluşur. Bu davranış göstergeleri, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve ayırt edici olma

özelliği taşır. Davranış göstergeleri anlamlı şekilde gruplanabilir ve yetkinlik olarak da adlandırılabilir.

6.3.

Çok Yönlülük:

Değerlendirme Merkezi kapsamlı bir süreçtir. Önyargıyı kırmak ve tarafsızlığı sağlamak için birden fazla geçerli/güvenilir ölçüm aracı ve eğitim almış değerlendirici yer alır. Her bir ölçüm kriteri birden fazla araç, yöntem ve değerlendiriciyle ölçülür. Örnek araç ve uygulamalar, zihinsel beceri testleri, kişilik envanterleri, bireysel ve grup vaka uygulamaları, yetkinlik temelli görüşmeler gibi araçlardan oluşur.

6.4.

Yetkinlik Matrisi:

Her Değerlendirme Merkezi öncesinde hangi ölçüm kriterinin, hangi araçlarla ölçüleceğini tanımlayan bir yetkinlik matrisi oluşturulur. Bu matriste, her ölçüm kriterinin en az 2 ve daha fazla değişik araçla gözlemlenmesi sağlanmalıdır.

6.5.

Ölçüm Araçları:

Değerlendirme sürecinde farklı ölçüm araçları yer alır. Araçların içerikleri, katılımcıların tanımlanan davranışları sergilemelerine fırsat verecek şekilde tasarlanmış olmalıdır.

“Değerlendirme kılavuzu”nun önceden tasarlanmış olup değerlendirmenin kanıtlar doğrultusunda standardize edilmiş olması gerekir. Değerlendirme Kılavuzu, değerlendiricilerin her araçta, hangi kanıt veya ipuçlarını hangi ölçüm kriteri ile eşleştireceğini ve nasıl değerlendirileceğini tanımlar.

Ölçüm araçlarının tasarımı ve içeriği, adayların önceden verilmiş çoktan seçmeli soruları yanıtlayacağı şekilde olmamalıdır. İçerik değil, süreç odaklı olmalıdır. Vaka uygulamalarının tek tip doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Davranış göstergelerinin ve yaklaşımların nasıl sergilendiği değerlendirilir.

6.6.

Değerlendiriciler:

Değerlendirme Merkezinde birden fazla, eğitim almış değerlendirici rol alır. Kurum için değerlendirici kullanıldığında, tarafsızlığın ihlaline izin vermemek için katılımcının yöneticisi değerlendirici olmaz. Eğer mümkünse, farklı iş alanı, farklı organizasyon seviyesi ve farklı demografik özellikleri gözeterek değerlendirici seçimi yapmak faydalı olacaktır.

6.7.

Değerlendiricilerin Eğitimi:

Değerlendiricilerin, temel değerlendirici becerileri eğitimi almış olsalar dahi, değerlendirici olarak görev alacakları her

bir simülasyon için eğitim almaları şarttır. Değerlendiricilerin ortak eğitimin dışında DM uygulamalarına birlikte katılarak, değerlendirme puanlarını ortak bir anlayışla yenilemeleri gerekir.

6.8. Gözlem, Kayıt, Sınıflandırma ve Değerlendirme:

Değerlendirme Merkezinde gözlemlenen davranışlar, belirli bir sistematikle değerlendirilir. Öncelikle, her simülasyonda, gözlemlenen davranışlar not edilir, daha sonra alt davranış göstergelerine göre gruplanır. En sonunda, kanıtların miktarına göre değerlendirilerek puanlanır.

6.9. Entegrasyon:

Her katılımcı için, birden fazla gözlemcinin değerlendirmesi, yetkinlikler temelinde bir araya getirilerek birleştirilir. Her kişinin sonuç puanı gözlemcilerin hemfikir olması sağlanarak verilir. Bu aşamada hedeflenen, puanların ortalamasını almak değil, gözlemcilerin fikir ve görüşlerini kanıtlarla anlatıp birbirlerini ikna etmeleridir.

6.10. Standardizasyon:

Değerlendirme Merkezindeki her türlü içerik, süreç ve aşama, standardize edilmelidir. Her katılımcı için, aynı standartta değerlendirme uygulanması esastır.

7. MESLEKİ YETERLİLİK, EĞİTİM VE SERTİFİKASYON

7.1. Değerlendirme Merkezi Organizasyonunda Roller

Bir değerlendirme merkezi organizasyonu birden fazla rol içerir. Aşağıda bu rollerden en sık kullanılanlar listelenmiştir:

- DM tasarımcıları
- Değerlendiriciler
- Deneyimli değerlendiriciler
- DM yöneticisi
- DM organizasyon görevlisi
- Rol oyuncularları (Canlandırıcılar) (Bkz. EK-10: Tanımlar / Tanım-19: Rol Oyuncusu).

Bu roller, pratikte farklı kişiler olmayabilir. Örneğin; bir değerlendirici aynı zamanda rol oyuncusu da olabilir. Fakat üstlenilen her rolün gereklilikleri için, ayrı bir eğitim sürecine tabi olmak şarttır.

7.2.Rol Tanımları

7.2.1 Değerlendirme Merkezi Tasarımcısı

DM tasarım sürecinin çalışma planını oluşturur ve içeriğini tasarlar. İlgili yetkinlikleri analiz etmeye imkân verecek vakaları, oyunları tasarlar, ilgili rolleri biçimlendirir, pilot denemelerini yapar, geçerliliğini analiz eder. Bu yöntemlerin diğer Değerlendirme Merkezi uygulayıcıları tarafından öğrenilmesini sağlar.

7.2.2 Değerlendirme Merkezi Değerlendiricileri

Değerlendirme Merkezi uygulamalarında katılımcıların davranışlarını gözlemler ve kayıt tutar. Katılımcı dosyalarını takip eder ve toplar. Uygulamalar sonucunda adayların sergiledikleri davranışları sınıflandırır ve puanlar. Uygulama sonucunda rapor oluşturur.

7.2.3 Değerlendirme Merkezi Deneyimli Değerlendiricileri

Değerlendirme Merkezi uygulamalarında kullanılan tüm simülasyon türlerinde değerlendirici olarak görev yapar, deneyimsiz gözlemcilerle eşlik edip mentorluk yapar, geribildirim verir, yönetsel yetkinlikleri değerlendirir.

7.2.4 Değerlendirme Merkezi Yöneticisi

DM'nin yapıldığı süre boyunca kurumun yöneticileriyle işbirliğinden ve tüm sürecin yürütülmesinden sorumludur. Üç ana görevi bulunmaktadır:

- Ölçme ve değerlendirme ihtiyaçlarını analiz eder, uygun simülasyon seçimini yapar, kaynakları etkin bir şekilde yönetir.
- Sürecin hem teknik, hem de organizasyonel yönetiminden sorumludur. DM zamanlamasını kontrol eder ve yapılacağı yer gereksinimlerini belirler. Katılımcıları bilgilendirir.
- DM sürecini izler. Kalite kontrol, katılımcı ve değerlendirici yönetiminden sorumludur.

7.2.5 Değerlendirme Merkezi Organizasyon Görevlisi

Proje kapsamında gereken lojistik ve organizasyonel (online test süreçleri, basılı malzemeler, gönderiler vb.) görevlerini yürütür. Katılımcıları karşılamak ve uygulamalar boyunca yönetmekten sorumludur. Gerekliğinde mekân görevlileriyle irtibat kurar.

7.2.6 Değerlendirme Merkezi Rol Oyuncuları

Tasarlanmış rol oyunları kapsamında, değerlendirilen kişi-

lerde, değerlendirilmek istenen davranışı ortaya çıkartmak için etkileşimde bulunan kişidir. Genelde birebir olarak yapılır ve ayrıca bir değerlendirici bulunur. Yönetici yetkinliklerinin değerlendirildiği DM'lerde rol oyuncusunun aynı zamanda değerlendirici olmaması önerilir (Bkz. EK-10: Tanımlar / Tanım-19: Rol Oyuncusu).

7.3. Mesleki Yeterlilik Şartları

Temel değerlendirici eğitimini alarak, değerlendirme yöntem ve metodlarını öğrenen ve bunları uygulayabilme becerilerini kazanarak sertifika sahibi olan herkes, değerlendirici olabilir. Mesleki sertifikasyon sürecinin haricinde, herhangi bir eğitim veya benzeri bir nitelik, şart olarak aranmaz.

7.3.1. DM tasarımcı ve uygulayıcıları genel olarak örgütsel psikologlardır. Örgütsel psikoloji dışında geçmiş olanların bu rolü üstlenebilmeleri için daha kapsamlı bir eğitim almaları önerilir. Aynı zamanda vaka tasarlama teknikleri eğitimine katılıp, sertifika sahibi olma şartı aranır.

7.3.2. DM değerlendiricisi olmak isteyenlerin, "temel değerlendirici" eğitimini alarak, değerlendirme yöntem ve standartlarını öğrenmesi ve bunları uygulayabilme becerilerini kazanarak sertifika sahibi olması şartı aranır. Mesleki sertifikasyon sürecinin haricinde, herhangi bir eğitim veya benzeri bir nitelik şart olarak aranmaz.

7.3.3. DM deneyimli değerlendiricisi olabilmek için, "temel değerlendirici" sertifikasının alındığı tarihten sonra en az 200 saat değerlendirici olarak görev alanlar için, "ileri değerlendirici" eğitimine katılıp, sertifika sahibi olma şartı aranır.

7.3.4. DM organizasyon görevlisi olabilmek için, herhangi bir eğitim veya benzeri bir nitelik ya da sertifikasyon şartı aranmaz.

7.3.5. DM rol oyuncusu olabilmek için, "temel değerlendirici" eğitiminin bilgi tamamlama kısmına katılım şartı aranır (Değerlendirici becerileri kısmından muaftırlar).

7.4. Mesleki Eğitim Standartları ve Sertifikasyon

7.4.1. Temel Değerlendirme Becerileri Sertifikası

Temel Değerlendirme Becerileri Sertifika programı, kuramsal bilgi edinmenin yanında, uygulama becerisi kazanma ve mentor eşliğinde belirli sürelerde değerlendirme yapma aşamalarından oluşur.

Eğitim İçeriği:

- DM yapıma amaçları
- DM tanımı ve değerlendirme araçları
- Yetkinlik tanımları, ölçüm kriteri olarak davranışsal göstergeler
- Gözlem, kaydetme, sınıflandırma ve değerlendirme teknikleri, formatlar, şablonlar
- Yanlılık yaratabilecek (ayrımcılık gibi) değerlendirme riskleri ve yanlılıktan kaçınma ilkeleri
- Gizlilik ve DM gözlemlerinin paylaşılacağı paydaşlar
- Sonuç raporu yazma teknikleri
- Kanıta dayalı geribildirim verme teknikleri

Bu temel becerileri kazanan adaylar, en az 2 değerlendirme merkezi uygulamasında deneyimli değerlendiriciler tarafından izlenerek, uygulama becerileri değerlendirilir ve deneyimli değerlendiricilerin yapacağı değerlendirmelerden yüzde 75 ve üzerinde puan alan adaylar sertifika almaya hak kazanırlar.

7.4.2.

İleri Değerlendirme Becerileri Sertifikası

İleri Değerlendirme Becerileri Sertifika programı, sektör bilgisi ve kuramsal bilgi edinmenin yanında, uygulama becerisi kazanma ve mentor eşliğinde belirli sürelerde değerlendirme yapma aşamalarından oluşur.

Eğitim İçeriği:

- Sektör ve kurum bilgisine hâkimiyet
- Temel değerlendirici becerileri
- DM sırasında aday stresini yönetebilme
- Değerlendirici hatalarını gözlemleyebilme
- Entegrasyon toplantısını yönetebilme
- Değerlendiriciler arasında karşılaştırma yapma ve ortak ölçüm sağlama teknikleri
- Diğer DM araçlarının yönetimi ve analizi
- Tüm değerlendirme araçlarından elde edilen sonuçların birleştirilme teknikleri
- Kanıta dayalı geribildirim verme teknikleri
- Geribildirim sürecinde aday itirazlarını karşılayabilme

Bu temel becerileri kazanan adaylar, yapılacak olan sınav ve uygulamalardan yüzde 75 ve üzerinde puan almaları durumunda sertifika almaya hak kazanırlar.

7.4.3. Değerlendirme Merkezi ve Vaka Tasarlama Teknikleri Sertifikası

Eğitim İçeriği:

- DM’lerde kullanılan yöntemlerle uyumlu soru hazırlama teknikleri
- Temel iş analizi yöntemleri
 - Odak grup teknikleri
 - İçerik analiz metodları
 - Temel mülakat teknikleri
- Temel DM metodolojisi
- Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları
- Zaman tablosu hazırlama teknikleri
- Açık ve anlaşılır vaka içeriği hazırlama teknikleri
- Aranılan davranışsal yetkinlikleri tetikleyecek vaka hazırlama teknikleri
- Katılımcılar ve gözlemciler için açık ve anlaşılır talimatlar yazma bilgisi
- Rol oyuncuları için metin hazırlama teknikleri
- Kaydetme, raporlama için destekleyici form ve şablonlar tasarlama teknikleri

Bu temel becerileri kazanan adaylar, yapılacak olan sınav ve uygulamalardan yüzde75 ve üzerinde puan almaları durumunda sertifika almaya hak kazanırlar.

7.5. Mesleki Eğitim Standartlarına Uygun Sertifikasyon Programı Düzenleyebilecek Kurumlar

Yukarıda belirtilen sertifika programlarını düzenlemek isteyen kurumlar, hazırladıkları eğitim programının içeriklerini PER-YÖN tarafından belirlenen Değerlendirme Merkezi Metodları Danışma Kurulu’na teslim ederler. Danışma Kurulu tarafından içerikleri akredite edilen kurumlar, sertifika programı düzenleme yetkisine sahip olurlar (Bkz. EK-7: Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubu ve Yönetimi).

8. ETİK İLKELER

Bu rehber doküman, Değerlendirme Merkezi uygulamalarına dâhil olan tarafların uymaları gereken etik ilkeleri kapsamaktadır.

8.1. Değerlendiricilerin Sorumluluğundaki Etik İlkeler

- Değerlendirme Merkezinin amacı, sağladığı yararlar ve sınırları hakkında doğru bilgiler vermek,
- Niteliklerini, uzmanlığını, sertifikasyonlarını ve yeterliliklerini

tam ve doğru olarak belirtmek,

- Niteliklerine, uzmanlık edindiği yöntemlere göre değerlendirme yapmak, bilmediği yöntemler ile değerlendirme yapmamak,
- Gözlemediği kişilerle ilgili hiçbir etki altında kalmadan, ayrımcılık yapmadan, objektif bir şekilde kanıtlar toplamak, katılımcıyı herhangi bir nedenle kayırmamak, adil değerlendirmek, pozitif ayrımcılık uygulamamak,
- Katılımcıya zarar vermemek, kişisel özellikleri veya farklılıkları nedeniyle rencide eden bir dil kullanmamak,
- Objektifliği etkileyebilecek bir durum olduğunda, bu durumu açıklıkla dile getirmek ve o kişiyi farklı bir gözlemcinin değerlendirmesini talep etmek,
- Değerlendirici olarak performansını etkileyebilecek veya yönlendirici olabilecek unsurları fark etmeye gayret etmek, gerekirse değerlendirme yapmayı reddetmek (Örnek: önceden tanıdığı kişileri değerlendirmemek vb.),
- Değerlendirmelerini, Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi standartlarını, uygun metodları uygulayarak gerçekleştirmek, Değerlendirme Merkezi esaslarından vazgeçmemek,
- Değerlendirme hizmetini satın alanlar ve katılımcılarla kurulan iletişimde yapıcı/olumlu bir iletişim dili kullanmak,
- Ses ve görüntü kaydı alınması gerekli durumlarda, mutlaka hizmeti satın alanların ve katılımcının iznini almak,
- Sonuçların ve raporların gizliliğini sağlamak,
- Geribildirim görüşmelerini önyargısız ve tarafsız şekilde gerçekleştirmek, tüm bulguları hem hizmeti satın alanlara, hem de katılımcıya olduğu gibi ve aynı içerikte paylaşmak,
- Geribildirim görüşmesinde geribildirim alan katılımcıya katkı sağlayacak gelişim odaklı bir yaklaşım sergilemek,
- İlk değerlendirme sonrası koçluk vb. uygulamalarla gelişimine bizzat destek olduğu veya yakından takip ettiği katılımcıların yeniden değerlendirilmesinde görev almamak,
- Değerlendirme Merkezinin kanıt temelli bir uygulama olduğunu bilmek ve standartlar çerçevesinde bu kanıtları toplamak, yorumları bu kanıtlara dayandırmak ve kanıt temelli raporlama yapmak,
- Değerlendirme Merkezi yöntem ve araçlarının fikri-i mülkiyet/entelektüel sermaye kapsamına girdiğini bilerek, buna uygun davranmak. (kullanılan araçları kopyalamamak, başkaları ile paylaşmamak, telif hakkı sahibinin bilgisi dışında başka projelerde kullanmamak, bu araçları kendi eseri/ürünü gibi pazarlamamak vb.)

8.2.

DM Hizmeti Satanların Sorumluluğundaki Etik İlkeler

- Değerlendirme Merkezinin organizasyon taleplerini ne ölçüde

karşılatabileceği ve sahip olduğu uzmanlıklar hakkında hizmeti satın alanlara doğru bilgi vermek,

- Hizmeti satın alanlara Değerlendirme Merkezi mantığını, sınırlarını ve anlaşmanın tüm koşullarını açıklamak,
- Hizmeti satın alanlar ile açık anlaşmalar ve sözleşmeler yapmak ve anlaşmanın her şartına uymak,
- Uygulamanın amacına ve hizmeti satın alanların beklentilerine uygun şekilde hazırlık yapmak, uygun araç ve değerlendirici seçimini gerçekleştirmek, araçların ve değerlendiricilerin kalitesinden ve yeterliliğinden emin olmak,
- Uygulama aşamalarının tamamının titizlikle planlanıp uygulanacağından emin olmak, tüm katılımcılara eşit koşullar sağlamak,
- Değerlendirmenin amacına uygun ve belirlenmiş standartlar ve metodlarla gerçekleşmesini garantiye alacak tedbirler almak,
- Sonuçların ve raporların gizliliğini sağlamak,
- Ayrımcılığın önüne geçildiğinden emin olmak, kültürel farkların olduğu durumlarda yerel uzmanlardan yerel normlar hakkında bilgi almak,
- Araçların katılımcılar arasında fark yaratmayacağından emin olmak,
- Sonuçları hizmeti satın alanların doğru yorumladığından ve kendi hedefleri ile doğru ilişkilendirdiğinden emin olmak,
- Değerlendirme Merkezinin kanıt temelli bir uygulama olmasından hareketle projeleri uygun araç ve yöntemlerle donatmak ve uygulamaya özgü belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde bu kanıtları toplanmasını sağlamak, yorumları bu kanıtlara dayandırmak ve kanıt temelli raporlama yapılmasını sağlamak,
- Değerlendirme Merkezi konusunda deneyimli ve yetkin bir değerlendirici kadrosu ile çalışmak,
- Projelerin kısmi zamanlı ya da serbest zamanlı değerlendiricilerle yürütülme zorunluluğu doğduğunda, kalite ve etik açısından doğabilecek sorunlar için gerekli tedbirleri almak,
- Değerlendirme Merkezlerinin prensip olarak gelişim amaçlı olduğunu bilmek ve işten çıkarma amaçlı kullanımına izin vermemek. İşten çıkarma süreçlerinde, yönetim kararlarına destek amaçlı hizmet taleplerine cevap verileceğinde, bu projeyi Değerlendirme Merkezi olarak isimlendirmemek. Değerlendirmeye alınacak adayların, eğer amaç işten çıkarma/ devam kararı ise bunu bilerek gelmelerinin sağlanması konusunda hizmeti satın alanlar ile gerekli anlaşmayı yapmak.

8.3.

DM Hizmeti Satın Alanların Sorumluluğundaki Etik İlkeler

- Değerlendirilecek kişiye (aday), değerlendirme sürecinin

- amacını açıklamak,
- Adaya, şirket içindeki seçim sürecini açıklamak,
- Adaya DM sürecini açıklamak,
- Adaya, DM sonuçlarının kimlerle paylaşılacağını ve kullanım alanlarını açıklamak,
- Adaya DM sonuçlarıyla ilgili geribildirim imkânı sağlamak,
- Adayın DM çalışmasına katılmama hakkı olduğunu ve bu kararın olası sonuçlarını açıklamak,
- Hizmet alınacak kuruluşla DM sürecinde gerekli olacak dokümanları paylaşmak (Görev tanımı, yetkinlikler, vb.),
- DM projelerinin yoğun emek ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunu bilmek, bu nedenle DM etik ilkelerinden ve kalitesinden ödün vermeyecek şekilde akredite olmuş danışman kuruluşlar ve sertifikalı değerlendiricilerle çalışmak,
- Kurum içinden projeye sürekli refakat ve takip edecek bir veya birden fazla yetkili kişi atamak,
- DM kapsamında kullanılacak değerlendirme yöntem ve amaçlarının değerlendirme amacına hizmet edip etmediği konusunda DM kuruluşundan kapsamlı bilgi talep etmek,
- DM sonucunda yönetime sunulan raporların DM'deki etik ilkelerden özellikle objektiflik ve gizlilik esaslarına uygun şekilde kurum içinde saklanmasını, kullanılmasını ve kararlara yansıtılmasını sağlamak,
- DM'nin kanıt temelli bir uygulama olduğunu bilmek ve kendisine sunulan raporların, uygulamaya özgü belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde ilgili kanıtları içermesini talep etmek, bu kanıtları kendi yönetim kararlarında da göz önünde bulundurmak,
- Katılımcıların ana dilleri DM'de kullanılan dilden farklıysa, katılımlarının uygun olup olmadığı, katılacaklarsa ne gibi bir desteğe (ek zaman, dil desteği gibi) ihtiyaç duyduklarını göz önünde bulundurmak.

8.4.

Katılımcının Sorumluluğundaki Etik İlkeler

- Uygulamanın kurallarına uymak,
- DM uygulamasında kullanılan malzemeleri, içerikleri vb. telif hakkına tabi olabileceğinden dolayı kopyalamamak, üçüncü kişilerle paylaşmamak ve sosyal medya vb. mecralarda yayınlamamak,
- Kendi hakları ve sorumlulukları ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Değerlendirmede kendisini dürüst bir biçimde ortaya koymak,
- Değerlendirmenin yeri ve zamanı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Değerlendirilmeyi kabul etmeme durumunda sonuçlarına saygı duymak,
- DM uygulama sürecinde aksaklık yaşandı ise (ortam, değer-

lendiricinin davranışları vb.) itiraz hakkının olduğunu bilerek, durumu uygulama ortamını bozmayacak ya da akışı aksatmayacak şekilde ilgili kişiye bildirmek,

- Değerlendirme sürecinde diğerlerine saygılı davranmak, uygulama ortamında dikkati dağıtacak ve ortamda çatışma havası yaratacak davranışlar göstermemek,
- DM sürecine katılmış diğer kişilerle yaşanan durumları/olayları/paylaşılanları, diğer katılımcıların bilgisi dışında başka kişilerle paylaşmamak.

8.5. Engelli Katılımcıların Hak ve Sorumlulukları

Engelli katılımcıların, Değerlendirme Merkezi uygulamalarında gerçek performanslarını sergileyebilmeleri için, “kurum-danışmanlar-değerlendiriciler” tarafından uyarlamaların yapılması gereklidir (Bkz. EK-5: Engelli Katılımcılar için Uyumlaştırma Önerileri).

9. TEKNOLOJİ KULLANIMI

Değerlendirme süreçlerinin içerisinde teknolojik araçlar kullanılıyorsa (online testler, simülasyonlar veya oyunlar), gerek bu tür araçların tasarım aşamasında, gerekse uygulanması sırasında aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması önerilir:

- Adaylar arasında adaletsizliğin oluşmaması ve adayların teknolojik uyumsuzluklar nedeniyle performans kaybı yaşamamaları için, teknoloji tabanlı değerlendirme araçlarının tasarım aşamasında, adayların teknoloji kullanımı açısından sahip oldukları bilgi, beceri ve niteliklerin yanında, aşağıda belirtilen teknolojik donanım ve yazılım farklılıkları gözetilmelidir.
 - a. İşletim sistemleri farklılıkları
 - b. Hız ve kapasite farklılıkları
 - c. İnternet bağlantı kalitesi, hızı, veri akış kapasitesi farklılıkları
 - d. İnternet tarayıcı sayfası uyumluluk farklılıkları
 - e. Ekran büyüklüğü ve çözünürlüğü farklılıkları
 - f. Ses ve görüntü transfer kalitesi farklılıkları
 - g. Klavye (klasik, dokunmatik ekran) ve fare uyumluluk (yazılım, sağ ve sol el kullanımı) farklılıkları
 - h. Masaüstü veya mobil donanım farklılıkları
 - i. Engelli katılımcıların teknoloji kullanım becerileri (görme engelli, işitme engelli katılımcılar vb.)
 - j. Altyazı seçenekleri ve uyumlulukları
- Adayların teknoloji kullanımı konusunda bilgi ve becerilerinde

farklılıklar olabileceği düşüncesiyle, bu tür uygulamaları daha rahat kullanabilmelerine olanak sağlayan, “sık sorulan sorular”, “yardım”, “ayrıntılı kullanım talimatı”, “deneme uygulaması” veya benzeri bir desteğin hazırlanması önerilir.

- Adayların etkin bir şekilde performans gösterebilmesi için, çalışma ortamlarındaki farklılıkların (zaman kısıtları, gürültü, 3. şahısların varlığı, fiziksel ortamın uygunluğu vb.) ve olası zaman farklılıklarının dikkate alınması, gerektiğinde uygulama öncesinde adayların bu konularda bilgilendirilmesi tavsiye edilir.
- Teknoloji tabanlı değerlendirme uygulamalarında güvenlik sorunu yaşamamak adına, kimlik doğrulama uygulamaları ve benzeri güvenlik önlemlerinin alınması tavsiye edilir.
- Teknoloji tabanlı değerlendirme uygulamaları ile elde edilen kişisel verilerin gizliliğinin sağlanması için gerekli önlemler alınmalıdır.

10. SONUÇLARIN KULLANIMI, RAPORLANMASI VE GERİBİLDİRİMLER

10.1. Sonuçların Raporlanması

Bütün katılımcılar, daha önceden kendilerine bildirilmiş olan değerlendirme amaçları kapsamında, uygulama performansları ve değerlendirmeleri konusunda bilgilendirilmelidir.

Bu kapsamda, Değerlendirme Merkezi uygulamasına katılan her bir katılımcı için bireysel bir rapor hazırlanmalıdır. Toplu uygulamalarda ise, bireysel raporlara ilave olarak toplu raporlamalar da yapılabilir.

Bu raporların formatı ve bilgileri hangi ayrıntıda kapsayacağı, DM hizmeti sunan organizasyon ve/veya DM hizmetini satın alanlar tarafından önceden belirlenmelidir.

DM raporlarının en az aşağıdaki bilgileri kapsayacak şekilde hazırlanması önerilir.

- Her bir uygulamadaki yüksek ve düşük performans sergilenen bölümler
- Önceden belirlenmiş olan davranış göstergeleri veya yetkinlik temelli sonuçlar

DM hizmeti satanlar, uygulama sonuçlarına ilişkin ayrıntılı raporları mümkün olan en kısa sürede hizmeti satın alanlara sunmalıdır. Hizmeti satın alanların bu çıktıları insan kaynakları süreçlerinde kullanma ihtiyaçları nedeniyle bu sürenin 5 işgününü geçmemesi önerilir.

Raporlar, adaylar ve karar vericiler tarafından anlaşılır bir formata ve içeriğe sahip olmalıdır.

Raporlar, adayların genel performansının yanında, her bir simülasyon kapsamında adayların bireysel performansını yansıtacak şekilde kanıtlara dayalı olmalıdır.

Kurum içi katılımcılar tarafından talep edilmesi durumunda, katılımcılara bireysel raporlarına erişim izni verilmelidir.

Bireysel raporlar, Değerlendirme Merkezi uygulamasında katılımcının davranışlarını somut olarak gözlemlemiş kişiler tarafından hazırlanmalıdır.

Organizasyon içerisinde DM sonuçlarına erişim yetkisi verilen kişiler DM sonuçlarını pozisyonlarına uygun bir şekilde kullanmalıdır.

10.2.

Geribildirimler

Değerlendirme Merkezi uygulamalarının en önemli aşamalarından birisi olan geribildirim süreci, bu hizmeti satın alanların karar vermelerini kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda DM uygulamasına katılan adayların bireysel gelişimlerinde son derece önemli bir katma değer yaratır.

Geribildirim sürecinin nasıl olması gerektiği konusunda organizasyon içerisinde yazılı prosedürlerin olması ve sürece giren herkes tarafından bu prosedürlerin bilinmesinin sağlanması tavsiye edilir.

Bu katma değerli sürecin, bireylerin gelişimlerine gerçek anlamda hizmet edebilmesi için en azından bazı standartların sağlanması gerekir (Bkz. EK-6: Geribildirim Standartları).

10.3. SONUÇLARIN KULLANIMI

10.3.1 Sonuçların Kullanımı Hakkında

Şirket birleşmeleri, pozisyon kapanması, yasal iflas erteleme- si vb. nedenlerle zaruri olarak yapılacak olan çalışan kadro- sunun azaltılması ve benzeri ihtiyaçlarda, mevcut çalışanların başka pozisyonlarda değerlendirilmesi amacıyla DM kullanılması uygun olabilir.

Mevcut performans verilerinin yeni bir rol-görev için adayı değerlendirmek açısından yetersiz olduğu durumlarda, adayın yeni rolde gereken yetkinliklere ne kadar sahip olduğunu anlamak için DM uygulamasının kullanılması faydalı bir yöntem olabilir.

“Değerlendirme Merkezi” Ek:2’de belirtilen alanlarda kullanılabilirken, bir çalışanın ya da bir grup çalışanın her ne amaçla olursa olsun iş akdinin feshedilmesi sürecinde, temel dayanak olarak kullanılamaz.

Bu tür bir kararın verilmesi sürecinde, öncelikle çalışanların performansının dikkate alınması tavsiye edilir. Performans verisinin olmadığı bir ortamda ise, bu tür verilerin toplanması için bir çaba gösterilmesi öncelikli olarak önerilir.

10.3.2 Kayıtların/Sonuçların Saklanması

Değerlendirme Merkezi uygulama sonuçları, her organizasyon tarafından, daha sonra kullanılmak üzere saklanabilir.

Değerlendirme Merkezi uygulama sonuçlarının en fazla 2 yıl saklanması tavsiye edilir. 2 yıllık süreyi geçmiş olan DM sonuçları, özellikle çalışanın görev-rolünde değişiklik yapmak amacıyla kullanılmamalıdır. Sonuçları saklama görevi, hizmeti satın alan kuruma aittir. Bununla birlikte, hizmeti satan kurumlar ise, hizmeti satın alan kurumun izni olmaksızın sonuçları 2 yıldan uzun süreli saklamamalıdır.

10.3.3 Malzemelere Erişim

DM uygulamalarına ait her türlü basılı veya elektronik yayım ya da fiziksel malzeme (simülasyon içerikleri, değerlendirici rehberleri, yetkinlik setleri vb.), yetkili kişiler haricindeki kişilerin ulaşamayacağı bir şekilde saklanmalıdır. Bu malzemelere erişebilecek kişiler ve roller, organizasyon içerisinde yazılı bir şekilde tanımlanmalıdır.

10.3.4 **Sonuçlara Erişim ve Sonuçların Korunması**

DM uygulamalarının sonuç raporları da yetkili kişiler hariçindeki kişilerin ulaşamayacağı bir şekilde saklanmalıdır. Bu raporlara erişebilecek kişilerin organizasyon içerisinde yazılı bir şekilde tanımlanması gerekir.

Aynı zamanda sonuçların ve sonuçlarla ilgili aşağıdaki evrakların ne zaman ve kim tarafından, ne şekilde yok edileceğinin de tanımlanması faydalı olacaktır.

- Sonuç raporu
- Adayların uygulamalar sırasında doldurdukları yazılı formlar
- Video kayıtları
- Gözlemcilerin uygulamalar sırasında not aldıkları yazılı kâğıtlar
- Yetkinlik değerlendirme formları
- Entegrasyon notları

10.3.5 **Gelişim Planı**

Değerlendirme Merkezleri gelişim amacıyla kullanıldığında, Gelişim Merkezi uygulamaları sonunda, adaya özel bir gelişim planı hazırlanması tavsiye edilir. Bu gelişim planı özellikle simülasyonlar sırasında kanıta dayalı olarak gözlemlenmiş gelişim alanlarına ve gelişim alanı içeren yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceğine odaklanmalıdır.

10.3.6 **DM/GM Sonrası Takipler**

Gelişim planları hazırlanan ve kendisine geribildirim verilen katılımcıların, bu geribildirimleri günlük hayata aktarabilme performansının periyodik olarak takip edilmesi tavsiye edilir. Bunun için DM/GM sonrası takip toplantıları düzenlenebileceği gibi, yeniden bir DM/GM uygulaması da organize edilebilir.

Adaya özel gelişim planının kritik noktalarının, belirli aralıklarla adaya hatırlatılması ve gerektiğinde adayın yönlendirilmesi, ilk yöneticisi başta olmak üzere, insan kaynakları profesyonelleri ve/veya organizasyondaki yetkililerin sorumluluğundadır.

Gelişim planının bir de yönetici özeti olmalı ve kişinin bağlı olduğu yöneticisi tarafından nasıl destekleneceğini içermesi sağlanmalıdır.

Katılımcının gelişimine yönelik yapılan yatırımdan sonra kazandığı yetkinliği kullanabileceği makul bir süre sonunda (en az bir yıl sonra) Gelişim Merkezi uygulamasının farklı ölçüm araçları ile yinelenmesi tavsiye edilir.

HAZIRLAYANLAR

PERYÖN DEĞERLENDİRME MERKEZİ MetodLARI ÇALIŞMA GRUBU

(Alfabetik Sırayla)

Acar Baltaş / Baltaş Grubu

Ayşegül Horozoğlu Enkavi / Davranış Bilimleri Enstitüsü

Berna Gülgöz / Assess

Betül Özkarahan / CEB SHL

Betül Yücel / İstanbul Bilgi Üniversitesi

Bircan Karalar / Korn Ferry

Canan Sümer / ODTÜ

Çiğdem Vatansever / Namık Kemal Üniversitesi

Dolunay Bulut / Türkiye İş Bankası

Ece Aktan / HAY Group

Efdal Altan / Roketsan

Emre Konuk / Davranış Bilimleri Enstitüsü

Eren Suna / Assessment Systems

Gülnur Göksel /

Gülşah Vural Özkan / İstanbul Bilgi Üniversitesi

İdil Işık / İstanbul Bilgi Üniversitesi

Levent Sevinç / Assessment Systems

Mehmet Ünal / Bağımsız Danışman

Mehmet Sürmeli / TTS – Top Talent Solutions / Moderatör

Özge Berçin Keleş / Davranış Bilimleri Enstitüsü

Seher Önelge / Baltaş Grubu

Seval Yazıcı / Baltaş Grubu

Sibel Çalışkan / İstanbul Bilgi Üniversitesi

Ulaş Özcan / Insight Factor

Zuhal Baltaş / Baltaş Grubu

EKLER

EK-1: Değerlendirme Merkezi ve Gelişim Merkezi Farkları Tablosu

Değerlendirme ve Gelişim Merkezlerinin Farkları

Değerlendirme Merkezi

İşe alım, terfi, atama, yedekleme süreçlerinde kullanılır.

Kurum dışından adayları seçme ya da bir çalışanın bir göreve davranışsal açıdan uygunluğuna karar verme sürecinde kullanılır.

İş performansını yetkinlik temelli öngörmek amacıyla kullanılır.

Organizasyon açısından daha kısa sürebilir.

Kurum dışı katılımcıya geribildirim içermeyebilir. Kurum içi katılımcıya ve yöneticisine ise temel düzeyde geribildirim verilir.

Gelişim Merkezi

Yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme süreçlerinde kullanılır.

Sonucunda kişilere güçlü yanları ve gelişim alanlarıyla ilgili ayrıntılı geribildirim verilir, kapsamlı geribildirim raporu hazırlanır ve gelişim planları oluşturulur.

Farkındalık sağlamak, gelişim ihtiyacını tespit etmek, gelişim planlaması yapmak amacıyla kullanılır.

Organizasyon açısından daha uzun sürebilir. Daha fazla dokümantasyon içerebilir.

Katılımcıya ve katılımcının yöneticisine ayrıntılı geribildirim içerir.

EK-2: Değerlendirme ve Gelişim Merkezlerinin Kullanım Alanları:

KULLANIM ALANI	Değerlendirme Merkezi	Gelişim Merkezi
İşe Alım	✓	
Eğitim ve Gelişim		✓
Atama/Terfi	✓	
Potansiyelin Belirlenmesi (Yetenek Yönetimi)		✓
Kariyer Planlama ve Rehberlik		✓
Yedekleme	✓	✓

EK:3: Örnek Yetkinlik – Simülasyon Tablosu

* Yetkinlik	Bekleyen İşler	Vaka Analizi	Rol Oyunu	Sunum	Grup Tartışması	Yetkinlik Odaklı Mülakat
1 A	✓					
2 B			✓		✓	
3 C						
4 D				✓		✓
5 E						
6 F	✓	✓			✓	
7 G						
8 H						✓
9 I			✓			

*Kuruma özel olan yetkinlik-simülasyon tablosundaki her bir ölçüm kriterinin en az 2 farklı araç ya da simülasyonla gözlemlenmesi, ölçümün güvenilirliği açısından önerilmektedir.

EK:4: DM Lojistik Hazırlık

Değerlendirme Merkezi lojistiğinin yönetilmesi şu süreç ve planları içermelidir:

1. Değerlendirme Merkezi Öncesi Süreç Hazırlıkları

- Tüm katılımcılar ve sürece dahil olacak kişiler, gereken zamanda ve belirlenen yerde olabilmeleri için, ulaşım ve konaklama ile ilgili düzenlemelerle ilgili önceden bilgilendirilmelidir.
- Hizmet sağlayıcının ve hizmeti satın alanların engelli katılımcılara uyarlanan süreçler konusunda uzlaşmış olması, yapılacak uyarlamaları önceden belirlemesi tavsiye edilir.
- Hizmet sağlayıcı tüm roller için genel bir program hazırlamalıdır. Genel program, DM yürütülürken uygulamalara özgü programların geliştirilmesine yardımcı olur.
- Çevrenin düzenlenmesiyle ilgili aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması tavsiye edilir.

- DM'nin yapılacağı uygun mekânın kişi ve oda sayısı göz önünde bulundurularak planlanması gerekir. Çay\kahve barları, dinlenme alanları, tuvalet gibi ihtiyaçların karşılanacağı yerler belirlenmelidir.
 - Mekân, katılımcılar için rahat ve odaklanmalarına engel olmayacak şekilde aşırı sestən uzak, iyi aydınlatılmış, temiz hava sağlayabilen bir yer olmalıdır.
 - Mekânın çalışma alanından farklı bir alanda olması önerilir.
 - Kullanılacak mekân ve tesisler dikkati dağıtacak öğeler içermemelidir.
- Değerlendirme Merkezi öncesinde gerekli malzemeleri içeren bir kontrol listesi hazırlamalıdır. Bu kontrol listesi şunları içermelidir:
 - DM el kitabı
 - Katılımcı malzemeleri
 - Değerlendirici malzemeleri
 - Rol oyunu yapacak kişiler için malzeme
 - Kâğıt, kalem, isimlik, zimba, ataç gibi araçlar
 - Gerekli olduğu durumlarda teknolojik araçlar (bilgisayar, yazıcı, USB, video kamera, yansıtıcı vb.)
 - Hizmet sağlayıcı, gerekli malzemelerin belirlenen mekâna DM başlamadan ulaşmış olduğundan emin olmalıdır.
 - Katılımcılardan bir ya da daha fazlasının gelmemesi, DM çalışanlarından birisinin gelmemesi, teknolojik araç ve gereçlerde sorun yaşanması ya da katılımcıların hasta olması gibi acil durumlarda nelerin yapılması gerektiğinin önceden planlanması ve hazırlıkların buna göre yapılması tavsiye edilir.
 - Süreçte kullanılacak DM tablosu, takvim ve kaynaklar önceden belirlenmelidir.
 - DM tablosu, uygulamaların sırasını, genel zaman planını, ilgili salon/odaların yerini, hangi değerlendirici ve adayın, hangi salonda, ne zaman bulunacağını içermelidir.
 - DM tablosu uygulamaların ne kadar süreceğini, uygulamalar arasındaki süreyi, değerlendirici için uygun olan ve yönetmesi gereken zamanı göstermelidir.

2. DM'den Önce Yapılacak Ön Hazırlıklar

- Tüm katılımcılara ve DM sürecine dahil olacak herkese, uygulamalar sırasında performanslarını etkileyecek veya engelleyecek özel bir durumu ya da fiziksel bir mazeretleri olup

olmadığı önceden sorularak, ihtiyaçlarına uygun bir planlama yapılması tavsiye edilir.

- Tüm katılımcılar ve sürece dahil olan herkes DM yapılacak yerin düzeniyle, programla, malzemelerle ve diğer lojistik düzenlemelerle ilgili bilgi sahibi olmalıdır.
- Mekân çalışanları DM süreci konusunda bilgilendirilmeli, sürece katkıda bulunmak ve aksatmamak için yapılması gerekenler kendilerine aktarılmalıdır Değerlendirme Merkezinin yapıldığı ortamda, DM çalışanlarının haricinde, adayla doğrudan veya dolaylı iletişim kurabilme ihtimali olan insanların da süreçle ilgili bilgilendirilmesi faydalı olacaktır.

3. **DM Günü Yapılacak Hazırlıklar**

- Ana plan ve hazırlıkların kontrol edilmesi (DM takvimi, salonlar, ekipmanlar, malzemeler vb.)
- Katılımcı listesinin, DM çalışanlarının kontrol edilmesi
- Katılımcıların aşağıdaki ayrıntılarla ilgili bilgilendirilmesi faydalı olacaktır.
 - Acil durumlarda izlenmesi gereken prosedür
 - Uygulamaların amacı ve uygulama sırasında kendilerinden beklenenlerin aktarılması
 - Roller ve görevli çalışanların tanıtımı
 - Bireysel zaman planının paylaşılması
 - Uygulamaların sonuçlarının nerede nasıl hangi amaçla kullanılacağı ve taraflarla nasıl paylaşılacağı konusunda, katılımcıya ön bilgi verilip verilmediğinin kontrol edilmesi ve gerekiyorsa yeniden bilgilendirme yapılması
 - Katılımcıların varsa sorularının cevaplanması

4. **DM Uygulaması Esnasında ve Bitiminde Dikkat Edilecekler**

- Uygulama sırasında, DM malzemelerinin ve katılımcılara ait değerlendirme notlarının gizliliğinin sağlanması,
- Tüm malzemelerin DM uygulamalarının bitiminden sonra toplanması ve saklanması,
- Uygulamaların bitiminde varsa katılımcıların sorularının cevaplanması,

5. **Lojistik Organizasyon Yönetiminde Gizlilik**

- Değerlendirme malzemelerinin tasarım, üretim ve bakımı sırasında yetkisi olmayan kişilerin erişimi ve potansiyel katılımcıların malzemeleri görmesi önlenmelidir.
- Değerlendirme verisi ve katılımcı bilgisi, bilgi koruma gereklilikleri çerçevesinde toplanmalı ve saklanmalıdır.

Ek-5 Engelli Katılımcılar için Uyarlama Önerileri

1. Engelli Katılımcıların Hak Ve Sorumlulukları

Değerlendirme Merkezi öncesi engelli katılımcılar için yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

- Engelli katılımcıların eşit şartlarda katılımının sağlanması için uyarlama çalışması yapılmalıdır.
- Planlamada esneklik sağlanmalıdır.
- DM planlanırken engelli katılımcı için ulaşılabilirlik ve konaklama da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Konaklama ve planlama ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri için katılımcılar DM süreci hakkında bilgilendirilmelidir. Bilgilendirmenin içeriğinde:
 - i. Çalışmanın türü, okuma ve iletişim ihtiyaçları
 - ii. DM yapılacak yer bilgisi
 - iii. Sorun olması durumunda ulaşabilecekleri kişi bilgisi yer almalıdır.
- Değerlendirmenin yapılacağı yere, uygun koltuklar veya ışıklandırılmalar, yardımcı malzemeler sağlanmalıdır.
- Katılımcının engellilik durumuna göre DM uygulamalarında değişiklik içeren uyarlamalar yapılmalıdır. (Ek zaman, DM malzemelerinin engele uygun şekilde hazırlanması vb.).
- DM uygulama süreci engelli katılımcı için dezavantaj yaratmayacak şekilde olmalı ve herkesin yapabildiği kadarıyla kendini gösterebilmesini sağlamalıdır. Ancak yapılan uyarlama ve değişiklik engelli katılımcıya avantaj sağlayacak şekilde de olmamalıdır.

2. Dm Süreçlerinde Engel Durumuna Göre Yapılabilecek Uyarlama Örnekleri

2.1 Ulaşım Ve Hareket Alanı

- Mekâna ulaşım: Mekân toplu taşıma kullanmasını engelliyorsa sağlam bir araç ve/veya mekân girişine ulaşımı kolay/yakın bir park yeri sağlamalıdır.
- Hareket alanı kolaylığı: Tekerlekli sandalye kullanımına uygun mekânlar seçilmelidir. DM aktiviteleri, hareket kısıtı olan katılımcıların katılımını artırabilir.

limcılar düşünülerek, bütün alanlara ulaşılabilen bir mekânda veya yakın salonlarda yapılmak üzere planlamalıdır.

- Destek Hizmeti: Gerektiğinde mekân içinde bir yardımcı bulundurulmalı ve engelli katılımcıların ihtiyaç duyabilecekleri fiziki destekler sağlanmalıdır.

2.2

Rahatlık Ve Kolaylık:

- Uygun masa: Tekerlekli sandalye kullanan bir katılımcının normal masa yüksekliğinden daha yüksek bir masaya ihtiyaç duyabileceği, görme engelli bir katılımcının malzemeleri sırayla dizmek veya Braille alfabesi kullanmak için daha geniş bir masaya ihtiyaç duyabileceği düşünülerek planlama yapılmalıdır.
- Uygun sandalye/koltuk: Engelli bir katılımcının yüksekliği ve sırtlığı ayarlanabilir sandalyelere/koltuklara ihtiyaç duyabilecekleri düşünülerek planlama yapılmalıdır.
- Uygun ışıklandırma: Işığa hassas bir epilepsi hastasının floresan ışıklı bir odada çalışamayabileceği ya da görme bozukluğu olan bir katılımcının daha güçlü bir ışığa ihtiyaç duyabileceği düşünülerek planlama yapılmalıdır.
- Fazladan veya belirli saatlerde ara vermek: Engelli bir katılımcının daha sık ilaç kullanma veya ara verme ihtiyacı olabileceği düşünülerek planlama yapılmalıdır.
- Daha uzun uygulama süresi imkânı sağlamak: Bazı durumlarda, engelli bir katılımcının daha hızlı fiziksel yorgunluk yaşayabileceği düşünülerek, çalışma daha geniş zamana yayılabilir.
- İkrâm kolaylığı: İkrâmların tıbbi gerekliliklere uygun olarak seçilmesi ve görme engelli veya el becerilerinde engeli olan katılımcılar olabileceği düşünülerek, ulaşması kolay bir yere konulması sağlanmalıdır.
- Ses azaltılması: İşitme engeli olan bir katılımcı için varsa dış seslerin azaltıldığından emin olunmalıdır.

2.3

İletişim

- İşitme engelli katılımcılar için duyma- tekrar etme sistemi kullanılmalıdır.
- Bilgi hem yazılı, hem sözlü olarak verilmelidir.
- Gerektiğinde işaret dili bilen bir çevirmen olmalıdır.
- İşitme güçlüğü olan katılımcılar varsa konuşurken bu kişilerle yüz yüze olmalı, ağızını eliyle kapatarak konuşmamalı, tane tane ama bağırmadan konuşulmalı ve çevrede gürültü olmamalıdır.
- Konuşmayı tanıyan veya yazıya döken cihaz kullanımına izin verilmelidir.
- İletişim güçlüğü olan katılımcılar için uygulamalarda ek süre

konmalıdır.

- Alternatif formatlarda yazılı doküman bulundurulmalıdır(Braille alfabetiyle, büyük harflerle, elektronik vb.)

2.4 Yazılı Değerlendirmeler

- Yazılı çalışmayı bitirmeleri için fazladan zaman verilmelidir.
- El yazısı yerine bilgisayar kullanılabilme imkânı sağlanmalıdır.
- Gerekğinde engelli katılımcılara yardımcı olacak okuyucu/ yazıcıların bulunması sağlanmalıdır
- Gerekğinde, yazılı yanıtlar yerine sözlü yanıtlar alınmalıdır.
- Bilgilendirme ve yanıtlama için konuşmayı yazıya döken yazılımlar kullanılabilir.

2.5 Testler

- Çalışmayı bitirmeleri için fazladan zaman verilmelidir.
- Alternatif yanıtlama biçimleri bulunmalıdır.
- Alternatif formatlarda malzeme bulundurulmalıdır (Braille alfabetiyle, büyük harflerle).
- Test malzemelerini okuyacak bir kişi bulundurulmalıdır.

2.6 Rol Oyunları

- İletişim için fazladan zaman ayrılmalıdır.
- Bilgilendirmeyi tamamen anlaması için fazladan zaman verilmelidir.
- Alternatif formatlarda bilgilendirme malzemesi hazırlanmalıdır.
- Katılımcıya uygun iletişim şekli kullanılmalıdır.
- Katılımcının içinde kullanacağı iletişim biçimine uygun rol oyunu yapılmalıdır.

2.7 Grup Çalışmaları

- İletişim için fazladan zaman ayrılmalıdır.
- Bilgilendirmeyi tamamen anlaması için fazladan zaman verilmelidir.
- Alternatif formatlarda bilgilendirme materyali hazırlanmalıdır.
- Çalışmayı aktif işleme tekrarıyla oluşturmaktır.
- Katılımcının içinde kullanacağı iletişim biçimine uygun iletişim kurulmalıdır.
- Diğer katılımcılar engelli katılımcının ihtiyaçları konusunda bilgilendirilmeli ve buna uygun davranmaları sağlanmalıdır.

Ayrı bir günde engelli katılımcılara uygun bireysel çalışmaları yapmak gerektiği durumlarda, diğer katılımcılarla yaşanabilecek sorunları çözebilir.

EK-6: Geribildirim Standartları

1. Geribildirim Tarafı

Değerlendirme Merkezi sonrasındaki geribildirim sürecinde birden çok taraf bulunabilir. Geribildirimi verenler; DM değerlendiricileri, DM yöneticisi, geribildirim alanlar ise DM uygulamasına katılan aday, adayın ilk kademe yöneticisi, insan kaynakları profesyonelleri veya hizmeti satın alan kişi/kişiler bu sürecin tarafları olabilir.

2. Geribildirimleri Sağlayanlar

Geribildirimler, sadece ve sadece, adayın davranışlarını gözlemlemiş veya değerlendirmiş kişi veya kişilerce verilmelidir.

Geribildirimleri verenlerin, geribildirim teknikleri konusunda eğitim almış olması gerekir. (Bkz. 7.4.1. Temel Değerlendirme Becerileri Sertifikası).

Geribildirimler, DM uygulamasındaki farklı simülasyonlarda adayı gözlemleyen farklı kişiler tarafından verilebilir.

3. DM Hizmeti Satın Alanlara Geribildirim

DM hizmetini sağlayanlar, tüm uygulamalar tamamen bittikten sonra, hizmeti satın alanlara geribildirim vermelidir. Değerlendirmeler devam ederken veya henüz davranışsal skorlar entegre edilmemişken, geribildirim vermemelidir.

Geribildirim verenler, ölçüm kriterlerinin haricinde başka hiçbir konuda, taraflara geribildirim vermemelidir (Bkz. 8. Standart: Mesleki Etik İlkeler).

Geribildirim verenler, hizmeti satın alanlara, DM Sonuçlarının neleri kapsadığını, neleri kapsamadığını, özellikle de verilecek organizasyonel kararlar açısından DM sonuçlarının kısıtlarını açık bir şekilde ifade etmelidir.

4. Katılımcılara Geribildirim

Her aday, DM uygulaması sonrasında bu uygulamadaki davranışsal performansını anlamasını ve davranışsal gelişimin yollarını öğrenmesini sağlayacak düzeyde, bireysel geribildirim alma hakkına sahiptir.

Kaliteli bir geribildirim, değerlendirme metodunun açıklığını ortaya koyarak, uygulama sonuçlarının tüm taraflarca kabul edilmesini kolaylaştıracaktır.

- Geribildirimlerin yüz yüze verilmesi ideal bir gerekliliktir. Ancak yüz yüze geribildirim verilmesinin mümkün olmadığı durumlarda, geribildirimler telefonla, görüntülü olarak internet ortamında veya son alternatif olarak yazılı yapılabilir.
- Geribildirimlerin adaylarda daha fazla farkındalık yaratabilmesi için süre kritik bir öneme sahiptir. Adayların her bir simülasyonda sergiledikleri davranışları ve ürettikleri bilgiyi hatırlayabilmesi, ayrıca kendi davranışlarındaki ortak modeli fark etmelerini kolaylaştıracak karşılaştırmalar yapabilmeleri için, geribildirimlerin mümkün olan en kısa sürede verilmesi tavsiye edilir.
- Geribildirim, önceden yapılandırılmış, hassas ve destekleyici bir tutumla, adayları kendi gelişimleri konusunda motive edecek ve sorumluluk üstlenmeleri için adaylarda etki yaratacak şekilde verilmelidir.
- Değerlendirme Merkezi sonrasında geribildirimler aşağıdaki konuları içermelidir:
 - DM metodolojisinin açıklaması
 - Her bir ölçüm kriterinin tanımlanarak açıklanması
 - Her bir ölçüm kriterinde katılımcının performansı
 - Katılımcının güçlü ve gelişim alanları
- Geribildirimler, adayların kendilerini konforlu ve rahat hissedecekleri bir fiziki ortamda sağlanmalıdır.
- Geribildirimler, sadece ve sadece uygulamalar sırasında adayın davranışları temelinde toplanan kanıtlara ve uygulamayı takip eden karar aşamasıyla ilgili tartışma sonuçlarına dayanmalıdır.
- Geribildirim adayın ilk yöneticisine verilmesi durumunda, geribildirim öncesinde, geribildirimi verecek olanlar veya organizasyondaki insan kaynakları profesyonelleri tarafından, ilgili yöneticiye, süreçte kendisinden beklenenlerin aktarılması ve ilgili yöneticinin de bilinçlenerek süreci sahiplenmesinin sağlanması tavsiye edilir.
- Geribildirimleri verenler, geribildirimleri alanlar tarafından anlaşılabilir seviyede bir iletişim dili kullanarak ve mümkün olduğunca teknik terimlerden uzak kalarak, açık bir şekilde geribildirim vermelidir.
- Sözel olarak verilmesi sonrasında, geribildirimler katılımcıya yazılı olarak da aktarılmalıdır. Katılımcıya konuşulan ve tartış-

lan konuları not alması tavsiye edilmelidir.

- Gelişim amaçlı verilen geribildirimler, adayın pozisyonuna ve Değerlendirme Merkezinin amacına uygun verilmeli, hizmeti satın alanlar ile mutabık kalınmayan veya yanlış değerlendirilebilecek yönlendirmelerden kaçınılmalıdır. (Uzman yardımcısı bir adaya, yöneticilik/liderlik programlarının faydalı olabileceğinin tavsiyesi edilmesi vb.)

EK-7: Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubu ve Yönetimi

- 1. Değerlendirme Merkezi Metodları Danışma Kurulu**

Peryön Değerlendirme Merkezi Metodları Danışma Kurulu, Peryön Yönetim Kurulu tarafından uzmanlıkları onaylanmış profesyoneller ve akademisyenler arasından seçilir. Danışma Kurulu seçimleri her 2 yılda bir yapılır. İsteyen herkes “Değerlendirme Merkezleri konusundaki tecrübelerini içeren bir ön yazı ve özgeçmişleriyle birlikte”, PERYÖN’e başvuruda bulunabilir.
- 2. Çalışma Grubu Üyeliği**

Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubuna katılım için ön koşul, adayın DM uygulamaları konusunda pratik uygulama deneyimine veya bu alanda akademik bir geçmişe sahip olmasıdır. Bu ön koşulu sağlayan her aday, Değerlendirme Merkezi Metodları Danışma Kurulu’na başvurabilir. Adaylar, Danışma Kurulu üyelerinin $\frac{3}{4}$ veya daha fazlasının kabul oyuyla, çalışma grubuna dahil edilirler.
- 3. Çalışma Grubu Üyeliğinden Ayrılma**

Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubu üyeliğinden ayrılma iki şekilde gerçekleşebilir.

 - a) Üyenin kendi isteği ile
 - b) Aşağıdaki şartların gerçekleşmesi halinde Çalışma Grubu Yönetiminin kararı ile.
 - Üyenin, herhangi bir nedenle çalışma grubuna gerekli desteği verememesi
 - Üyenin, mesleki etik ilkelere aykırı bir davranış veya tutum sergilemesi
- 4. Çalışma Grubu Yönetimi**

Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi Çalışma Grubu’nun Başkanı ve Eş başkanı ise, her 2 yılda bir, çalışma grubu üyelerinin arasından, yine çalışma grubunun üyelerinin $\frac{3}{4}$ çoğunluğunun kabulü ile seçilir.

Ek-8: Standartların Revizyonu

- Standartların Revizyon İhtiyacının Tespiti**

Değerlendirme Merkezi Metodları Çalışma Grubu, her 2 yılda bir yapacağı genel toplantı ile son yıllarda elde edilen tecrübeleri, yeni bilimsel gelişmeleri, taraflardan alınan geribildirimleri inceleyerek, standartların revizyon ihtiyacını belirler. Revize edilmesi gereken standart olması ve/veya yeni bir standardın ihtiyaç olduğu karara bağlanırsa, gerekli çalışmaları başlatır.
- Standartların Revizyon Yöntemi**

Değerlendirme Merkezi Metodları, aşağıdaki yöntemler kullanılarak revize edilmelidir.

 - Mevcut standartların uygulanma tecrübelerinden yola çıkılarak toplanan geribildirimler,
 - En iyi uygulamaların araştırılması ve incelenmesi,
 - Dünyadaki diğer ülke metod-standartlarının ve revizyonlarının incelenmesi,
 - İnsan davranışı, yetkinlikler, ölçme ve değerlendirme alanında elde edilen yeni bilimsel bulguların araştırılması,
 - Konu uzmanlarının ve tüm tarafların revizyon konusunda görüşlerinin alınması.

Ek-9: / Referans Kaynaklar

Değerlendirme Merkezleri Metodları Rehberi oluşturulurken referans alınan kaynaklar;

- Referans Alınan Ulusal Standartlar**
 - Değerlendirme Merkezi Organizasyonları için Rehber ve Etik İlkeler – 2014 (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations)
 - Rusya Değerlendirme Merkezi Metodları - 2014
 - İngiltere Değerlendirme Merkezi Metodları - 2014
 - İsviçre Değerlendirme Merkezi Metodları - 2014
 - Güney Afrika Değerlendirme Merkezi Metodları - 2007
 - Endonezya Değerlendirme Merkezi Metodları- 2002
 - Almanya Değerlendirme Merkezi Metodları – 2004
- Referans Alınan Diğer Standartlar**
 - DM Değerlendirme ve Gelişim Merkezleri En İyi Uygulama Rehberi (BPS)
 - APA Test Kullanıcısı Nitelikleri
 - APA Test olanların Hak ve Sorumlulukları (Rehber ve Beklen-

tiler)

- Bilgisayar Tabanlı Değerlendirmelerin Kullanımı ve Geliştirilmesi için Rehber
- ITC Uluslararası Test Komisyonu Rehberi
- ITC Testlerin Adaptasyon ve Çevirileri için Rehber

EK-10: Tanımlar

- 1. Yetkinlik:** Belli bir işte başarıyı temin eden ve üstün performansı standart performanstan ayıran, fark yaratan kişisel özelliklerin (bilgi, beceri, değerler, kişilik ve motivlerimiz) bütünüdür. Yetkinlikler davranış tanımları ya da göstergeleri ile ifade edilir.
- 2. Yetkinlik modeli:** Bir organizasyonda organizasyonun vizyon ve stratejilerini hayata geçirebilmek adına belirli işler için performans farkını sağlayan davranışların bir bütünüdür. Yetkinlik modelleri, organizasyondaki farklı iş ya da iş aileleri için tanımlanır.
- 3. Davranış göstergesi:** Bir yetkinlik modelini oluşturan en küçük yapı taşıdır. Bir kişinin durumlar karşısındaki yaklaşımını ifade eden, ilgili yetkinliğe ya da hedeflenen performansa ait olumlu ya da olumsuz örnekleri gösteren tanımlardır. Davranış göstergelerinin temel özellikleri, somut, dışarıdan gözlemlenebilir, ölçülebilir ve üstün performansı ayırt edici olmasıdır.
- 4. Kritik davranış göstergesi:** Bir işe/göreve ilişkin davranış göstergelerinin arasından, diğerlerine göre işteki performansı daha fazla etkileyen göstergedir.
- 5. Değerlendirme kriteri:** Değerlendirme Merkezi ölçümlerinde kullanılan ve davranışlarla ifade edilen kriterlerdir. Ölçüm kriteri olarak da tanımlanabilirler. Bkz. "Davranış, davranış göstergesi ya da kritik davranış göstergesi.
- 6. İş analizi:** Belli bir işin (pozisyon) nasıl yapıldığını ve organizasyon içindeki yerini anlamaya yönelik bir sistematik tarif eder. Bu sistematik içinde, işin amacı, çıktıları; iş sahibinin organizasyonel ilişkileri, görev ve sorumlulukları, karar alma süreçlerindeki katkısı, yetkileri, işi yapmak için ihtiyaç duyduğu teknik bilgi ve becerilere ilişkin veri toplama; sonrasında bu verinin analizine dayalı bir değerlendirme yer alır. Değerlendirme sonuçları iş ya da görev tanımlarının hazırlanması, yetkinlik modellerinin tanımlanması, iş değerlendirme, işe

alım süreçleri için pozisyon gerekliliklerinin belirlenmesi gibi süreçlerde kullanılır.

- 7. Hizmet alan:** DM sürecini işe alım, terfi vb. amaçları için uygulamak isteyen organizasyon/kurum/firma.
- 8. Hizmet veren:** Uzmanlık bilgisine sahip danışmanlar, danışmanlık firması veya hizmet alan organizasyonun insan kaynakları birimi.
- 9. Simülasyon:** Simülasyonlar, bir değerlendirme merkezi içerisinde, katılımcıların aranılan davranışsal yetkinlikleri sergilemelerine olanak tanıyacak şekilde ve işin içerisindeki aktiviteleri yansıtacak şekilde tasarlanmış, işin benzeri olan yapılandırılmış değerlendirme araçlarıdır. (Egzersiz olarak adlandırılır.)
- 10. Standardizasyon:** DM sürecinin tüm katılımcılar için en başından en sonuna kadar adil, bütünsel ve şeffaf bir şekilde uygulanmasını temin eden, önceden belirlenmiş kural ve prensiplerdir. DM’de kullanılan tüm simülasyonların Türkiye’ye ve yapılan işe göre her katılımcı için aynı standartta uygulanacak şekilde (süre, fiziksel mekân, açıklama vb.) olmasını içerir.
- 11. Entegrasyon toplantısı ya da kalibrasyon toplantısı:** Öznel ve kişisel yanlılıkları ortadan kaldırmak için değerlendiricilerin bir araya gelerek kendi değerlendirmelerinin gerekçelerini konuşup tartıştıkları ve görüş birliğiyle değerlendirilen hakkında karar verdikleri toplantıdır.
- 12. Değerlendirme raporu:** Tüm uygulamalar bittikten ve değerlendiricilerin ortak görüşü ile sonuçlar netleştikten sonra hizmet alan aracılığıyla değerlendirilen ile paylaşılan yazılı raporu ifade eder. “Sonuç raporu” olarak da tanımlanabilir.
- 13. Yetkinlik ve ölçüm aracı tablosu:** Her Değerlendirme Merkezi öncesinde hangi yetkinliklerin, hangi değerlendirme araçlarıyla ölçümleneceğini tanımlayan bir tablodur.
- 14. DM uygulama tablosu:** DM uygulama tablosu aşağıdaki bilgileri kendi içinde anlamlı bir dizinde içeren ve uygulama boyunca değerlendiricilerin DM akışını takip edecekleri tablodur:
 - Katılımcı-değerlendiren ilişkisi: Hangi değerlendiricinin, hangi katılımcıyı, hangi simülasyonda gözlemleyeceği,
 - Simülasyonların sırası ile bunlar arasındaki geçişler:

Simülasyonların ne kadar süreceği, aralarındaki süreler, bekleme-dinlenme süreleri, değerlendiriciler için zaman akışı planı,

- Simülasyonların uygulanacağı odaların adları: Uygulamada kullanılacak her bir odanın önceden kodlanması (isim, numara vb.) ve planda belirtilmesi.

- 15. Katılımcı uygulama planı:** Tüm uygulamalar öncesinde katılımcılarla birebir paylaşılan, katılımcıların hangi saat diliminde, hangi değerlendiriciyle nerede olacaklarını görebildikleri dokümandır.
- 16. Değerlendirici:** DM sürecinde yer alan simülasyonlar katılımcılara uygulanırken, katılımcı davranışlarını ve performansını gözlemleyerek değerlendiren uzman kişidir. Gözlemci ise, DM simülasyonlarında, sadece katılımcı davranışlarını ve performansını gözlemleyen, ancak değerlendirmede görev almayan kişidir.
- 17. Kurum içi değerlendirici:** Organizasyon içerisinde İK fonksiyonlarında ya da iş kollarında çalışan, ölçme ve değerlendirme uygulamalarının yönetimi, organizasyona uyarlanması ile organizasyon içerisinde ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin tamamı ya da bir kısmını gerçekleştiren kişileri tanımlar.
- 18. Değerlendirilen/Katılımcı:** DM uygulamasına katılarak, yetkinlikleri ve davranışsal performansı değerlendirilen kişidir. Katılımcı veya aday olarak da tanımlanabilir.
- 19. Rol oyuncusu:** DM simülasyonu uygulamasında, önceden tanımlanmış bir senaryo ile kendisinden sergilenmesi beklenen davranışları canlandıran kişidir.

EK-11: Uluslararası Test Komisyonu Test Kullanım Rehberi

ULUSLARARASI TEST KOMİSYONU Test Kullanım Rehberi

(Orijinal Dokümandan Çeviridir https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use.pdf)

1. Giriş

1.1. Temel Amaç

Yetkin bir test kullanıcısı; test sürecine ilişkin tüm paydaşların hakları ve ihtiyaçlarını, testin yapılma gerekçelerini ve test

sürecini oluşturan tüm bağlamı dikkate alarak testi profesyonel ve etik kurallara uygun bir şekilde kullanacaktır.

Bu çıktıya ulaşabilmek için kullanıcısının, gerekli yetkinliklere ve testlerle ilgili sürece ait bilgi ve kavrayışa sahip olduğundan emin olmak gerekmektedir.

1.2. Uluslararası Rehberlere Yönelik İhtiyaç

Uluslararası Test Komisyonu'nun (ITC) rehberleri oluşturmadaki temel odağı, testlerin doğru kullanımı ve değerlendirilmede kullanılan en iyi yöntemler hakkında bilgi vererek kullanıcıları teşvik etmektir. ITC tarafından bu zamana kadar bu amaçla yapılan projeler, test uyarlamalarında yöntemsel iyileştirmeler sağlamıştır (Hambleton, 1994; Van de Vijver, F. & Hambleton, R., 1996). Bu durum, farklı kültür ve dillerde kullanılan testlerin kalite eşdeğerliğinin sağlanması bağlamında önemli bir gelişmedir. 1995 yılında Atina'da yapılan toplantıda ITC Konseyi, test kullanıcılarının yetkinliğinin belirlenmesindeki ve bu amaçla yapılan eğitimlerdeki standartların, adil ve etik test kullanımına ilişkin geliştirilen rehberlere eklenmesi önerisini kabul etmiştir.

Uluslararası düzeyde test kullanımına ilişkin rehberlere olan ihtiyacın birkaç nedeni bulunmaktadır:

- Test kullanım süreçleri ve test kullanımının test edilenler üzerindeki sonuçları açısından yasal kontroller ülkeler arasında büyük değişkenlik göstermektedir. Bazı ulusal uzmanlar psikologların katılımını zorunlu görürken, bazıları bunu gerekli görmemekte, diğerleri ise psikolog olmayan kişiler tarafından test standartlarının kontrolünün sağlanmasına ilişkin mekanizmalar kullanmaktadır. Uluslararası düzeyde kabul edilen rehberlerin var olması; standartların eksik, yetersiz olduğu ya da hiç var olmadığı durumlarda ulusal psikoloji kuruluşları ve diğer ilişkili profesyonel kuruluşlar gibi, ulusal düzeyde standart geliştirme gayretinde olan kuruluşlara ciddi bir destek ve dayanak noktası sağlayacaktır.
- Testleri edinme koşulları, test malzemelerinin satın alınması ya da kullanımına ilişkin haklar ülkeden ülkeye büyük oranda değişmektedir. Bazı ülkelerde testlerin edinilmesi psikologlarla, bazılarında ulusal düzeyde onaylanmış test dağıtıcılarıyla sınırlandırılmıştır. Bazı ülkelerde ise malzemeler, ulusal ya da uluslararası sağlayıcılardan hiçbir sınırlama olmaksızın edinile-

bilmektedir.

- Ünlü ölçme araçlarından bazıları da, geliştiricileri ya da yayıncılarının bilgisi olmaksızın, telif haklarına aykırı olarak internette bulunabilmektedir. Bu durum da test güvenliği sorunu gündeme getirmektedir.
- Mesleki test alanında, farklı ülkelerden çalışan adaylarına yönelik talep nedeniyle uluslararası iş gücünün değişkenliği de artmaktadır. Testler sıklıkla bir ülkedeki potansiyel işveren adına bir başka ülkede uygulanmaktadır.
- Eğitsel ve mesleki süreçlerde uzaktan değerlendirmeleri (distance assessment) geliştirme işi Amerika ve İngiltere’de internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu durum da uygulama standartları ve test güvenliğini de içeren test sürecinin kontrolüne ilişkin kaygıları artırmaktadır.

1.2.1

Amaç ve Alt Amaçlar

Bu projenin uzun vadeli amacı, test kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu yetkinliklerle (bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri) ilişkili bir rehber serisi oluşturmayı içermektedir. Bu yetkinlikler değerlendirilebilir performans kriterleri olacak şekilde özelleştirilmiştir. Bu kriterler bir test kullanıcısı olan bir kişiden beklenecek yetkinlikler hakkında kanıt toplamak için bir temel sağlayacaktır. Bu yetkinlikler aşağıdaki durumları kapsamalıdır:

- Test sürecinde profesyonel ve etik standartlar,
- Test yanıtlayıcısı ve test sürecine dahil olan diğer paydaşların hakları,
- Alternatif testlerin seçimi ve değerlendirilmesi,
- Testin uygulaması, puanlandırılması ve yorumlanması,
- Rapor yazma ve geri bildirim.

Rehberler test kullanımıyla doğrudan ilgili olduğu kadar, aşağıdaki konularda da bilgi sağlayacaktır:

- Test geliştirme için standartlar,
- Teknik ve kullanıcı kitapçıkları vb. kullanıcı malzemeleri için standartlar,
- Testleri temin etmek için gereklilikler ve testlerin ulaşılabilirliğine ilişkin standartlar.

Bu rehberler farklı ülkelerde psikolojik ve eğitsel testler alanında çalışan uzmanların (psikologlar, psikometristler, test yayıncıları ve test geliştiricileri) çalışmalarını temsil etmektedir. Bu dokümanın amacı yeni rehberler “keşfetmek” değil, mevcut rehberlerde, uygulama kurallarında, standartlarda yer alan ortak öğeleri bir araya getirmek ve kolaylıkla anlaşılabilir ve kullanılabilir uyumlu bir yapı oluşturabilmektedir.

1.2.2 Rehberlerin Geliştirilmesi

Rehberler, yerel standartların kapsanması ve uluslararası tutarlılığın değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak görülmelidir. Rehberlerin ölçütler ya da yerel olarak uygulanabilir dokümanlar (standartlar, uygulama koşulları, test yanıtlayıcıların hakları, vb.) için kaynak olarak görülmesi, ulusal sınırlar boyunca yüksek düzeyde bir tutarlılık sağlayacaktır.

1.2.3 Rehberler Kimler İçindir?

Rehberler testlerin profesyonel olarak uygulanmasında kullanılmaktadır. Dolayısıyla doğrudan aşağıdakilere yöneliktir:

- Test malzemelerinin satıcıları ve alıcıları,
- Testlerin seçimini yapan ve hangi testlerin kullanılacağına karar verenler,
- Testleri uygulayan, puanlayan ya da yorumlayanlar,
- Test sonuçlarını temel alarak diğerlerine öneride bulunanlar (işe alım danışmanları, eğitim- ve kariyer danışmanları, eğitimciler, kariyer planlayıcılar vb.),
- Test sonuçlarını raporlama ve test yanıtlayıcılarına geri bildirim verme sürecine katılanlar.

2. ESASLAR

2.1. Etik Test Kullanımı İçin Sorumluluk Alma

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

2.1.1. Profesyonel ve etik bir şekilde davranma

2.1.1.1. Profesyonel ve etik standartları sürdürme ve teşvik etme,

2.1.1.2. Testlerin uygulama alanlarına göre kullanımlarıyla ilgili tartışmalar, profesyonel ve etik sorunlara yönelik bir anlayışa sahip olma,

2.1.1.3. Test süreci ve test kullanımına ilişkin açık (saydam) bir politi-

ka izleme,

- 2.1.1.4. Süreçte çalışan bireylerin davranışlarında profesyonel ve etik standartlara bağlı kaldığına emin olma,
- 2.1.1.5. Test yanıtlayıcısı ve diğer ilgili paydaşların hassasiyetlerine ilgi göstermek için iletişime geçme,
- 2.1.1.6. Medya ile ilişkilerde/medya aracılığıyla, testleri ve test sürecini olumlu ve dengeli bir şekilde temsil etme,
- 2.1.1.7. Değerlendirmenin çıktısıyla ilgili bir çıkarı olan ya da varmış gibi görünen, kullanıcı ile ilişkiye zarar verebilecek durumlardan sakınma.

2.1.2. Test kullanma yetkinliğine sahip olduğundan emin olma

- 2.1.2.1. Bilimsel kurallar ve doğrulanmış tecrübelerin sınırları içinde çalışma,
- 2.1.2.2. Yetkinlik açısından kişisel yüksek standartlar belirleme ve bu standartları sürdürme,
- 2.1.2.3. Kendi yetkinlik sınırlarının farkında olma ve bu sınırlar içinde çalışma,
- 2.1.2.4. Testler ve kullanımı üzerinde etkili olabilecek değişimler ve gelişmeleri yakından izleme; test geliştirme sürecinde izlenen politika ve kuralları takip etme.

2.1.3. Testlerin kullanımı için sorumluluk alma

- 2.1.3.1. Yalnızca yetkili test sağlayıcıları ve testleri önerme,
- 2.1.3.2. Kullanılan testin seçiminde ve bu konuda önerilerde bulunmada sorumluluk kabul etme,
- 2.1.3.3. Psikolojik testler bağlamında test sürecindeki katılımcılara etik ilkeler ve yasal kurallar hakkında açık ve tatmin edici bilgi sağlama,
- 2.1.3.4. Test uygulayıcısı ve test yanıtlayıcısı arasındaki anlaşmanın açık ve anlaşılır olduğundan emin olma,
- 2.1.3.5. Test kullanımının istenmeyen sonuçları için tetikte olma,
- 2.1.3.6. Test sürecine katılanlara zarar vermekten ya da onları üzmemekten kaçınmak için çaba gösterme.

2.1.4. Test malzemelerinin gizliliğinden emin olma

- 2.1.4.1. Test malzemelerinin saklanması ve kontrol için erişilebi-

lir olduğundan emin olma,

- 2.1.4.2. Yetkili olsun veya olmasın diğer bireylerle elektronik ya da diğer formlarda kopyalanması ve iletilmesi durumu dâhil test malzemelerinin telif haklarına ve anlaşmalara saygı duyma,
- 2.1.4.3. Test performansını etkilemesi nedeniyle, bireylerin gerçek test ya da simülasyon malzemeleriyle çalışmamasını sağlayarak testin bütünlüğünü koruma,
- 2.1.4.4. Test tekniklerinin, kullanılabilirliklerini yitirecek şekilde hakla paylaşılmadığından emin olma.

2.1.5. Test sonuçlarının gizliliğinin korunduğundan emin olma

- 2.1.5.1. Sonuçlara erişimi olan kişileri belirleme ve gizliliğin düzeylerini tanımlama,
- 2.1.5.2. Test uygulanmadan gizliliğin düzeylerini bireylere açıklama,
- 2.1.5.3. Sonuçları bilme hakkına sahip olanları sınırlama,
- 2.1.5.4. Sonuçları başkalarıyla paylaşmadan ilgili kişiden onay alma,
- 2.1.5.5. Verileri, yalnızca ulaşım yetkisi olanların görebileceği şekilde bir dosyada toplayarak gizleme,
- 2.1.5.6. Test verisinin oluşturulan dosyada ne kadar saklanacağına dair açık kurallar oluşturma,
- 2.1.5.7. Normların oluşturulması ve diğer istatistiksel amaçlar vb. araştırma amaçları için veri setinin arşivlendiği durumlarda isimler ve diğer kişisel belirteçleri silme.

2.2. Test Kullanımında İyi Uygulamaları Takip Etme

2.2.1. Değerlendirme durumunda potansiyel test kullanımını yargılama

Yetkin bir test kullanıcılarından beklenenler:

- 2.2.1.1. Test kullanımı için mantıklı bir gerekçe sunma,
- 2.2.1.2. Değerlendirmenin kullanıldığı iş, koşul, tanılama amaçlı sınıflama yapmak için kullanıcının ihtiyaçlarını ve başvuru gerekçelerinin ayrıntılı bir analizinin yapıldığından emin olma,
- 2.2.1.3. Testin ölçmeye çalıştığı bilgi, beceri, yetenek ya da diğer özelliklerin, çıkarım yapılacak davranışlarla ilişkisini kurma,
- 2.2.1.4. İlgili ikincil bilgi kaynaklarını araştırma,
- 2.2.1.5. Test kullanmanın avantaj ve dezavantajlarını diğer bilgi kaynaklarıyla karşılaştırarak değerlendirme,

2.2.1.6. Tam kullanımın, aynı amaçlı ve ulaşılabilir tüm bilgi kaynaklarından oluşturulduğundan emin olma.

2.2.2. Duruma teknik olarak uygun testi seçme

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

2.2.2.1. Kullanılacak testi seçmeden önce potansiyel olarak ilgili testler hakkındaki mevcut bilgileri inceleme,

2.2.2.2. Testin teknik ve kullanıcı rehberinin aşağıdakileri değerlendirmek için yeterli bilgiyi sunduğuna kanaat getirmek:

- a. Test içeriğinin temsil gücü, norm gruplarının uygunluğu, içeriğin güçlüğü (zorluğu) vb.,
- b. İlgili evrende ölçmenin hatasızlığı ve güvenilirliği,
- c. (İlgili evrenle ilgili olarak) geçerlik ve kullanım için anlamlılık,
- d. Planlanan test yanıtlayıcı gruplarıyla bağlantılı olarak sistematik yanlılıktan arınmışlık,
- e. Sürece katılanlar tarafından kabul edilebilirlik: Algılanan adalet ve uygunluk,
- f. Gerekli olan zaman, maliyet ve kaynaklar: Kullanışlılık.

2.2.2.3. Yetersiz veya açık olmayan teknik doküman sağlayan testlerden kaçınma,

2.2.2.4. Yalnızca amaç doğrultusunda ilgili ve uygun geçerlik kanıtları sunan testleri kullanma,

2.2.2.5. Bir testi yalnızca dış görünüşüyle, test kullanıcısı referansı ya da ticari çıkarı olan kişilerin önerisiyle yargılamadan kaçınma,

2.2.2.6. İlgili paydaşların (test yanıtlayıcıları, ebeveynler, yöneticiler vb.) sorularına, testin neden seçildiğini anlayacakları şekilde tatmin edici bilgiler sunma.

2.2.3. Test sürecinde adillik sorunlarına önem verme

Testler farklı gruplardan (farklı cinsiyet, kültürel alt yapı, eğitim, etnik köken ya da yaş grupları) bireyler için kullanıldığında, yetkin bir test kullanıcısının aşağıdakileri karşılamak için tüm gerekli çabayı göstermesi beklenir:

2.2.3.1. Farklılaşan gruplarda testler yansızdır ve kullanımı uygundur,

2.2.3.2. Değerlendirilen yapı karşılaştırılan tüm gruplarda anlamlıdır,

2.2.3.3. Performans açısından olası grup farklılıkları için testten kanıt elde edilebilir,

- 2.2.3.4. Değişen Madde Fonksiyonu'yla (DMF) ilişkili kanıt gerekli olduğunda mevcuttur,
- 2.2.3.5. Testin farklı gruplarda kullanımını destekleyecek geçerlik kanıtları bulunmaktadır,
- 2.2.3.6. Asıl olarak hedeflenmeyen gruplar arası farklar (yanıtlamak için motivasyon farklılıkları, okuma yeteneği vb.) en aza indirgenmiştir,
- 2.2.3.7. Tüm durumlarda, testlerin adil kullanımı hakkındaki rehberler, yerel politika ve kurallar çerçevesinde yorumlanır.
Test süreci birden fazla dilde uygulanıyorsa (farklı ülkeler ya da bir ülke içi), yetkin bir test kullanıcısı aşağıdakilerin yerine getirildiğinden emin olmak için gayret göstermelidir:
- 2.2.3.8. Her bir dil veya lehçe için geliştirilen versiyonlar, metodolojik olarak en iyi uygulama için gerekli tüm koşulları sağlamaktadır,
- 2.2.3.9. Geliştiriciler içerik, kültür ve dille ilgili sorunlara karşı hassas davranmalıdır,
- 2.2.3.10. Test uygulayıcıları, testin uygulanacağı dili net ve anlaşılır bir şekilde konuşabilmektedir,
- 2.2.3.11. Test yanıtlayıcılarının testin yapılacağı dildeki yeterlikleri sistematik olarak değerlendirilmeli ya uygun dil versiyonu ya da iki dil versiyonu birden uygulanmalıdır.
Eğer engelli bireylerle uygulama yapılıyorsa, yetkin bir test kullanıcısı aşağıdakileri karşılamak için gerekli çabayı göstermelidir:
- 2.2.3.12. Farklı engellerin test performansı üzerindeki potansiyel etkisi için ilgili uzmanlardan tavsiye alınmalıdır,
- 2.2.3.13. Potansiyel test kullanıcılarına rehberlik edip onların ihtiyaç ve isteklerine öncelik verilmelidir,
- 2.2.3. İşitme, görme ya da motor becerilerde sorun yaşayanlar ya da diğer engelleri (öğrenme güçlüğü, disleksia vb.) olan test yanıtlayıcılar için yeterli düzenlemeler yapılmalıdır,
- 2.2.3.15. Testleri çeşitli şekillerde farklılaştırmaktansa alternatif değerlendirme süreçlerinin (daha uygun testler, alternatif yapılandırılmış formlar vb.) kullanımı göz önüne alınmalıdır,
- 2.2.3.16. Eğer engelli yanıtlayıcılar için test kullanıcısının tecrübesi dışında değişiklik gerekiyorsa, gerekli uzman görüşü alınmalıdır,
- 2.2.3.17. Gerekli olduğunda değişiklikler engelin doğasına göre şekillendirilip, geçerlik üzerindeki etkisi en aza indirgenmelidir,

2.2.3.18. Testte ya da test sürecinde yapılan herhangi bir değişikliğe ilişkin bilginin yanlı yorumlara ya da adil olmayan kararlara dayanak olmaması için puanları yorumlayanlara ulaştırılmalıdır.

2.2.4. Test uygulaması için gerekli hazırlıkların yapılması

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

2.2.4.1. Katılımcı paydaşlara, test uygulamasına en iyi şekilde hazırlanmaları ve gerekli prosedürleri izlemeleri için test sürecinin amacıyla ilgili bilgi verilmesi,

2.2.4.2. Dil ya da etkileşimli gruplar içindeki test yanıtlayıcılarına testin uygunluğu açısından geribildirim verme,

2.2.4.3. Test yanıtlayıcılarına mevcut olan onaylanmış simülasyon, örnek ya da hazırlık malzemelerinin gönderilmesi,

2.2.4.4. Test yanıtlayıcılarına haklarını ve sorumluluklarını açıklama,

2.2.4.5. Test sürecine başlamadan önce test yanıtlayıcılarının ya da kanuni velilerinin açık onayını alma,

2.2.4.6. Testi yanıtlamanın karara bağlı olduğu durumlarda, test sürecinin paydaşlarına testi yanıtlamanın ya da yanıtlamamanın sonuçlarını açıklama,

2.2.4.7. Aşağıdakiler hakkında emin olarak gerekli düzenlemeleri yapma:

a. Yayıncının rehberinde şart olarak gösterilen hazırlıkları yapma,

b. Test süreci için mekân ve alanları iyi ayarlama: fiziksel çevre olarak ulaşılabilir, güvenli, sessiz, uyarıcılardan arınmış ve amaca uygun,

c. Daha önceki yanıtlayıcılardan herhangi bir bilgi kalmaması adına kitapçık ve cevap kâğıtlarının kontrol edilmesi,

d. Uygulamaya katılacak çalışanların yetkinliği,

e. Engelli bireyler için gerekli düzenlemelerin yapılması,

2.2.4.8. Olası sorunları öngörme ve bu sorunları malzeme ve yönergelerin hazırlanması ile gidermeye çabalama.

2.2.5. Testin doğru şekilde uygulanması

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

2.2.5.1. Test yanıtlayıcılarını samimi karşılayarak ve onları olumlu bir şekilde bilgilendirerek yakınlık kurma,

2.2.5.2. Test yanıtlayıcılarının kaygısını azaltmak için harekete geçme

ve gereksiz kaygı oluşturmak ya da mevcut kaygıyı artırmaktan kaçınma,

- 2.2.5.3. Dikkati dağıtabilecek potansiyel kaynakların (saat alarmları, cep telefonları, çağrı cihazları vb.) çıkarıldığından emin olma,
- 2.2.5.4. Test yanıtlayıcılarının, test başlamadan gerekli malzemelere sahip olduklarından emin olma,
- 2.2.5.5. Testleri uygun ve kontrollü durumlarda uygulama,
- 2.2.5.6. Mümkün olduğunda, test içeriği bilgi ya da beceriye ait kanıt sağlamak için ana dil dışında düzenlense bile, test kurallarının ana dilde uygulanması,
- 2.2.5.7. Engelli bireylere kolaylık sağlarken test rehberinde belirtilmiş yönerge ve yönlendirmelere sıkı sıkıya bağlı kalma,
- 2.2.5.8. Yönergeyi net ve anlaşılır bir şekilde okuma,
- 2.2.5.9. Örneklerin tamamlanması için yeterli zamanı sağlama,
- 2.2.5.10. Test prosedürlerinden sapmalarını gözlemlene ve kaydetme,
- 2.2.5.11. Uygun olduğunda yanıt zamanını izleme ve kaydetme,
- 2.2.5.12. Her test oturumunun ardından tüm malzemelerin sayıldığından emin olma,
- 2.2.5.13. Testleri, uygun düzeyde otoriteyle ve yanıtlayıcıların kimliklerinin doğrulanmasına müsaade edecek şekilde yönetme,
- 2.2.5.14. Uygulama sürecine yardımcı olanların gerekli eğitime sahip olduklarından emin olma,
- 2.2.5.15. Yanıtlayıcıların gözetimsiz bırakılmadığından ya da dikkat dağıtıcı etkinliklerle ilgilenmediğinden emin olma,
- 2.2.5.16. Aşırı tedirginlik duyan ya da anksiyete gösteren yanıtlayıcılar için gerekli desteği gösterme.

2.2.6. Test sonuçlarının doğru puanlanması ve analizi

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

- 2.2.6.1. Puanlama için standart prosedürleri izleme,
- 2.2.6.2. Ham puanı uygun bir şekilde diğer ölçek türlerine dönüştürme,
- 2.2.6.3. Test puanları için istenen ölçek türüne karar verilmesi,
- 2.2.6.4. Puan ölçek dönüşümlerini ve diğer yazılı prosedürleri kontrol etme
- 2.2.6.5. Test edilen bireylerle ilgisiz ya da geçersiz olan normlardan elde edilmiş puanlarla geçersiz çıkarımlar yapılmadığından

emin olma,

- 2.2.6.6. Uygun olduğunda birleşik puanları standart formüller ve eşitlikler kullanarak hesaplama,
- 2.2.6.7. Anlamsız ya da olağan dışı puanların belirlenmesi için test sonuçlarını izleyecek prosedürler kullanma.
- 2.2.6.8. Raporlarda açık ölçek açıklamaları ve normlar, ölçek türleri ve kullanılan eşitlikler açısından net tanımlayıcılar ve açıklamalar kullanma.

2.2.7. Sonuçların doğru yorumlanması

Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

- 2.2.7.1. Testin kuramsal ve kavramsal temeli, teknik dokümanları ve ölçek puanlarının kullanımını yorumlama açısından profesyonel bir anlayışa sahip olma,
- 2.2.7.2. Kullanılan ölçekler, norm ve karşılaştırma gruplarının özellikleri ve puanların sınırlılığı hakkında anlayışa sahip olma,
- 2.2.7.3. Test yanıtlayıcısının dahil olduğu kültürel grup nedeniyle değerlendiricinin yorumlamada yanlı davranmasını en aza indirgeyecek adımları atma,
- 2.2.7.4. Uygun olduğunda uygun norm ve karşılaştırma grupları kullanma,
- 2.2.7.5. Sonuçları test edilen birey hakkındaki bilgiler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kültür ve diğer faktörler) ışığında, testin teknik sınırlılıklarını, değerlendirme bağlamını, sürecin çıktısı açısından ihtiyaçları haklı çıkaracak nedenleri dikkate alarak değerlendirme,
- 2.2.7.6. Sonuçların, testle ölçülmeyen özellikleri kapsayacak şekilde genelleştirilmesinden kaçınma,
- 2.2.7.7. Her bir ölçeğin, sonuçları yapay bir şekilde düşürebilen ya da yükseltebilen güvenirlik, ölçmenin standart hatası (ÖSH) ve diğer özelliklerine dikkat edilmesi,
- 2.2.7.8. Testin yanıtlayıcıları açısından, ilgili demografik gruplardan ölçülen yapıyı gösteren geçerlik kanıtlarına önem verme,
- 2.2.7.9. Geçme (Kesme) puanlarını, ancak bu puanlar için geçerlik kanıtları bulunuyor ve bu kanıtlar onun kullanımını destekliyor ise kullanma,
- 2.2.7.10. Olumsuz genellemenin, test yanıtlayıcı grubu (kültürel grup, yaş, sosyal sınıf ve cinsiyet) için de geçerli olabileceğini düşünme ve testleri yorumlarken basmakalıp düşüncelerden kaçınma,

- 2.2.7.11. Test uygulamasının standart prosedüründen bireysel ya da gruba bağlı sapmaları kayda geçirme,
- 2.2.7.12. Mümkün olduğu durumlarda, daha önce testi yanıtlamış olmanın test performansını nasıl etkilediğine dair kanıtları hesaba katma.

2.2.8. Test sonuçlarını ilgililere doğru ve açık bir şekilde iletme
Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

- 2.2.8.1. Test sonuçlarına yasal olarak ulaşma yetkisi olan paydaşları belirleme,
- 2.2.8.2. Yanıtlayıcılar ya da onların yasal vekillerinin bilgilendirilmiş onaylarıyla ilgili paydaşlar için yazılı ya da sözel raporlar oluşturma,
- 2.2.8.3. Raporların teknik ve dil düzeylerinin, kullanıcıların anlama düzeylerine uygun olduğundan emin olma,
- 2.2.8.4. Test verisinin yalnızca bir bilgi kaynağını temsil ettiğini ve daima farklı bilgiler ile desteklenmesi gerektiğini net bir şekilde bildirme,
- 2.2.8.5. Test sonuçlarının, değerlendirilen bireylerin diğer bilgileriyle nasıl ağırlıklandırılacağına belirlenmesinin önemini açıklama,
- 2.2.8.6. Değerlendirmenin bağlamıyla uygun bir form ve rapor yapısı kullanma,
- 2.2.8.7. Uygun olduğunda, karar verici pozisyonundakileri, kararlarını vermede test sonuçlarını nasıl kullanabilecekleri konusunda bilgilendirme,
- 2.2.8.8. Yazılı raporlara net bir özet ve uygun olduğunda belirli öneriler ekleme,
- 2.2.8.9. Yanıtlayıcılara yapıcı ve destekleyici sözel geribildirimde bulunma.

2.2.9. Test ve testin kullanımının uygunluğunu değerlendirme
Yetkin bir test kullanıcısından beklenenler:

- 2.2.9.1. Test edilen popülasyonu izleme ve periyodik olarak ölçülen özellik açısından değişiklikleri değerlendirme,
- 2.2.9.2. Testleri, beklenmeyen ya da olumsuz etkileri açısından izleme,
- 2.2.9.3. Testlerin formu, içeriği ya da uygulama şekli değiştiğinde kullanımlarının da yeniden değerlendirilmesi gerektiğinin farkında olma,

- 2.2.9.4. Testlerin uygulama amacı değiştiğinde geçerlik kanıtlarının da yeniden değerlendirilmesi gerektiğinin farkında olma,
- 2.2.9.5. Uygun olduğunda testleri geçerlik çalışmalarına tabi tutma,
- 2.2.9.6. Uygun olduğunda, normlar, güvenirlik ve geçerlik bilgileri hakkındaki gelişmeler hakkında test geliştiricileri, yayıncıları ve araştırmacıları haberdar etme.

