

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİNDE
MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur ÇEVİK

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

TEMMUZ - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİNDE
MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur ÇEVİK

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 06.07.2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Ercan AKYIĞIT

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Doç. Dr. Hasan LATİF

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aynur ÇEVİK

06.07.2010

ÖNSÖZ

İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakat, işletmelerin en çok tercih ettikleri araç konumundadır. Bu araç, işe alımda doğru konumlandırıldığı ve uygulandığı takdirde hem işletme hem de çalışan açısından iyi bir başlangıç olacaktır. Bunun yanında yapılan bir mülakat hatası, süreç ve sonuçlar üzerinde birçok dezavantajı da beraberinde getirecektir. Süreç hata ile sonuçlandığında, işletme ve çalışan hem maddi hem de manevi açıdan kayba uğrayacaktır.

Bu çalışma, insan kaynağı seçme sürecinin tüm aşamalarını inceleyerek, özellikle seçme sürecinde önemli bir yeri olan mülakatı ve en çok yapılan hataları ortaya koyma amacına yöneliktir. Tezin teori kısmında insan kaynağı seçme sürecine yer verilmiş, sonrasında mülakat tekniğinin özüne inilerek yapılan hatalar ele alınmıştır. Türkiye'deki işletmelerde mülakat yapan kişi/kişilerin izledikleri mülakat süreci ve bu süreçte yapılan hatalar ilgili yapılan araştırmada 14 farklı sektörde yer alan 50 mülakatçıya ulaşılmıştır.

Çalışmamda yardımcı olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN'a, yaşamım ve öğrenim hayatım boyunca maddi/manevi desteklerini esirgemeyen AİLEM'e, görüşleri ile katkıda bulunan değerli çalışma arkadaşlarıma, araştırma kısmına katkıda bulunan İK profesyonellerine teşekkür ederim.

Aynur ÇEVİK
6 Temmuz 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİ	4
1.1. İnsan Kaynağı Seçiminin Tanımı ve Önemi	4
1.2. İnsan Kaynağı Seçimi Sürecinde Hazırlık Aşaması.....	7
1.2.1. İş Analizi ve Yetkinlik Belirleme	9
1.2.2. Personel Açığının Belirlenmesi.....	10
1.3. İnsan Kaynağı Sağlama Süreci	11
1.3.1. Adayların Araştırılması	11
1.3.1.1. İç Kaynaklar	12
1.3.1.2. Dış Kaynaklar.....	13
1.4. İnsan Kaynağı Seçim Süreci	16
1.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme	17
1.4.2. Ön Görüşme	18
1.4.3. Başvuru Formu Doldurtma	19
1.4.4. Personel Seçim Tekniklerinin Uygulanması.....	21
1.4.5. Referans Araştırması	22
1.4.6. Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi	24
1.4.7. Sağlık Kontrolü	25
1.4.8. İşe Yerleştirme	26
1.4.9. Pozisyon için Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi	27

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAĞI SEÇİM TEKNİKLERİ	28
2.1. Psikoteknik Yöntem ve Önemi	28
2.2. Psikoteknik Yöntemin Tarihsel Gelişimi	30
2.3. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler	33
2.3.1. Güvenilirlik	33
2.3.2. Geçerlilik.....	34
2.3.3. Nesnellik	35
2.3.4. Ekonomiklik.....	35
2.3.5. Standardizasyon	36
2.3.6. Homojenlik.....	36
2.4. Personel Seçiminde Kullanılan Psikoteknik Test Türleri	36
2.4.1. Zeka Testleri.....	37
2.4.2. Yetenek Testleri	38
2.4.2.1. Zihinsel Yetenek Testleri	39
2.4.2.2. Mekanik Yetenek Testleri (Beceri Testleri).....	39
2.4.3. Kişilik Testleri.....	40
2.4.4. İlgi Testleri	41
2.4.5. Başarı Testleri	42
2.5. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları	42
2.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Tarihçesi	44
2.7. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler	44
2.7.1. Posta Kutusu Uygulaması	45
2.7.2. Lidersiz Grup Tartışması	45
2.7.3. Rol Oynama ve İş Simülasyonu Uygulamaları.....	46
2.7.4. Sunum	46
2.8. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Diğer Yöntemler	47
2.8.1. Biodata	47
2.8.2. Grafoloji	48
2.8.3. Minyatür İş Eğitimi	48

2.8.4. Yalan Makinesi	48
BÖLÜM 3: MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI	49
3.1. Mülakatın Tanımı ve Önemi	49
3.2. Mülakat Süreci	51
3.2.1. Hazırlık.....	51
3.2.2. Mülakatı Yapacak Kişi / Kişilerin Belirlenmesi	53
3.2.3. Mülakatın İçeriği ve Uygulanması.....	54
3.2.4. Mülakatın Sona Ermesi	56
3.2.5. Değerlendirme.....	56
3.3. Mülakat Yaklaşımları.....	57
3.4. Mülakat Türleri	58
3.4.1. Tekniklerine Göre Mülakatlar	58
3.4.1.1. Yapılandırılmış Mülakat	58
3.4.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat	59
3.4.1.3. Karma Mülakat.....	61
3.4.1.4. Davranışsal-Yetkinlik Bazlı Mülakat.....	61
3.4.1.5. Durumsal-Sorun Çözme Mülakatı	63
3.4.1.6. Stres Mülakatı	64
3.4.2. Görüşülen (Katılımcı) Sayısına Göre Mülakatlar	65
3.4.2.1. Birebir Mülakat	65
3.4.2.2. Sıralı Mülakat.....	65
3.4.2.3. Panel Mülakat.....	66
3.4.2.4. Toplu (Grup) Mülakat	67
3.4.3. Diğer Mülakat Türleri	68
3.5. Mülakat Hataları.....	70
3.5.1. Mülakat Hatalarının Sebepleri ve Sonuçları	71
3.5.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Yaygın Mülakat Hataları.....	72
3.5.2.1. Sosyo-Psikolojik Mülakat Hataları	72

3.5.2.2. İletişim Engellerinden Kaynaklanan Mülakat Hataları.....	78
3.5.2.3. Diğer Mülakat Hataları	83
3.6. Başarılı Bir Mülakat İçin Mülakatçının Dikkat Etmesi Gereken İlkeler	86

BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİNDE MÜLAKAT VE HATALARINI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA.....

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	89
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	90
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	91
4.4.1. Katılımcının Demografik ve Bulunduğu İşletmeye İlişkin Verileri	91
4.4.1.1. Katılımcının Cinsiyeti	91
4.4.1.2. Katılımcının Faaliyet Gösterdiği Sektör	91
4.4.1.3. Katılımcının İş Profili ve Pozisyonu	92
4.4.1.4. Katılımcının İşletmede Yer Aldığı Pozisyon	92
4.4.1.5. Katılımcının Yer Aldığı İşletmenin Çalışan Sayısı.....	93
4.4.2. İnsan Kaynakları Yapısı İçinde Mülakatın Yerine İlişkin Veriler	94
4.4.2.1. İnsan Kaynağı Seçiminde Mülakat Dışında Kullanılan Yöntemlerin Varlığı	94
4.4.2.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Mülakat Teknikleri.....	94
4.4.2.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Gerçekleşen Mülakat Sayısı.....	95
4.4.2.4. İnsan Kaynağı Seçiminde Mülakatın Yararlılığı.....	96
4.4.2.5. Katılımcının İşe Alım Mülakatları İle İlgili Eğitim Durumu.....	96
4.4.3. Mülakat Hatalarına İlişkin Veriler	97
4.4.3.1. Mülakat Sırasında Adayla İlgili Yapılan Önceliklendirme.....	97
4.4.3.2. Mülakat ve Adayla İlgili İlk İzlenime Ulaşma Süresi.....	97
4.4.3.3. Mülakat Süreci ve Sık Yapılan Mülakat Hataları	98
4.4.3.4. İnsan Kaynağı Seçiminde Aday Tarafında Yaşanan Problemler	106
4.4.3.5. Mülakat ve Aday Hatalarına Katılımcıların Bakış Açısı	107

4.5. Değerlendirme.....	110
SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA.....	116
EKLER.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	129

KISALTMALAR

- AT&T** : Amerika Telefon Telgraf İşletmesi
İ.E.T.T. : İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞ-KUR : Türkiye İş Kurumu
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
ÖSYM : Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PR : Public Relations (Halkla İlişkiler)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İş Profili Değişkenlerine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	92
Tablo 2: Pozisyon Değişkenlerine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	93
Tablo 3: Çalışan Sayısı Değişkenlerine Göre Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Dağılımı.....	93
Tablo 4: Mülakat Dışındaki Kullanılan Yöntem/Yöntemler Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	94
Tablo 5: Mülakat Sırasında Adayda Öncelikle Dikkat Edilen Noktaların Önem Sırasına Göre Sıralanması.....	97
Tablo 6: Mülakat Süreci ve Hata Önermelerinin Sıklık Oranları.....	105
Tablo 7: İnsan Kaynağı Seçiminde Aday Problemleri Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	11
Şekil 2: Resmi ve Gayri Resmi Dış Kaynaklar.....	15
Şekil 3: Araştırma Katılımcılarının Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	91

Tezin Başlığı: İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları	
Tezin Yazarı: Aynur Çevik	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
Kabul Tarihi: 06.07.2010	Sayfa Sayısı: X (ön kısım) + 124 (tez)+ 4 (ekler)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Günümüzde insan kaynağı seçim süreci, organizasyonların başarısını, devamlılığını ve büyümesini etkileyen en önemli kriterlerden biri haline gelmiştir. Bu sebeple, organizasyonların insan kaynağının kalitesi, çoğunlukla insan kaynağı seçim sürecindeki başarısına bağlı olmuştur. Doğru işe doğru personelin seçilmesi, yani nitelikleri uygun olan kişilerin işe seçiminin en yaygın tekniği mülakattır.</p> <p>Her alanda ihtiyaç duyulan personel seçimi ve alımı, organizasyonların amaçları ve hedefi doğrultusunda temel ve tartışmasız çok önemli bir konudur. Doğru anlaşılması, uygun metodların seçilmesi ve uygulanması durumunda organizasyonların stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda iş yaşamında mülakata verilen önemin artması ve insanın bir kaynak olarak algılanışı, değerlendirme sürecinde birçok faktörü ön plana çıkartmıştır. Etkili olan faktörlerin daha dikkatli incelenmesi, yanlış seçimlerin yapılmaması için mülakat hatalarının önlenmesi gerekmektedir.</p> <p>Bu çalışmada insan kaynağı seçim sürecinde kullanılan diğer yöntemlere değinilmiş, fakat en yaygın yöntem olan mülakat üzerinde durularak yapılan hatalar ve çözüm önerileri ortaya konulmuştur. İlk üç bölümde çeşitli kaynaklardan oluşan literatür taramasına yer verilirken, dördüncü bölümde mülakat süreci ve bu süreçte yapılan hatalar incelenmiştir.</p>	
Anahtar kelimeler: İnsan Kaynağı Seçme, Personel, Mülakat, Mülakat Hataları	

Title Of The Thesis : Interview And Interview Mistakes In The Process Of Choosing Human Resource

Author : Aynur ÇEVİK

Supervisor : Asist. Prof. Fatma FİDAN

Date : 06.07.2010

Number of Pages: X (pre text)+124 (main body)+
4 (appendices)

Department:Labour Economics
and Industry Relations

Subfield: Human Resources Management and
Industrial Relations

Nowadays the process of choosing human resource has become one of the most important criterias that affect the success, permanance and development of organizations. For this reason, the quality of the organization's human resource is generally based on the success in the process of choosing human resource. The most common technique of choosing the right staff for the right work, in other words, choosing the individuals who have the suitable qualifications for performing the work is interview.

The election and acceptance of the staff that is needed in every field according to the goal and purposes of the organizations is fundamental, indisputable and very significant issue. Understanding properly, choosing the appropriate methods and applying them have great importance for the organizations in order to be able to achieve their strategic aims. In this respect, the increase in the importance that is given to interview in business world and the perception of the individuals as a resource have featured a lot of factors in the evalutaion process. Looking through carefully these effective factors and not making wrong choices is necessary for preventing interview mistakes.

The other methods that have been used in the process of choosing human resource are mentioned in this study; but the mistakes that have been made in general and the solution suggessions have presented by emphasizing the interview which is the most widespread method. The first three sections include literature review of various resources. Interview process and the mistakes that have been done during this process have been looked through in the fourth section.

Keywords : Choosing Human Resource, Staff, Interview, Interview Mistakes

GİRİŞ

İnsan kaynağı, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan üretim faktörleri içinde önemli bir yere sahiptir. 1980'lerden itibaren çalışanların özellikleri ve davranışları işletme için daha da önemli hale gelmiştir. Doğru insanı bulmak ve işe yerleştirmek, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri açısından olmazsa olmazlardan biridir.

Mülakat insan kaynağı seçmede en çok kullanılan seçim araçlarından biridir. Bunun nedeni ise; adayın iletişim becerisini, davranışlarını ve başvuru formunda yazdığı bilgilerin doğruluğunu sınıma ve aday hakkında kesin bilgiler elde etme yolunun mülakattan geçmesidir. Ayrıca mülakatta sadece mülakatı yapan kişi adayı değerlendirmez; aday da işletmeyi değerlendirir. Her aday işletme açısından toplumun diğer bireylerine ulaşmada bir vasıta olduğundan, mülakatı yapan kişi hataları asgariye indirecek yöntemler ve çözümler üretmelidir.

Çalışanın işiyle veya iş arkadaşlarıyla yaşayabileceği sorunların verimliliği azaltması, iş kaybı oluşması, çalışanın işten ayrılması durumunda yeni çalışanın uyum sağlaması için zaman ve para harcanması gibi olası sorunların önlenmesi ancak mülakat sürecinin verimli geçmesiyle önenebilir. İşgörenleri bulup, işletmeye kazandırmada mülakatlar çok önemlidir. Mülakatlar aracılığıyla, hem işgörenden bilgi alınır hem de ona bilgi verilir. Buna göre, mülakatların hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli avantajları vardır ve mülakat doğru uygulanmaz ise, tüm bu avantajlar dezavantaja dönüşebilir. Başka bir deyişle mülakat hataları, mülakatın sağlıklı ve etkin olmasını engeller.

Araştırmanın Amacı

İşletmelerin insan kaynağı seçimindeki en önemli süreç olan mülakatlar esnasında, temelde mülakatı yapan kişilerin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve böylece mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyen problemler oluşabilmektedir. Görüşmenin başarısı görüşmeyi yapan kişinin bilgi ve becerisine bağlıdır. Mülakatı yapan kişi hoşlanmadığı bir aday için olumsuz, hoşlandığı bir aday için olumlu değerlendirmeler yaparsa mülakatı etkileyecektir.

Yanlış yapılmış bir mülakat ve işe alım, kişinin, işletmenin ve büyük ölçekte ülke ekonomisinin olumsuz etkilenmesine sebep olur. Çoğu işletme ve birey için basit gibi görünen işe alım operasyonları, şirketin geleceği, ülkenin ekonomisi, istihdam ve bütün bunların sonucunda sosyal hayatın seyri açısından çok önemlidir.

Bu çalışma, insan kaynağı seçimindeki süreçleri, teknikleri ve yaygın şekilde kullanılan mülakatı ele alarak bu konuda yapılan hataların tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Mülakatlar doğru yapıldığı takdirde, hem işgören hem de işveren açısından oldukça önemli faydaları olacaktır. Bu çerçevede, ilgili araştırmayla birlikte ülkemizde mülakatçıların en çok yaptığı mülakat hataları, bu hataların sürece olan etkisi ve bu etkilerin nasıl azaltılabileceği ortaya konmaktadır.

Araştırma, literatüre katkıda bulunmasının yanı sıra mülakat sürecinin etkinliği konusunda özellikle mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilere bilgi sağlaması açısından önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Tez genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm literatür taramasından oluşurken, dördüncü bölüm mülakat süreci ve yapılan hataları ortaya koymak üzere çeşitli sektörlerde çalışan mülakatçı katılımcılarla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynağı seçim süreci incelenmiştir. Buna göre ilk olarak; insan kaynağı seçiminin tanımı, insan kaynağı sağlama ve seçim süreci incelenmiştir.

İkinci bölüm, mülakat dışında kalan seçim tekniklerinin incelenmesini kapsamaktadır. Psikoteknik yöntem ve türleri, değerlendirme merkezi uygulamaları ve sık olmasa da kullanılan diğer teknikler incelenmiştir.

Üçüncü bölümünde; mülakat ve mülakat hataları başlığı altında; mülakatın tanımı, önemi, süreci, yaklaşımları ve türleri anlatıldıktan sonra, mülakat hataları üç ayrı başlık altında incelenmiştir. Temelde sosyo-psikolojik ve iletişim engelli olan mülakat hatalarına yapılan diğer hatalar da eklenmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ülkemizde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, insan kaynağı seçiminde ve mülakat sürecinde önemli rol oynayan kişilerle gerçekleştirilen araştırma ile ilgili elde edilen veriler ortaya konulmuştur. 50 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma bölümünde değerlendirilen veriler doğrultusunda mülakat süreci ve bu sürece etki eden hatalar ortaya konularak, çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİ

1.1. İnsan Kaynağı Seçiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevlerinden biri, personel seçimidir. Bu işlevin önemi, işletmenin başarısını ve devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin, işletme için taşıdığı önemden kaynaklanır. Günümüzde işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması, başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel seçimi, işletmenin insan kaynakları ihtiyacının planlanması neticesinde, nicelik ve nitelik olarak ihtiyaç duyduğu yeni personelin -işgörenin sağlanması- seçimi ve bunların işe yerleştirilmesidir (Seyyar ve Öz, 2007: 162). Personel seçiminde işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden karşılanması çok önemlidir. Bu doğrultuda personel seçiminde gerekli olan yöntemlerden yararlanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı zamanında sağlamak amacı güdülmektedir.

Başka bir tanımlamaya göre personel seçimi; nitelikli adaylardan oluşan bir aday havuzu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesi anlamına gelir (Geylan, 1992: 100).

Adayın çeşitli özellikleri ile işin gerekleri arasında en iyi ilişkiyi kurmak için işletmeye başvurmuş adayların kişiliklerini, eğitimlerini, sahip oldukları becerileri ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından işletme ve işgören açısından en uygun kişiyi kazandırmak personel seçim işlevinin amacıdır. İnsan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların başarısı insan kaynağının seçiminin başarısına bağlıdır. Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışa, merak ve yeteneklere sahiptirler. Buna karşılık, işletmede yapılan işler arasında da farklılık bulunmaktadır. Sorun, bu işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanabilmesi adayın işletmeye alımı sırasında başlar (Sağlam, 1996: 3).

Her işletme ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya personel devri gibi nedenlerden dolayı, çalışanlarından bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. İşletme, yaşamını sürdürmek ve büyümek için, çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme, personel adaylarını ne ölçüde etkin değerlendirir ve kendisine gerekli işgöreni ne derece doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir

örgütsel yapı gerçekleştirecektir. Personel seçim işlevinin başarılı olabilmesi için, işletme için gerçek ihtiyacın ne olduğunun belirlenmesi; potansiyel aday kitlesini oluşturan kişilerin çok iyi tanınması, kişiler arasında nitelik açısından karşılaştırmaların yapılması, en iyi ve yararlı olanın seçilmesi gereklidir. Bu nedenle işletmedeki farklı görevleri yerine getirecek kişilerin nitelikleri ve sayısı hakkında doğru ve sürekli tespitlere ihtiyaç vardır (Erdoğan, 1990: 144-145).

İşletmelerin başarısında, çalışanların başarı ve yeteneklerinin önemli bir rolü vardır. Böylece, işe alım sürecinde işletmeler adayların nitelikleri ve iş gereklerini optimum düzeyde kıyaslama çabasına girmeleridirler. Bu anlamda, işletmelerin etkili işe alımda istedikleri amaçlar 3 maddede toplanabilir: İlki, istenilen performans standardını karşılaması en muhtemel olan adayı seçmektir. İkincisi, adayları yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içinde kullanabilecekleri ve organizasyona katkı sağlayabilecekleri pozisyona yerleştirmektir. Son olarak ise, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini gerçekleştirmektir (Holley ve Jennings, 1987: 202).

Bir işletme, işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermelidir. Personel planlaması, bir işletmenin stratejik insan kaynakları planlaması süreçleri açısından önemlidir. Personel planlaması sonucunda işletme, insan kaynağı ihtiyacını saptayarak, personel seçme ve değerlendirme süreçlerine karar vermelidir.

İşletmelerin gereksinim duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra, personel seçim işlemlerine geçilir. Personel seçim sürecinin her aşamasında ve sonucunda verilecek seçim kararında kriter; işin özellikleri ile adayın niteliklerinin uyum içinde olmasıdır. Personel seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan kriter; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde formüle edilebilir. Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yol ne olursa olsun, sonuçta bu eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde, başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir (Megginson, 1981: 171).

Personel seçim yöntemlerinde işletmeler iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bunlardan ilki ve en yaygın olanı elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, adayın içinde bulunduğu aşamadan, diğer aşamalara atlaması için öncelikle geçmeleri gereken bir engel vardır. Adayların işi başarılı bir biçimde yerine getirip getiremeyeceklerini ölçmek için

hazırlanan metotlar, adaylara uygulanır ve prosedürdeki her adımda başarılı olan aday bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır (Holley ve Jennings, 1987: 203).

Bu aşamaların her biri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin gerekliliğini gösterir. Olumsuz tepki halinde, adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden, ilgili başvuru o noktada askıya alınır. Yani bu yaklaşımda aday içinde yer aldığı süreçte başarılı olmalıdır; aksi takdirde bir sonraki aşamaya geçemez, elenir.

İkinci yaklaşım ise; bütüncü yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, adaylar tüm seçme prosedüründe ilerleyebilir. Adayın prosedürdeki her adımda ilerlemesine izin verilerek, her adımdan aldığı puanlar toplanarak birleşik bir puan elde edilir. Bu yaklaşım, eğer adayın bir iki aşamada puanı düşükse, düşük skorun diğer adımlardaki yüksek skorlarla dengelenmesine imkan tanır. Her aday için ayrıntılı bir değerlendirme sağlanır; fakat küçük ölçekli işletmelerin bütün adaylara bu süreci uygulamaya güçleri yetmez (Holley ve Jennings, 1987: 204).

Bütüncü yaklaşım, daha çok adayların seçileceği pozisyon azsa, başvuran aday sayısı azsa veya acil seçim yapılması gerekmiyorsa ve tüm aşamaların adaylara uygulanma olanağı varsa seçilir. Oysa elemeci yaklaşım, söz konusu pozisyon için çok sayıda aday başvurduysa, bazı yöntemleri uygulamak zor ve maliyetliyse, adaya uygulanan aşama adayın yetersiz olduğunu açıkça gösteriyorsa uygulanır (Kaynak ve diğerleri, 1998: 145).

Ülkemizdeki uygulamalarda genellikle elemeci yaklaşım benimsenmektedir. Bu yüzden aşamalar açıklanırken bu yaklaşım esas alınacaktır. İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde uygulanan yöntemler ve bunların uygulanış sırası farklılık göstermektedir.

Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar, kullanılan yöntemler ve araçlar; işletmenin çapına, doldurulmak istenen işin türüne ve insan kaynakları yönetim felsefesine göre değişiklik gösterir. Nitekim hem literatürde hem de uygulamada farklı düzenlemelerin olduğu, bazı aşamaların birleştirildiği, bazılarının işletmenin özelliğine göre kaldırıldığı görülmektedir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken, sadece bir ön görüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak bundan elde ettikleri verilere

göre, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre hareket etmektedirler. İşletmelerin personel seçiminde kullandıkları yöntem ve teknikler duruma göre değiştiğine göre, bir yöntem belirlerken bazı noktalara da dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Demirkan, 2000: 162):

- Personel ihtiyacının miktar, nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti,
- Seçim için kullanılacak adayların varlığı, niteliği,
- Yöntemin geçerlilik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları.

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların uygulanış sırası değişse de, seçim yöntemlerinin kombinasyonundan oluşan uygulamalar tercih edilmektedir.

1.2.İnsan Kaynağı Seçimi Sürecinde Hazırlık Aşaması

Şirketlerde insan kaynağı seçimi sürecinde takip edilen aşamalara, aşağıda yer verilmektedir. Bu sıralama ve sınıflama her organizasyonda farklı olabilmekle birlikte, kullanılan yöntem ve teknikler de değişebilmektedir. Bu aşamada takip edilen aktiviteler; insan kaynağı ihtiyacının az veya çok sayıda olması, yeni işe başlayacak kişiye acil ihtiyaç duyulması, bu süreç için harcanabilecek bütçe gibi faktörlere göre farklılaşmaktadır. İnsan kaynağı seçim sürecinde izlenen aşamalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Acar, 2000: 113-168; Sabuncuoğlu, 2000: 212-224):

- İş analizinin yapılması
- Görev ve beceri analizinin yapılması
- Pozisyon bazında çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi
- İnsan kaynakları planlaması-ihtiyaç olan kadroların sayı ve pozisyon olarak belirlenmesi
- Yetenekleri ölçen, psikoteknik test bataryalarının temin edilmesi

- Testlerin yorumlamasında yararlanılacak ölçüm tablosunun hazırlanması
- Organizasyonun eleman ihtiyacını, hangi kaynaklar kullanılarak temin edeceğinin belirlenmesi
- Eleman ihtiyacının duyurulması-ilan verilmesi
- Başvuruların kabul edilmesi-ilk mülakatın yapılması
- Başvuru formları üzerinden, adayların pozisyonla ilgili aranılan özellikler dahilinde ilk elemesinin yapılması
- Sınav/test uygulanacaksa, özgeçmişleri uygun olan adayların bu süreç için davet edilmesi, sınav hazırlıklarının yapılması
- Sınav/test uygulaması ve sonuçların belirlenmesi
- Mülakat aşaması hazırlıkları (mekan, zaman belirleme, hangi adayların mülakata alınacağına saptanması, adayların daveti)
- Adaylarla esas görüşme-2. mülakat yapılması
- Mülakat sonuçlarının değerlendirilmesi
- Yedek adaylarla beraber kısa listenin oluşturulması
- İlgili departman sorumluları ile adayların mülakatı
- Uygun adaya karar verilmesi
- Aday geçmişi ve referanslarının araştırması
- Sağlık muayenesi ve diğer resmi işlemler
- İşe alma kararı-teklif aşaması
- İşe uygun bulunan adayların, şirket prosedürlerine göre işe alım süreci

Personel seçim sürecindeki bu aşamalar aşağıda belli başlıklar altında toplanarak incelenmiştir.

1.2.1. İş Analizi ve Yetkinlik Belirleme

Seçme-yerleştirme süreci iş analizi, iş tanımları ve özelliklerinin belirlenmesiyle başlar. Bu yöntem ilk defa 1900'lerin başında bilimsel yönetim hareketi süreçlerinde kullanılmıştır. F. Taylor'ın verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarının temelini iş analizi oluşturmuştur (Uyargil ve Uluhan, 2000: 51).

En kısa tanımıyla iş analizi işin kendisini inceler. İş bir kimsenin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. İş analizi, işgörenler tarafından tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı olarak incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 1994: 80). Ayrıca bu analiz, işleri gerçekleştirecek kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesini de sağlar (Uyargil ve Uluhan, 2000: 51).

Personel seçme ve yerleştirme süreci dışında, kariyer ve eğitim planlama, mesleki danışmanlık, ücretlendirme, endüstri ilişkileri, performans ölçüm ve değerlendirme gibi alanlarda da iş analizinden yararlanılmaktadır.

İş analizini yaparken gözlem, görüşme, teknik konferanslar, anket, günlük ve kritik olay tekniği, faaliyet ve çalışan kayıtları gibi farklı kaynaklardan bilgi toplanabilir (Ergin, 2002: 54). Bunların dışında süpervizörlerden, uzmanlardan, eğitim el kitapçılarından, alet çizim ve tasarımlarından, onarım raporlarından da yararlanmak mümkündür.

İş analizi bir süreç olarak ele alınabilir ve farklı aşamaları içerir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir: İşle ilgili ne gibi bilgilerin alınacağına karar verme, bu bilgilerin gösterileceği formu hazırlama, hangi bilgi kaynaklarından yararlanılacağını belirleme, bu işi kimin yapacağına karar verip kişileri eğitime, hangi yöntemin kullanılacağını tespit etme, uygulamaları gerçekleştirme, yapılanları denetleme ve belirli aralıklarla da güncelleme (Sabuncuoğlu, 2000: 233).

İş analizi süreci tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler bölümlenir, her işin içerdiği eylem, işlemler, sorumluk, görev ve çalışma koşulları özet şekilde yazılı olarak kayıt haline getirilir. Bu tekniğe iş tanımı adı verilir. İş tanımında birbirinden farklı başlıklar yer alır. Bunlardan biri işin kimliğidir. Bu başlıkta; işin adı, pozisyonun bağlı olduğu

bölüm, iş kodu, iş kategorisi gibi bilgiler yer alır. Diğer başlık, işin özetidir. Bu başlık altında, işin genel tanımı ve diğer işler içindeki yeri ve önemi hakkında bilgi verilir. Bir diğer başlık, işin yapılışı sırasında kullanılan araç ve malzemelerin sıralanmasını içerir. Ayrıca söz konusu işin işletmedeki diğer işlerle ne tür ilişkileri olduğuna da, ayrı bir başlık altında yer verilir. Temel görev ve yetki alanları belirtildikten sonra, son olarak bu işte çalışan kişide bulunması gerekli yetkinliklerle ilgili bilgiler yer almalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 234). Dolayısıyla buradan yola çıkarak ne tür yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması gerektiğini tespit etmek mümkün olabilmektedir.

Yetkinlikler, şirketin diğer şirketler karşısında fark yaratarak ön plana çıkabileceği ayırt edici davranışlardır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik, bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri, ve kişilik özelliklerinin bütünüdür. İletişim, problem çözme, zaman yönetimi, takım çalışması ve sonuç odaklılık yetkinlik çeşitlerine örnek olarak sayılabilir.

İş analizleri aracılığıyla yetkinlik tanımlandıktan sonra, yöneticiler adayın organizasyon ihtiyaçları ve iş için gerekli yetkinlik özelliklerini ölçmek isterler. Bu aşamada psikolojik testler, mülakat, referans kontrolü gibi seçim yöntemlerini kullanabilirler. Araştırmalar, iş analizleriyle tanımlanmış uygun yetkinliklerin, seçim sürecinde, ırk ve cinsiyet kalıp yargısı etkisini azaltarak, mülakatçının nitelikli ve nitelsiz adayları ayırt etmesine yardımcı olduğunu göstermiştir (Bohlander ve Snell, 2001: 89).

1.2.2. Personel Açığının Belirlenmesi

Personel kadroları ile personel mevcudunun karşılaştırılması sonucu personel ihtiyacı/açığı belirlenir. Bir organizasyonun, mevcut personel ihtiyacının yanında gelecekteki personel ihtiyacını da tespit edebilmesi gerekir. Bu sürece insan kaynakları planlaması denmektedir.

Planlama kritik bir adımdır. Yanlış bir hesaplama işletmeyi talebi karşılamak için gerekli olan personelden yoksun bırakarak müşterilerin başka işletmelere kaymasına sebep olabilir. Bunun tersi olarak, işletme çok hızlı bir kadrolaşmaya gittiği takdirde kârının hemen hemen tamamını çalışanlara ücret olarak ödemek durumunda kalacaktır ki bu da uzun süre eğitimi için çaba harcadığı çalışanlarını işten çıkarmak durumunda kalma anlamına gelmektedir (Woods, 1991: 213).

İnsan kaynakları planlaması, bir takım aşamalardan oluşmaktadır. Planlama sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar şunlardır:

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

Örgütün vizyon ve misyonunun sağlanması ve bu doğrultuda genel işletme planlarının hazırlanması



Değerlendirilen iç ve dış çevre faktörleri doğrultusunda işletmenin iş gücü talebinin niceliksel ve niteliksel olarak tahmin edilmesi



İşletme içinde mevcut olan ve işletme dışındaki iş gücü arzının tespit edilmesi



Tespit edilen iş gücü arz ve talebinin dengelenmesi



İnsan kaynakları planlarının değerlendirilmesi

Kaynak: Barutçugil (2004: 240).

İnsan kaynakları planlamasında zaman dilimlerine göre örgütte hangi işlerin ne zaman başlayacağı, hangi kadroların ne zaman boşalacağı, insan kaynağını sağlamada hangi kaynaklara öncelik verileceği açık biçimde belirtilir (Açıkalın, 1996: 108).

1.3. İnsan Kaynağı Sağlama Süreci

1.3.1. Adayların Araştırılması

İnsan kaynaklarının planlamasından sonraki aşama, adayların araştırılıp bulunmasıdır. Şirket iç ve dış kaynakları kullanılarak, aday havuzu oluşturulmakta ve personel devrinin meydana gelişi sebebiyle boşalan kadrolar çeşitli seçim faaliyetleri sonucunda yenileriyle doldurulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 124).

1.3.1.1. İç Kaynaklar

İnsan kaynağı bulma sürecinde ilk akla gelen yol iç kaynaklara başvurmaktır. İç kaynaklar örgütte halen çalışan işgörenleri ifade etmektedir. Çalışanların iç kaynaklardan temini ise, işletmede bir pozisyon boşaldığında buraya işletme içinden birinin getirilmesidir. Bu yolun izlenmesi insan kaynakları politikasının bir gereği olabilir.

İç kaynaklara başvurmanın bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Dolgun, 2007: 86; Uğur, 2008: 98; Öztürk, 1995: 21)

Avantajları:

- İyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilir.
- Çalışan işletmeyi tanıdığı için uyum süreci ortadan kalkar.
- İşe yerleştirme, eğitim ve oryantasyon süreci az zaman alır ve ekonomik bir uygulamadır.
- Çalışanın performansı ve nitelik seviyesi yöneticiler tarafından bilinmektedir.
- Çalışanlara terfi imkanı verilmiş olur.
- Çalışanlar ücretlerini arttırma olanağını ele geçirirler.
- Yeni çalışan temini sürecine ait maliyetler düşmüş olur.
- Oryantasyon maliyetleri büyük oranda ortadan kalkar.
- Eğitim maliyetleri düşer.
- Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları artar ve verimlilik olumlu yönde etkilenir.
- Yetişmiş personelin dışarıya gitmesi önlenmiş olur.

Dezavantajları:

- Bu imkanlar sağlanmazsa çalışanların moralleri olumsuz yönde etkilenebilir.
- Çalışanların bilinmeyen yönleri ile yaratıcılıkları ortaya çıkarılamamış olur.
- İşbirliği ruhunu olumsuz etkiler ve terfi almak için yıkıcı yönde rekabet artabilir.
- İşletmeye yeni fikirler girmez.
- Her nitelikte personel işletmede olmayabilir.
- Hareket ve canlılık olmaz.

İç kaynaklardan yararlanma üç türlü gerçekleşebilir. Bunlar; terfi ve nakil, iç duyurular, iş zenginleştirme ve iş genişletme olarak sıralanabilir. Terfi bir elemanın, statü ve ücret yönünden şimdiki konumuna göre daha üst basamağa yükseltilmesini ifade eder. Bu şekilde yükselmeler ödüllendirme de sayıldığı için elemanın kıdeminin yanında performansı kabiliyeti ve kapasitesi de dikkate alınarak terfi işlemi gerçekleşir. Nakil ise işletme içinde bir kısım elemanın ihtiyaç duyulan görevler için başka birimlere aktarılması olarak gerçekleşir (Uğur, 2008: 96-97).

İç duyurular yoluyla da iç kaynaklardan yararlanılabilir. Bu durumda işletmede ihtiyaç duyulan elemanların nitelikleri ile işin özelliklerini içeren duyurular hazırlanarak işletmede çalışan tüm personele çeşitli yollarla ulaştırılır ve ilgilenenlerin başvuruda bulunması istenir. İş geliştirme ve zenginleştirme yoluyla eleman ihtiyacı karşılanmak istendiğinde; bazı çalışanların iş yükü arttırılarak ilave görevler ve sorumluluklar verilir. Böylece ilave görevler için yeni eleman gerekliliğinden kurtulunmuş olunur (Uğur, 2008: 97-98).

1.3.1.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynak, işletmenin kendi personelleri dışında kalan kişilerle insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için başvurduğu tüm kişi, kurum ve kuruluşları içine alan bir kavramdır (Uğur, 2008: 99).

Dış kaynaklara başvurmanın avantajları ve dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir: (Dolgun, 2007: 86; Uğur, 2008: 103).

Avantajları:

- İşletmeye yeni yöntem ve görüşlerin girişini sağlar (taze kan).
- Çeşitliliği ve bu yöndeki olumlu faaliyet girişimlerini kolaylaştırır.
- Mevsimlik değişimlerde ve ani üretim artışlarında önemli bir kaynaktır.
- İşletme bünyesinden elde edilemeyen uzmanlar dışarıdan sağlanır.
- Çalışanlar işe her türlü yönlendirmeye açık bir şekilde sıfırdan başlarlar.
- Eğer çalışan işin gerektirdiği vasıfları taşıyorsa eğitim maliyetleri ve zamanı düşüktür.

Dezavantajları:

- Çalışan işletmeye ve onu mevcut kültürüne uyum sağlayamayabilir.
- Terfi olanaklarından yoksun kalan çalışanların moral düzeyleri düşebilir.
- Yeni çalışanlar için oryantasyon süreci gerekebilir.

Aday bulma süreci, boş pozisyonlar için aday araştırılması ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile sona erer. Aday havuzu, aranılan pozisyona uygun nitelikte ve sayıda adayı seçmeye olanak tanıyacak ölçüde geniş tutulmalıdır. Aday havuzunda, başka pozisyonlar için yapılan seçim süreçlerinde nitelikleri açısından beğenilmiş fakat mevcut pozisyonlara uymayıp, şirket bünyesinde başka pozisyonlar için uygun bulunarak bekletilen potansiyel adaylar da bulunmaktadır. Bu tarz adaylar, açılan tüm pozisyonlar dahilinde değerlendirilmektedir (Bohlander ve Snell, 2001: 95).

Dış kaynakları resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayırabiliriz:

Şekil 2. Resmi ve Gayri Resmi Dış Kaynaklar

Resmi Kaynaklar	Gayri resmi Kaynaklar
Medya Araçları	Meslek Odaları ve Sendikalar
İnsan Kaynakları İnternet Siteleri	Eğitim ve Öğretim Kurumları (Kariyer Günleri)
Kariyer Sitelerinin Veritabanları	İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri
Doğrudan Başvuru Alımı	Rakip firmada çalışan elemanları kuruma çekme
Profesyonel Danışmanlık ve Eğitim Firmaları	Organizasyon bünyesinde staj sürecinde görev yapmış yeni mezun veya mezuniyeti yakın öğrenciler
Türkiye İş Kurumu	Alternatif kaynaklar (Geçici/Dönemsel/Bağımsız Çalışan)
Özel İstihdam Büroları	Diğer yöntemler (telefonla aday bulma veya zorunlu ve mecburi hizmet karşılığı eğitim olanağı sağlanan öğrenciler)
Engelli İstihdamı	
İşgören Kiralama (Leasing)	

Kaynak: Barutçugil (2004: 260); Fındıkcı (1999: 176); Sabuncuoğlu (2000: 75).

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise; yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi

çalışmalarını ifade eder. İşe yerleştirme süreci kısaca eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin iş yerine uyumlaştırılmasıyla son bulan bir dizi çalışmayı kapsamaktadır (Tütüncü&Tarlan, 2003: 117).

1.4. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

Başvuruların kabul edilmesi sürecinde; başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden ön eleme yapılır; ön görüşmeye çağırılır ve başvuru formu doldurtulur.

Başvuruların kabul edilmesine ilişkin prosedür şu adımları izlemelidir (Fındıkcı, 1999: 188-189);

- Başvuru formu hazırlanmış olmalıdır.
- Başvuruları kabul edecek insan kaynakları departmanı görevlisi veya görevlileri belirlenmiş olmalıdır.
- Başvuracak ya da telefonla arayacak adaylara ne tür cevapların verileceği belirlenmiş olmalı ve başvuruda bulunanlarla olumlu bir iletişim kurulmalıdır.
- Başvurular konusunda işletmenin dış kapı görevlilerinin bilgilendirilmesi gereklidir.
- Başvuruların gizli tutulması için gerekli önlemler alınmış olmalıdır.
- Başvuru prosedürü işletmenin mevcut iş akışını engellemeyecek biçimde belirli zamanlarda kabul edilmelidir.
- Başvuru için gelen adaylar form doldurmak için bekletilmemeli ve adaylara rahat bir oda ve oturma alanı sağlanmalıdır.
- Başvurular belirli bir süre kabul edilmelidir.
- Yapılan bütün başvuruların bir kaynaktan yönlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Personele ihtiyaç duyan birinci dereceden üst ve insan kaynakları görevlisi arasında yoğun bir işbirliği sağlanmış olmalıdır.

1.4.1. Başvuruların Kabulü ve Ön Eleme

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer (Geylan, 1992: 104). İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir.

Bu aşamada; işletmenin büyüklüğü, insan kaynakları politikaları gibi faktörlere bağlı olarak başvuruları bizzat işletmeye gelinerek almakta ya da internet, faks gibi araçlarla başvuruları kabul edebilmektedir. Her ne yolla gelirse gelmiş olsun, gelen tüm başvuruların tek bir havuzda toplanarak sınıflandırılarak tasnif edilmesi gerekmektedir. Bu tasnif aşaması bir sonraki aşama olan özgeçmişler üzerinden ilk eleme aşamasının sağlıklı yürütülebilmesi açısından temel teşkil etmektedir. Aynı zamanda adayın da, ilgili pozisyona yapılacak olası binlerce başvuru arasından sıyrılıp, farkındalık yaratmak, kendisini ve işe uygunluğunu açıklayacak özgeçmiş harici unsurları kullanması dikkat çekme şansını arttıracaktır. Buna en iyi örnek adayın ön yazı ya da başka bir deyişle motivasyon mektubu kullanmasıdır. Böylece kendisini seçim işlevini gerçekleştirecek olan kişiye daha iyi bir şekilde ifade edebilecektir. Bir motivasyon mektubu şu nitelikleri taşımalıdır (Latif ve Uçkun, 2004:112):

- Firmayı tanıdığınızı ve firmanın sizden ne beklediğini anladığınızı göstermelidir
- Firmaya göre güçlü yanlarınızı ortaya koymalıdır
- Motivasyonunuzu ve firmayla bağ kurma isteğinizi göstermelidir
- Okuyucuda sizinle görüşme isteği ve hakkınızda daha çok şey öğrenme isteği yaratabilmelidir.

İşletmeye gelen başvurular genel olarak iki yolla kabul edilir: Bunlardan birincisi adayların e-mail, internet gibi iletişim araçları ile başvurularının kabul edilmesidir. İkincisi ise; adayların şahsen işletmeye gelerek başvuruda bulunma durumudur. Bu durumda işletmeye gelen adaylara daha önce hazırlanmış, matbu iş formu doldurtulur. İş başvuru formları, adayın özlük bilgilerini almak ve gerekli temel niteliklere sahip olup olmadığını değerlendirmek üzere hazırlanmış belgelerdir. Bu formların bir eleme

aracı olarak kullanılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri kapsayacak şekilde hazırlanmış olmasına dikkat edilmelidir.

İşletmenin insan kaynakları bölümü, bir yandan iş duyurusuna gelen özgeçmişleri toplarken, aday havuzunu genişletmek için önceki başvuruları içeren aday personel veri tabanını da tarar. Oradan uygun olabilecek özgeçmişleri de, o pozisyon için açılan dosyaya ekler. Eğer o pozisyon için bir duyuru yapılmamışsa, işletme veritabanı aday araştırması için en önemli kaynak haline gelir. Gerekirse işletme, iç duyuru yaparak, aday havuzunu genişletmeye çalışır. Özetle işletme, daha önce belirtilen tüm personel kaynaklarından, tüm aday sağlama yollarını kullanarak aday havuzunu oluşturabilir. Bu aşamada işletmenin insan kaynakları bölümü, daha önce belirlediği seçim yöntemindeki personel kaynaklarına ve aday sağlama yollarına başvurarak, o pozisyon için bir aday havuzu oluşturur (Kozak, 2001: 60).

1.4.2. Ön Görüşme

İşletmelerin insan kaynakları bölümleri, çeşitli yöntemlerle oluşturdukları aday havuzundan, öncelikle özgeçmişler üzerinden bir ön inceleme yaparlar. Bunlar arasından uygun görülenleri görüşmeye çağırırlar. Bu görüşme, işe alım görüşmelerinin bir aşamasıdır, ancak asıl işe alım görüşmesi değildir. Bu yüzden bu görüşmeyi “ön görüşme” olarak nitelemek daha doğru olacaktır.

Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili olan kişi arasındaki karşılıklı konuşma ile bilgi alışverişi yapılmasıdır. Bu görüşmede amaç, adaylar arasından uygun olanı seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, cinsiyet, konuşma stilindeki bozukluk, görünüş bozukluğu gibi. Mesela çağrı merkezinde çalışacak bir kişi için düzgün konuşma niteliğinin şart olması pozisyonun olmazsa olmazı ise ve bu konuda bir eksiklik varsa aday bu aşamada elenmiş olacaktır. Adayın başvuru formu incelendikten sonra, formda belirtilen özelliklere ilişkin daha detaylı sorular sorularak bilgilerin forma tam yazılıp yazılmadığı tespit edilir. Ön görüşmede adayın, işletmeyi tanıması sağlanır ve yapacağı işin varsa görev tanımı kendisine iletilir. Böylelikle kişinin kendisini değerlendirmesi sağlanır. Aday bunun sonucunda işe başvurmaktan vazgeçer ya da başvurma konusunda kararlılığını gösterir (Öztürk, 1995: 31).

Ön (ilk) görüşme, adayların elenmesi ile sonuçlansın ya da sonuçlanmasın, bir tür halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilmesi ve özen gösterilmesi gereken bir seçim aşamasıdır. Çünkü seçim süreci sonunda “iş teklifi” yapılacak adayların bu teklifi kabulü ve diğer adayların işletme hakkındaki yargıları, ilk görüşmenin nasıl yürütüldüğünden etkilenecektir (Özçelik, 1996: 103)

1.4.3. Başvuru Formu Doldurtma

İş başvuru formu, işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır. Ancak kabul etmek gerekir ki, bu tür uygulama adayın özel yaşamına aşırı biçimde karıştığı için, adaylar üzerinde tedirginlik yaratır. Bu nedenle sıkıcı ve aşırı soru yönelmek yerine tanıtıcı öz bilgilerin alınması amaçlanmalı, ayrıntılı bilgiler görüşme aşamasına bırakılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 87).

Başvuru formları sadece aday hakkında ön bilgi edinmek için değil, mülakat sürecinde görüşmeciye yardımcı olması için de gereklidir. Görüşmeci bu formlar yardımıyla aday hakkında temel bilgiler edinerek sorularını bu yönde belirleyecek; daha verimli bir görüşme gerçekleştirilmiş olacaktır (Torrington ve Hall, 1998: 227).

Bir başvuru formunda adayın kimliği, okuduğu okullar, akademik kariyeri ve not ortalaması, aldığı özel eğitim, işteki deneyimi, daha önce çalıştığı işletmeler, bu işletmeler içindeki yeri, çalışma tarihi, görev ve sorumlulukları, ücreti ve ayrılma nedenini içeren bilgiler bulunmalıdır (Palmer ve Winters, 1993: 78).

Başvuru formunda edinilmek istenen ve sıklıkla kullanılan temel bilgiler aşağıdaki gibidir:

- **Kişisel bilgiler:** Adayın adı, soyadı, yaşı, doğum yeri, medeni hali, adresi, telefon ve benzeri bilgilerin sorulduğu giriş bölümüdür.
- **Almak istediği görev:** Duyurulan görevlerden hangisine başvurmak istediği, varsa buradaki birim, branş ve statüdür.
- **Eğitim durumu:** Bitirdiği eğitim kurumlarının adı, bitirme ve başlangıç tarihleri ve bitirme derecesinin sorulduğu bölümdür.

- **Katıldığı kurs, eğitim çalışmaları ve bildiği yabancı diller:** Eğitim programı veya kursun konusu, tarihi, süresi, düzenleyen kurum; bilinen yabancı diller ve seviyelerinin sorgulandığı bölümdür.
- **İş deneyimi:** Adayın daha önce çalıştığı yerler, görevi, giriş ve çıkış tarihi, ayrılma nedenlerine ilişkin soruların yöneltildiği bölümdür.
- **Referanslar:** Aday hakkında kendisinden başka bir kaynaktan bilgi alınmak istendiğinde başvurulacak isimler, görev bilgileri ve adres bilgilerinin yer aldığı kısımdır. Referans konusunda dikkat edilmesi gereken konu referans olarak verilecek isimlerin yakın akraba olmaması koşulunun bulunması gerekliliğidir.
- **Sağlık durumu:** Adayın daha önce herhangi önemli herhangi bir rahatsızlık geçirip geçirmediği, halen mevcut bir rahatsızlığının olup olmadığı ve kan grubu gibi bilgilerin yer aldığı bölümdür.
- **Ücret durumu:** Son çalıştığı işletmede aldığı net ücret ve yan ödemeler, işe alınırsa istediği net ücret bilgilerinin bulunduğu bölümdür.
- **Açıklama:** Formun sonunda yer alan bir boşluk bırakılır ve yukarıdaki bilgilerin dışında adayın yazmak istediği bilgileri buraya yazması sağlanır.
- **İmza:** Adayın forma bizzat doldurmuş olduğu kısımların doğruluğunu; bunlarda gerçeği yansıtmayan bir beyan olması durumunda sorumluluğun kendisine ait olduğunu ve firmanın bu durumda gerekiyorsa tek taraflı olarak görüşmeyi durdurabileceğini ifade etmesi bakımından çok önemli bir kısımdır.

1.4.4. Personel Seçim Tekniklerinin Uygulanması

Personel seçim sürecinin, adayın seçimine yönelik en önemli aşaması bir takım seçim yöntemleri ile adayın sınanmasıdır. Böylelikle adayların objektif şekilde hazırlanan seçim teknikleri sonucunda gösterdikleri performans kıyaslanabilecek ve önceden belli olan kriterlere göre gerekli değerlemeler kolaylıkla yapılabilecektir.

Personel seçim sürecinde, uygulanılacak seçim tekniğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. İş gereklerine göre en uygun adayın seçimi, ölçülmek istenen şeyi ölçecek nitelikte olmalıdır. Ayrıca bu teknikleri gerçekten bilen kişiler uygulamalıdır. Yanlış seçim tekniğinin seçilmesi ve tekniğin bilmeyen kişiler tarafından uygulanması aday seçiminin de yanlış yapılması sonucunu doğuracaktır.

İnsan kaynağı seçme tekniklerinde bulunması gereken özellikleri dörde ayırabiliriz. Bunlar; geçerlilik, güvenilirlik, maliyet etkinliği ve nesnelliktir. Amacına uygun ve anlamlı bir insan kaynağı seçim sürecinin oluşturulabilmesi her şeyden önce iki hususun varlığına bağlı olup bunlar; geçerlilik ve güvenilirliktir. Geçerlilik seçim sürecinin adayı betimlemede kesinliğini ifade ederken, güvenilirlik ise insan kaynağı seçim sürecinin tutarlı ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

İşe alma sürecinde, geliştirilen ölçme araçlarının işteki başarıyı önceden tahmin etmede ne derece güçlü olduklarını saptamak zordur. Bu nedenle testin ölçmek istediği değişkenleri ne derece ölçtüğünün tespit edilmesi gerekir. Geçerlilik çalışmaları denilen bu etkinlikler, bir anlamda ölçme araçlarının personel seçiminde kararları ne ölçüde etkileyeceğini de belirler. Mesela bir seçim tekniği bir pozisyonun seçimi için geçerli olabilir, fakat başka bir pozisyon için geçerli olmayabilir.

Güvenilirlik, bir seçim tekniğinin sabit şartlar altında, aynı veya benzer katılımcılara birden fazla uygulandığında aynı sonucu vermesidir. Güvenilir olmayan bir seçim tekniği faydasızdır. Diyelim ki bir zeka testi güvenilir değilse, bir kişinin IQ puanı bugün 110 iken yarın 105 ya da 115 olması anlaşılabilir ama 145'e çıkması pek muhtemel olmadığından bu durumda testin güvenilirliği sorgulanabilir. Ya da işe alınacak olan adaylara ilişkin verilerin benzer şartlar altında aynı sonuçları vermesi beklenir. Bu durum sağlanamazsa; insan kaynağı seçimi açısından, kullanılması güvenilir ve uygun olmayan, hatalı sonuçlara ulaşılabilir.

Maliyet etkinliği; işletmeler açısından seçim yönteminin güvenilir ve geçerli olmasını gerektirir. Gelişmiş seçim yöntemlerine yapılan harcamalar, sonuçta işletmeye olumlu katkılar yapacağından, tutar fazla da olsa işletme için pahalı olmayacaktır. Örneğin psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacaksa, hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları, zorunlu olmadıkça kullanılmamalıdır. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir zamanda seçilecek işgörenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre, diğer bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır (Erdoğan, 1990: 50).

Nesnellik özelliğinde; ölçme işlemini değişik kişilerin yapması ile sonuçların değişmemesi gerekir. Örneğin; iyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olması gerekir. Testin gerek madde içerikleri gerekse cevapların verilmesinde belirli bir görüşe yönlendirmesine izin verilmemelidir. Ölçekler tarafsız olmalı; belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir. Testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ya da aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınmak gerekir (Telman, 2004: 57).

İnsan kaynağının etkili olarak seçilebilmesi için uygulanabilecek birden çok seçim tekniği bulunmaktadır. Bu seçim teknikleri dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar psikoteknik testler, mülakat, değerlendirme merkezi uygulamaları ve kullanılan diğer yöntemlerdir. Bu teknikleri çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümde ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

1.4.5. Referans Araştırması

Referans, yetkili bir kişinin veya kurumun, bir işyerinde çalışmak isteyen bir kimse hakkında verdikleri bilgi olarak tanımlanabilir (Seyyar ve Öz, 2007: 323). Adayların başvuru formlarında referans olarak gösterdikleri kişiler ile görüşülmesine ise referans araştırması denir.

İşletme bu basamağa gelene kadar gelen adayın geçmiş deneyimleri, kişiliği ve daha önce çalıştığı işlerdeki başarısı hakkında bilgi edinmek isteyecektir. Aday, öğrenimini, geçmişteki işyerleri ve yaptığı işler konusunda gerek başvuru formlarında, gerekse

yapılan görüşmede çeşitli bilgiler vermiştir. Ancak, bu görüşme ve başvuru formlarından sağlanan bilgilerin doğrulanması esastır (Öztürk, 1995: 32).

Referansların alınma sebebi, özgeçmiş üzerinde verilen ya da belirtilmeyen (zayıf dikkat, takım üyeleri ile çalışabilme yeteneği, suç kayıtları vb.) bilgilerinin teyit edilmek istenmesi, kişinin önceki çalışmalarında disiplin problemi yaratıp yaratmadığının belirlenmesi, aday hakkında o ana kadar elde edilmemiş yeni bilgilerin ortaya çıkarılabilmesi, geçmişteki performansın öğrenilmesi ile gelecek performansı hakkında tahmin yapılmasıdır (Finnigan, 1997: 98).

Yeni mezun olmuş adaylar için mezun oldukları okuldaki öğretim üyelerinden, okul yönetimlerinden veya adayı tanıyan onun nasıl bir öğrenci olduğunu bilen kişilerden de bilgi sağlanabilir. Referans araştırması, iş deneyimi olan adaylar için daha önce çalıştığı işyerinin yöneticisi veya adayın referans olarak gösterdiği kişiler ile yapılır. Adayın neden işten ayrıldığı, başarıları, başarısızlıkları gibi soruların cevapları alınabilir.

Referans araştırması ile elde edilen bilgilere çok da güvenmemek gerekir. Aday kendisi için olumlu konuşacak kişileri referans göstermiş olabilir. Bazen de adayın kendi işyerinden ayrılmasından dolayı eski işvereni adayı kızgınlığından dolayı aday hakkında olumsuz bilgiler verebilir. Her iki durumda da, gerekli doğru analizlerin yapılarak adayın değerlendirilmesi gerekir. Mümkünse adayla ilgili daha fazla kişiden referans alınmalıdır.

Referans kontrolleri adayın izni alınarak yapılmalıdır. Referans kontrolleri telefonla, mektup gönderilerek veya yüz yüze görüşme ile yapılır. Telefonla ve yüz yüze görüşmelerde adayın işletmedeki çalışma süresi, görevi, performansı, güçlü ve zayıf yönleri, kişiler arası iletişimi, alınacak pozisyon için uygunluğu gibi sorular sorularak anında cevap alınabilir. Referans mektupları, referans gösterilen kişi tarafından, iş alınması düşünülen personel hakkında doldurulması için hazırlanmış özel soruların yer aldığı formlardır. Ayrıca ilgili kişilerden referans alımı haricinde sabıka kaydı, adli sicil talebi, eğitim belgeleri inceleme, güvenlik soruşturması, mali kayıt ve aile bilgilerinin araştırılmasına kadar farklı yöntemler de referans araştırma sürecinde kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 156).

1.4.6. Seçim Kararının Verilmesi ve İş Teklifi

Seçim sürecinin amacı işletmenin aradığı niteliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Gerçekten de uygun adayın seçimi özünde bir karar alma sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından optimal olanının tercih edilmesidir (Fındıkçı, 1999: 162).

Personel seçiminde doğal karar verirken, birçok faktör dikkate alınmaktadır. Bu durumda karar vermede “Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı” veya benzeri teknikler kullanılabilir. Bu yöntemde, birden fazla adayın bir çok özelliği aynı anda değerlendirilir. Adaylarda aranan özellikler belirlendikten sonra seçim süreci boyunca adayların aldıkları dereceler ya da puanlar göz önüne alınarak bir tablo oluşturulur. Bu tabloda belirlenen standart puan dışında gözüken adaylar elenir. Kalan adaylar arasından en üst sıradan başlamak üzere, belirlenen sayı kadar aday işe alınmak üzere seçilir (Paksoy ve Esnaf, 1995: 44).

İşletme, seçim kararını mümkün olduğunca çabuk bir biçimde adaya bildirmelidir. Zira aday aynı anda başka işletmelerle de görüşüyor olabilir ve gecikme durumunda, başka bir işletme ile anlaşmaya varabilir. Herhangi bir sebepten dolayı iş teklifinin aday tarafından kabul edilmeme riski vardır. Bu yüzden, gerek duyulmanın ötesinde “yedek adayları” da belirlemek uygun olacaktır. Yedeklere asil olarak seçilenlerin iş teklifini kabul etmemesi veya işe başlamaması durumunda iş teklifi götürülecektir (Acar, 2000: 119).

Adaya iş teklifinin yapılacağı son görüşmede ücret, tatiller, giyim-kuşam, işe başlama-bitiş saatleri, yan ödemeler, sigorta, iş güvenliği, işletme politikaları gibi çalışma koşulları ele alınmalıdır. Adayla normal ofis çalışması ve saatleri dışında, etkilenebileceği tüm koşullar (fazla mesai, iş saatleri dışında yapılacak toplantılar vb. gibi) konuşulmalıdır. Eğer yapılacak iş başka bir şehre taşınmayı gerektiriyorsa, işletme yöneticileri ve aday, bunun ne zaman olacağı ve masrafların nasıl karşılanacağı konusunda uzlaşmaya varılmalıdır. Teklif edilen ücret ve varsa yan ödemeler (prim, ikramiye vb.) belirtilmeli, örgütün çalışanlarına sağladığı özel sigorta, emeklilik fonları ve aynı yardımlar açıklanmalıdır. Ayrıca eğer aday halen başka bir iş yerinde çalışmaktaysa, kesin bir işe başlama tarihi konusunda, karşılıklı olarak mutabakata varılmalıdır (Gürbüz, 2002: 75).

1.4.7. Sağlık Kontrolü

Bu işlem adayın işe alınmasından önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksikliklerini açığa çıkarmak için yapılır. İşletmede bireyin, işe girişinden önce yapılan sağlık kontrolü; güçsüzlerin elendiği, güçlülerin seçildiği bir denetim aşaması olmayıp bireyin yeteneğine göre işe alınmasında etkisi olan bir işlemdir (Aldemir,2004:153). Bu amaçla adaylar örgütte çalışan hekimler ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek ilgili işte çalışabilmek için gerekli sağlık koşullarını taşıdıklarını gösteren sağlık raporu almaktadırlar (Can, 1995: 121).

Adayın işe uygunluğunun fiziksel açıdan değerlendirilmesi dışında, işe almadan önce sağlık muayenesi yapılmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 2003: 190).

- Fiziksel nitelikleri, çalıştıracakları işin gereklerini karşılamada yetersiz olanları reddetmek,
- Uzun vadede meydana gelebilecek bir kaza nedeniyle işgörenin tazminat iddiası olasılığı nedeniyle, işe alındığı esnada adayın hangi fiziksel durumda olduğunu belirlemek,
- Bulaşıcı hastalık taşıyan kişilerin istihdamlarını önlemek,
- Belirli işlere engelli işgörenlerin kabulünü sağlamak.

Sağlık kontrolü süreci; göz muayenesi, işitme testleri, uyuşturucu ve AIDS testleri, sarılık ve verem taramaları, kan testleri, ruhsal durum gibi araştırmaları kapsayabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı,2005:157). Hastalığa bağlı olarak ortaya çıkan çalışanların sağlık giderlerinin artışı organizasyonları seçme ve işe alma sürecinde bu konuda çok daha dikkatli olmaya yöneltmektedir (Barutçugil,2004:275). İleride ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlık gibi problemleri daha başlangıçta önlemek açısından, yüzeysel bir muayene yerine adayın ciddi ve detaylı bir sağlık kontrolünden geçmesinde çok büyük yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2005: 117).

1.4.8. İŖe YerleŖtirme

İŖ teklifini kabul eden ve gerekli sağlık kontrollerinden geçen aday, daha sonra pozisyonla ilgili iŖe yerleŖtirilir. Ancak iŖe yerleŖtirme iŖleminin, biçimsel ve sistemli Ŗekilde yürütülmesi ve adayın yönlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanacak bu biçimsel programlara ‘oryantasyon programı’ denilmektedir.

Yeni iŖe alınan personelin iŖe uyumu için ilk olarak iŖyeri ve iŖi ile ilgili bilgiler verilir. Daha sonra yeni personel Ŗirketteki tüm alıŖanlarla tanıştırılır. Sıra iŖle ilgili personele iŖ baŖı eğitimi vermeye gelmiŖtir. Amir, yeni iŖe giren personelin dosyasını inceler ve böylece alıŖanın niteliklerine uygun bir iŖe alıŖtırma programı hazırlar.

Yapılan araŖtırmalar, alıŖanların kendi arzularıyla iŖten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının iŖe baŖladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle iŖe baŖlayan yeni personelin tamamen kendi haline terk edilmesinden, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bugün birçok iŖletme yeni iŖe alınan personelini her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olacak programlar geliŖtirmektedir (Yalçın, 1991: 73).

Kapsamlı ve iyi hazırlanmıŖ bir oryantasyon programının hazırlanması çok önemlidir. Yeni baŖlayan personelin kendi haline bırakılması, personelin moralinin bozulmasına, kendi çabalarıyla öğrenmeye alıŖtıęı iŖte baŖarısız ya da verimsiz sonuçlar elde etmesine sebep olacaktır. Bu da iŖten ayrılma kararı ile sonuçlanabilecek; seçme ve yerleŖtirme çabalarını boŖa çıkaracak ve boŖalan pozisyon için iŖletmeyi yeni bir seçim aŖamasına sokacaktır.

Oryantasyon programında yeni personelleri iŖlerine ve alıŖtıkları ortama alıŖtırmak amacıyla yer alması gereken temel konular; iŖletmenin tanıtımı, iŖgrenin hakları, iŖle ilgili bilgiler ve tanıştırma olmalıdır. Oryantasyon programının içeriği, kiŖiden kiŖiye deęiŖmelidir. Bir baŖka deyiŖle, oryantasyon programı mekanik değil, pratik olmalıdır ve kiŖilerin statülerine, kuruma ve iŖe göre Ŗekillendirilmelidir (Geylan, 1992: 130).

İŖe yerleŖtirme süreci, iŖe yeni baŖlayan tüm kiŖilere tek tek uygulanmalıdır. Ancak belirtmek gerekir ki; iç kaynaklardan seçilen personeller için, çok kapsamlı ve sistemli bir programa gerek yoktur. Buna karŖılık dıŖ kaynaklardan seçilen ve özellikle de bir

işletmede ilk kez çalışacak olan, okul yaşamından iş yaşamına geçecek yeni mezun kişiler için bu aşama önemli bir adım olup, başarı için bu engelin aşılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 101).

1.4.9. Pozisyon İçin Görüşülen Diğer Adayların Bilgilendirilmesi

İşe alınacak aday ya da adaylar belirlenip gerekli szleşe yapıldıktan sonra, görüşmeye çağrılan diğer adaylara elektronik posta ya da telefon yoluyla bilgi verilmesi gereklidir. İçeriğinde genel olarak kuruma gösterdiği ilgi için adaya teşeekkr edilir ve başvurulan görevle ilgili ihtiyacın giderildiği, başvuru formunun insan kaynakları bölümü bilgi bankasında korunacağı belirtilir. Bu bilgilendirme adaylara geri besleme sağlamak bakımından önemlidir. Bazı işletmeler, bu bilgilendirmeyi geciktirir ya da yapmazlar. Oysa ki bu hem işletmenin imajı hem de insanlara verdiği değer bakımından olumsuz izlenim oluşturur (Fındıki, 1999: 212).

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAĞI SEÇİM TEKNİKLERİ

İnsan kaynağı seçim teknikleri çalışmamızda genel olarak dört bölüme ayrılmıştır: Bunlar; mülakat, psikoteknik yöntem, değerlendirme merkezi uygulamaları ve diğer yöntemler olarak belirlenmiştir. Mülakat çalışmamızın ana konusunu oluşturduğundan üçüncü bölümde ayrıntılı ele alınacaktır. Psikoteknik yöntem, değerlendirme merkezi uygulamaları ve diğer yöntemler bu bölümde işlenecektir.

2.1. Psikoteknik Yöntem ve Önemi

Bir davranış bilimi olan Psikoloji, yüzyıla yakın bir süredir endüstri kuruluşlarına; yönetim ve meslek hastalıkları, iş kazaları, iş güvenliği, ergonomi, reklam ve pazarlama, konularında çözümler üretmektedir. Gelişmiş ülkelerin endüstri kuruluşlarının, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin birimlerinde Uygulamalı/Deneysel Psikolojinin bir dalı olan “İş Psikolojisinin” yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri de Psikoteknik’tir. Bugün pek çok endüstrileşmiş ülkede, eleman seçimi ve işe yerleştirmede bu yöntem yıllardır kullanılmaktadır.

Psikoteknik’in kullanım alanları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Spor, 2001):

- İş kazalarını minimize etme
- Personel seçimi
- İşgöreni işe yöneltme
- Çalışma süresince olabilecek psikolojik bozuklukların saptanması (Periyodik ve transfer muayenesi)
- Terfi sistemlerinin düzenlenmesi
- Eğitim fırsatlarından yararlandırılacak personelin belirlenmesi
- Örgüt ilişkisinin düzenlenmesi
- Ücret düzeyi ve prim sistemi
- Rehabilitasyon (Mesleki Rehabilitasyon)

Farklı amaçlarla kullanılabilen psikoteknik yöntemle seçim işleminin gerçekleştirilmesi halinde işe çok uygun, tutarlı ve özellikle gelişmelere göre kontrol edilen bilimsel bir seçim sistemi kurulabilir (Erdoğan, 1990: 14).

Psikoteknik yöntem, insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içinde toplanan testler yardımıyla oluşturulan bir davranışsal ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle bireyin birtakım kişisel özelliklerinin yanı sıra, zihinsel ve bedensel yetenekleri saptanmaya ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapılmaya çalışılır (Öztürk, 1995: 51).

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireylerin işe ve işyerine uyumunu sağlamak, işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyisini yaptırmaktır. Bu temel amacın yanı sıra , seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterebilecek personelin bulunmasını sağlamak psikoteknik yöntemle yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır. Bu amaçlar esas alındığında işgören adayları arasından uygun olanların bulunması işlemi, kişisel farklılıkların bulunması, bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması çalışmaları şeklinde gerçekleşecektir (Erdoğan, 1990 : 15).

İşe alımda fırsat eşitliği tanınması ve çalışan sirkülasyonunun azaltılması amacı ile işletmeler personel seçiminde adayların genel olarak yetenek, beceri ve kişilik özelliklerinin belirlenmesi yoluna gitmektedirler. Bu çalışmalarla bireyin bugünkü durumuna bakılarak, ilerideki performansı öngörülmektedir (Konuk, 2000: 44). Bu çalışmada önemli olan yön, değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasıdır. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik gerekse ön tahminin tutarlılığı psikoteknik değerlendirme yöntemiyle daha kolay ve daha anlamlı bir biçimde sağlanacaktır. (Erdoğan, 1990: 15).

Psikoteknik yöntem çalışmaları da; bireyin yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları, savunmaları hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşım olan psikoteknik test aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Psikotekniğin en önemli ölçüm aracı psikoteknik testlerdir.

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre 250 ve daha fazla çalışanı bulunan işletmelerin %81’i testleri personel seçim sürecinin bir aşaması olarak kullanıyorken, personel sayısı açısından 250’den daha az olan işletmelerin ise sadece görüşme ve özgeçmiş kontrolü yapmayı daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir (zkan, 2007: 17).

Psikoteknik testlerin kullanımı, işe alım sürecinde kullanılan diğer yöntemlere de katkı sağlamaktadır. Psikoteknik testler sayesinde, görüşmelerde değerlendirilemeyen zihinsel beceriler ölçülebilmekte, kişilik profilleri kullanılarak, görüşmelerin daha yapısal bir çerçevede uygulanması sağlanmakta ve geçerlilik düzeyi yükseltilebilmektedir.

Ayrıca görüşmelere, kritik özelliklerine göre elenmiş ve sıralanmiş adayların katılmasını sağlayarak görüşme yapılacak aday sayısını azaltmakta, seçim sürecinin maliyetini düşürmekte ve aday başına görüşme süresini uzatmaktadır. Bunun yanı sıra, psikoteknik testler sayesinde çok yüksek başvuru alan pozisyonlarda geçerli ve adil bir eleme yapabilmekte; yönetici seçiminde, adayların pozisyonadaki davranışları öngörülebilmekte ve detaylı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sayede görüşmelerde benzer performans gösteren adaylar arasında daha doğru, objektif ve tarafsız bir seçim yapabilmektedir (Erdoğan, 1990: 150). Bireyleri daha kolay ve kısa sürede tanımayı sağlayan psikoteknik yöntemle soyut olan öğrenme, zeka düzeyi, algılama, ilişki kurabilme gibi özellikler ölçülebilir duruma getirilir. Soyut ve değerlenmesi zor olan bu tür özellikler psikoteknik yöntemle analiz edilebilmekte ve sayısallaştırılabilmektedir (ztrk, 1994: 69).

2.2. Psikoteknik Yöntemin Tarihsel Gelişimi

İnsanların fiziksel ve zihinsel özelliklerinin sistemli ve bilimsel olarak ölçülmesi amacıyla çalışmaların başlatılması 19. yüzyıla rastlamaktadır. Başlangıçta sözlü olan ve yarışmaya dayanan seçme sınavları, Avrupa’da parşömenin yerini alan kağıdın tanınmasıyla yazılı sınavlar haline getirilmiştir. Avrupalıların ilk kez 16.yüzyılda in’de görüp kendi ülkelerinde uygulamak üzere girişimlerde buldukları, yarışmaya dayanan yazılı seçme sınav sisteminin Voltaire Fransa’da kullanımını savunmuş; 1791’de sınavlar bir reform olarak ortaya çıkmıştır. in’e giden İngiliz diplomat ve misyonerler de bu yazılı seçme sınavı ile tanışmışlar; aynı sistemi İngiltere’ye de taşımışlardır (ner, 1997: 26).

Çağdaş testlerin gelişiminde üç önemli gelişme aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öner, 1997: 26);

- Çin’de ve daha sonraları da Yunanistan’da devlet hizmetlerinde çalıştırılacak, orduya alınacak kamu görevlileri ve askerler için kullanılan seçme sınavları,
- Okul ve üniversitelerde başarı değerlendirme için geliştirilmiş ölçme araçları,
- Avrupa ve Amerika’da 19.yüzyılda davranış bilimcilerinin başlattığı ölçme ve değerlendirme çalışmaları testlerin başlangıcını belirler.

Bireysel ölçme, 19.yüzyıl ortalarından sonra psikologların deneysel nitelikteki bireysel çalışmaları şeklinde başlamıştır. Daha sonraları yaygınlaşarak kurumlaşan psikometri araştırmaları üniversitelerde, ekipler halinde çalışan bilim adamlarının çabalarını bir uzmanlık dalı haline getirmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısında (1931-1954) ölçme, bireysel sanat olmaktan çıkmış, yeni bir teknoloji niteliği kazanmıştır. Böylece psikolojik değerlendirme yöntemleri sağlık merkezlerinde, okullarda, sanayi ve işletmelerde yaygın bir şekilde kullanıma sokulmuştur (Öner, 1997: 26).

Zeka testine dair ilk örnekler, İngiliz Biyolog Sir Francis Galton’un bireysel davranışlardaki farklılıkları inceleme çalışmasıyla başlamaktadır. Galton, 1884 yılında fiziksel nitelikleri ölçen ilk laboratuvarı kurmuştur. James Mc Keen Cattell ise, zeka testi kavramını ilk defa 1890’larda ortaya atmıştır. Pizzoli 1900’de mesleki yetenekle ilgili çalışmalarda bulunmuş, 1905’te ise Alfred Binet zihinsel süreçleri ilk defa ölçmüş ve dünyadaki zeka testleri için örnek olmuştur. Lahy 1907’de Paris’te tramvay kondüktör seçim sistemi kurmuş, 1910’da ABD ve Fransa’da psikoteknik yöntemle şoför ve kondüktör seçimleri yapılmıştır (Öner, 1997: 27).

Türkiye’de sistemli test ve ölçme-değerlendirme çalışmaları Binet-Simon Zeka Testi’nin 1915’de Türkçe’ye çevrilmesiyle başlamıştır. 1930-1945 yılları arasında konu ile ilgili çalışmalar yapılmış; testler üzerinde sekizi İngilizce, Fransızca ve Almanca’dan çeviri olmak üzere, toplam 11 kitap yayınlanmıştır (Öner, 1997: 27). Türkiye’de ilk psikoteknik laboratuvar 1946 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Erkek Teknik

Öğretmen Okulunda öğrenci seçme amacıyla kurulmuştur (Özgüven, 1994: 31). Yine MEB tarafından 1953 yılında kurulan Test ve Araştırma Bürosu'nda (ismi 1958 yılında Test ve Araştırma Bürosu olarak değiştirilmiştir) ciddi ve kurumsallaşmış test geliştirme/uyarlama denemeleri başlamıştır. Amerika'dan davet edilen test uzmanlarının teknik danışmanlık yapması, bir grup Türk eğitimcisinin Amerika'ya test ve ölçme/değerlendirme konusunda lisansüstü eğitime gönderilmesi, Türkiye'deki ölçmenin gelişmesine önemli bir katkıda bulunmuştur. 1950'li yıllarda çeşitli üniversitelerde test geliştirme ve uyarlama çabaları olmuştur (Öner, 1997: 27).

1950 yılından bu yana psikoteknik çalışmaların ilgi çektiği, bu alanda araştırmalar yapıldığı ve bu laboratuvarların kurulduğu bilinmektedir. Örneğin; 1950'de Eskişehir'de Demiryolu Okulu Laboratuvarı, 1955'te Sümerbank'ın bazı fabrikalarında ve İstanbul'da İ.E.T.T. bünyesinde, 1960'da Kara Kuvvetlerinde ve bazı Tıp Fakültelerinde, 1973'te İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, 1978'de İş ve İşçi Bulma Kurumu bünyesinde özel ve kamu işletmelerinde psikoteknik laboratuvarlara rastlanmaktadır.

1974 yılında kurulan personel ve öğrenci seçimi için pek çok sınavı gerçekleştiren Ö.S.Y.M. ve T.C.D.D. psikoteknik uygulamaların kurumsal gelişim sürecine örnek gösterilebilir. İş-Kur tarafından da psikoteknik teknikler kullanılmaktadır. Mesleğe Yönelme Müdürlüğü bünyesinde 1978 Aralık ayında psikoteknik laboratuvarının açılmasıyla uygulamaya ağırlık verilerek kurum içi ve kurum dışı çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir.

Ülkemizde psikoteknik yöntemin uygulanması konusunda yeterli uzmanın olmaması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Çalışma Bakanlığı tarafından psikoteknik yöntemin kullanılması ve geliştirilmesine verilen önem doğrultusunda psikoteknik laboratuvar kurmak ve donatmak amacıyla gerekli cihazların alındığı ancak alınan cihazları kullanmak için yurtdışına gönderilen personel dönüncüye kadar psikoteknik ölçüm yaklaşımlarında ve teknolojiye olan değişimler nedeniyle kullanılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle ülkemizde bu alanda çalışacak uzman elemanın eksikliği mevcut çalışmaların gelişimine engel olmaktadır.

2.3. Psikoteknik Testlerde Bulunması Gereken Özellikler

Personel seçim süreci içerisinde, psikoteknik testlerin uygun adayları tespit etmedeki rolü ve yararı büyüktür. Ancak kullanılan testlerin, beklenen yararı sağlayabilmesi için birtakım özelliklere veya kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler güvenilirlik, geçerlilik, nesnellik, ekonomiklik, standardizasyon ve homojenliktir.

2.3.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, testlerin birkaç kez yinelenmesi durumunda elde edilen sonuçların tutarlılık derecesini yansıtır. Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında, aynı testle, kısa bir süre içinde, birden fazla değerlendirilen birey yaklaşık olarak aynı puanı elde edecektir. Kuşkusuz bir tutarlılık söz konusu değilse, kararların her defasında farklı sonuç ortaya koyan testlere dayandırılması sakıncalı olacaktır. Diğer taraftan, bir grup insanın özel olarak hazırlanmış olan testten aldığı puanların dağılımının normal olması gerekir (Bingöl, 2003: 130).

Güvenilirlikte içsel ve dışsal tutarlılıktan söz edilebilir. İç tutarlılık, testteki maddelerin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olmasıdır. Dışsal tutarlılık ise; en az iki farklı uygulamada elde edilen sonuçların birbirleriyle benzer olmasıdır (Telman ve Türetgen, 2004: 57).

Bir test yüksek bir güvenilirliğe sahipse, aynı koşullar altında, aynı veya benzer bir testle, kısa bir süre içerisinde birden fazla sayıda değerlendirilen birey, yaklaşık olarak aynı puanı elde edecektir. Bir tutarlılık söz konusu değilse, personel seçim kararının, her defasında farklı sonuç ortaya koyan testlere dayandırılması, sakıncalı olacaktır (Bingöl, 2003: 174).

Testin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlar (Öner, 1997: 15):

1. Test maddelerinin
 - (a) hatalı olması,
 - (b) çok zor ya da çok kolay olması,
 - (c) sayısının yetersizliği,
 - (d) homojen (benzeşik) olmaması

2. Yanıtlayıcı bireylerin nitelikleri
3. Test uygulamasındaki hatalar
4. Test puanlamasındaki hatalardır.

2.3.2. Geçerlilik

Testlerin taşınması gereken en temel özellik, geçerliliğidir. Geçerliliği olmayan bir testin gerekli diğer özellikleri taşınması bir anlam ifade etmeyecektir. Bu bakımdan geçerlilik, bir testin uygulanabilmesinin en önemli şartıdır ve bu şartın öncelikle yerine getirilmesi gerekir.

Bir testin “neyi”, ne denli “isabetli/doğru” olarak ölçtüğüyle ilgili kavram, geçerlidir. Test ile ölçülmek istenilen davranışın/niteliğın ne denli isabetli ölçüldüğünün göstergesi, geçerlik katsayısıdır. Geçerlik çalışması yapılırken dikkat edilecek noktalar şöylece belirlenebilir (Öner, 1997: 17):

1. Testle ele alınan davranışın/kavramın operasyonel tanımının mantığa uygun olması
2. Testin talep ettiği iş ile operasyonel tanım arasında bir paralelliğın (uyumun) olması
3. Testin güvenilir olması.

Deneysel geçerlilik sürecinde psikoteknik test bataryasının uygulandığı bir denek grubu alınır ve bu denek grubu içerisinde bir kontrol grubu seçilir. Her iki grup için de değişik iki zamanda uygulanan batarya sonuçlarına bakılır ve sonuçların karşılaştırması yapılır. Bu uygulamada sonucun farklı olması halinde farkın testin gösterdiği şekilde olup olmadığı araştırılır. Kısacası bu yaklaşım iki grup arasında bir farkın olacağını esas alır. Ancak ortaya çıkacak olan farklılığın psikoteknik test bataryası ile analiz edilip önceden belirlenen türden bir farklılık olmasını bekler. Eğer uygulamadan elde edilen fark ile testten beklenen arasındaki benzerlik zayıfsa bataryanın geçerliliği tam olmayacaktır (Erdoğan, 1990: 48).

Psikoteknik testlere uygulanabilen birkaç farklı türde geçerlilik bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri çoğunlukla tahmin edici geçerlilikle ilgilenmektedirler. Bu, testin sonuçsal iş başarımını tahmin edebilme derecesini yansıtır. Tahmin edici geçerlilik,

testte alınan sonuçlarla hata oranı, verimlilik oranı, başarı değerlendirme puanları, devamsızlık oranı veya örgüt için önemli olan herhangi bir kriter gibi gelecekte iş ortamındaki başarı ölçümleriyle ilişkilendirilerek ölçülür. Yani bu ölçümler kullanılarak, işgörenin çalışma durumundaki başarı düzeyi belirlenir ve işe alınırken kendisine uygulanan test sonucunda elde ettiği puanları ile karşılaştırılır. Her ikisi arasındaki uygunluk ve tutarlılık saptanırsa, testin geçerliliğinin yüksek olduğuna karar verilebilir. Sonuçta uygulanan testlerin geçerliliği söz konusu ise testler kullanılmaya devam edilir (Bingöl, 1997: 131).

2.3.3. Nesnellik

Nesnellik özelliğine göre; test maddelerine verilecek yanıtların belirli olması ve puanlamada belirli ölçütlerin kullanılması, bu özelliğe göre, hazırlanacak bir soruya verilmesi gereken yanıtların son derece belirgin olması, sorunun cevabının tartışmalı olmaması gerekir (www.elazigrsh.gov.tr, 23.04.2010)

İyi bir testin, belirli bir görüşün öncüsü olmaması gerekir. Testin gerek madde içerikleri gerekse cevapların verilmesinde belirli bir görüşe yönlendirilmesine izin verilmemelidir. Ölçekler tarafsız olmalı, belli bir vasfın kapasitesini, bireyin tutumunu ya da kişiliğini ölçmelidir. Testlerin insan gruplarının bazılarının lehine ya da aleyhine sonuç verecek biçimde yorumlanmasına yol açacak faktörlerden kaçınmak gerekir (Telman ve Türetgen, 2004: 57).

2.3.4. Ekonomiklik

İşletme yönetimindeki çalışmaların büyük bir kısmı ekonomik olma prensibine bağlı olmalıdır. Psikoteknik yöntemle personel seçimi yapılacaksa, hazırlanan psikoteknik test bataryasının ekonomikliği de araştırılmalı ve ekonomik olmayan test bataryaları, zorunlu olmadıkça kullanılmamalıdır. Psikoteknik test bataryalarının ekonomikliğini analiz etmek için özel bir uygulama yapmak doğru olacaktır. Bu uygulama için belirli bir zamanda seçilecek işgörenlerin bir kısmının test sonuçlarına göre, diğer bir kısmının da klasik yöntemle seçilmesi, daha sonra da her iki grubun ölçülebilir özelliklerinin ve getirilerinin karşılaştırılması yapılmalıdır (Erdoğan, 1990: 50).

2.3.5. Standardizasyon

Standardizasyon, testin uygulama ve puanlama işlemlerinin aynılığını (değişmezliğini) belirler. Testten aynı bireylerin değişik zamanlarda aldıkları puanlar ya da değişik bireylerin belirli zamanlarda aldıkları puanlar karşılaştırılmak isteniyorsa, test uygulama ve puanlama koşul ve standartlarının hiç değişmemesi gerekir (Öner, 1997: 13).

Gerek beceri, gerekse kişilik bakımından farklı kültürlerden insanlar farklı performans gösterirler. Dolayısıyla, özellikle yurtdışından gelen testlerin o ülke insanıyla ilgili standardizasyon çalışmasının yapılması ve değerlendirme tablosunun yeniden düzenlenmesi gerekir. Standardizasyon için testin uyarlanmak istediği toplumdan rastgele seçilmiş minimum 500 kişiye uygulama yapılarak veri elde edilir. Ancak toplumun büyüklüğü de dikkate alınmalıdır. Standardizasyon çalışmasıyla bir ölçeğin kimlere uygulanabileceği, yönerge ve zaman süresi, nasıl değerlendirilip puanlanacağı konusunda kurallar belirlenir. Böylece testin herkes tarafından aynı koşullarda uygulanması standart bir nitelik kazanır (Telman ve Türetgen, 2004: 59).

Bir testin, test koşullarının açıkça belirlenmesi, işlemlerin nesnel ve aynı (değişmez) olması yani standardize edilebilmesi için soruların “belirli, değişmez ortam ve koşullarda”, testin ölçmeyi hedeflediği grubu temsil eden deneklere uygulanması gerekir. Test yanıtlarının puanlanması, genelde nesnel ve kesin olarak saptanmış bir cevap anahtarına ya da ölçütlere göre yapılır (Öner, 1997: 13).

2.3.6. Homojenlik

Bir testin homojen olması, test içindeki bütün soruların aynı bireysel yetenekleri ve özellikleri değerleyecek türden olması demektir. Tek bir testle farklı işler veya olaylarla ilgili bireysel yetenekler ve özellikler değerlendirildiği durumda, yorum gücü ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan testlerin homojen özelliğe sahip olması zorunludur (Bingöl, 2003: 194).

2.4. Personel Seçiminde Kullanılan Psikoteknik Test Türleri

Gözlem, anket, deney ve testlerin uygulanmasıyla bireylerin ne tür bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ortaya çıkarmak mümkündür. Fakat bu yöntemlerin her biri kendine özgü eksik noktalar barındırmaktadır. Bu yöntemler

içerisinde testler kısa zamanda sonuç vermesi, verdiği sonuçların objektif ve sayısal olması nedeniyle diğerlerine oranla daha kullanışlı ve sağlıklıdır.

İnsanı çeşitli yönleri ile tanımaya yarayan psikoteknik testler, işletmelerde başlıca üç amaç için kullanılır (Öztürk, 1995: 55):

1. Yetenek ve yeterliliklerin değerlendirilmesi (Ölçülen bilgi ve becerinin işin gereklerine uygun olup-olmadığı)
2. İş başarımı konusunda tatmin edici bilgi toplama
3. Kişilik analizi yapma

Personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zeka, yetenek, kişilik, ilgi, başarı testleri gibi değişik gruplar altında toplanabilir.

2.4.1. Zeka Testleri

Zeka; işletme yönetiminde psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından; kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanımlar açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; anlama, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü gibi yeteneklerdir (Bingöl, 2003: 132).

Bu testlere ilave olarak, özel geliştirilmiş psikoteknik testlerle de kişilerin belirli değer yargılarının, inançlarının, sosyal olgulara karşı tutumlarının olumlu veya olumsuz şeklinde değerlemesinin yapıldığı görülmektedir (Erdoğan, 1990: 102).

Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım zeka puanı yüksek olan kişilerin düşük kişilerden daha hızlı bir şekilde işleri öğreneceği varsayımıdır (Can ve diğerleri, 1995: 117). Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla güder. Ama işin niteliğine göre zeka beklenti düzeyi farklı olabilir. Bireylerin yeteneklerinin, eğitim düzeylerinin ve kişiliklerinin zeka düzeyleri ile yakından ilişkili oldukları bilinmektedir. Zihinsel fonksiyonun yaşamın her alanında önemi vardır. Ayrıca bireyin işteki başarısı genel zeka düzeyine bağlı olduğu gibi, zekasının işlerliğine de bağlıdır. Bu ilişkilerden ötürü işe alınacak birey belirlenirken zeka testleri uygulamakta yarar vardır (Öztürk, 1995: 65).

Zeka testlerinde kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans farklılıklarını ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş şekilleri devam ettirebilme vb. konulardaki soruları kapsamaktadır. Her doğru cevap verene, doğru cevapları ölçüsünde puan verilmektedir (Eren, 2001: 333).

Uygulanan çeşitli zeka testlerinde adaylara aşağıdaki sorulara benzer sorular sorulur (Bingöl, 2003: 132).

- Verilmiş olan sözcük veya deyimın eş anlamlısını ve karşıt anlamlısı olanları tanımlama,
- Harfleri karıştırılmış sözcükleri çözme,
- Toplama, çıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapma,
- Parçalara ayrılmış bir resmi yeniden düzenleme,
- Birbirine benzer şekilleri eşleştirme,
- Bir seride sonra gelecek rakamı yazma veya seriyi devam ettirme,
- Basitten karmaşığa giden labirent bulmaca çözme,
- Bir sorunu ussal yoldan çözme.

Personel seçiminde bütün işler için zeka testlerinden yararlanılmaz. Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin, mekanik işlerin zeka ile ilişkisi çok az olmaktadır. Çünkü bu işlerde yaratıcılık, hayal gücü, düşünce ve kavrama yetenekleri hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Buna karşılık daha çok düşünsel ve yönetsel işlerle uğraşan kimselerde zeka seviyesi ile iş başarısı ya da verimliliği arasında sıkı ilişkiler vardır (Eren, 2001: 333).

2.4.2. Yetenek Testleri

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek; bireylerin halihazırda kazanmış buldukları beceriler ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme

kapasitesi olarak düşünülebilir. Öte yandan yeteneğin eğitim, deneyim ve çalışmayla elde edilen veya geliştirilen zihinsel ve fiziksel bir güç olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 2003: 133).

Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki bulma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan zihinsel ve bedensel yetenek testleri vardır. Bu yetenek testleri kişilerin gereğinde belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir (Erdoğan, 1990: 32).

2.4.2.1. Zihinsel Yetenek Testleri

Zihinsel yetenek öğrenme, hafıza, çabukluk, kavrayış gücü, düşünce sürecinin hızlılığı, yaratıcılık ve yenilik yapma gücü gibi bir takım fonksiyonları kapsamaktadır. Genel zeka kavramı, psikologlar tarafından zihinsel yeteneği oluşturan bu fonksiyonları belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Eren, 2001: 255).

Kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüansları ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş serileri devam ettirebilme vb. konularda soruları kapsamaktadır. Fiziksel güce dayanan işlerle, rutin ve mekanik işlerin zeka ile ilişkisi çok az olmaktadır. Çünkü bu işlerde yaratıcılık, hayal gücü, düşünce ve kavrama yetenekleri hemen hemen hiç kullanılmamaktadır. Buna karşılık daha çok düşünsel ve yönetsel işlerle uğraşan kimselerde zeka seviyesi ile iş başarısı ya da verimliliği arasında sıkı ilişkiler vardır (Eren, 2001: 257).

2.4.2.2. Mekanik Yetenek Testleri (Beceri Testleri)

Mekanik yetenek testlerinde el, kol, parmak gibi organlara bağlı beceriler, görme, işitme, tat alma gibi beş duyuya bağlı yetenekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Yetenek testlerinin başarı testlerinden önemli bir farkı yalnızca mevcut olanı değil, ileriye yönelik olarak gelişme potansiyelini de ölçebilmesindedir (Yüksel, 2004: 114). Bu testlere birkaç örnek verilebilir: Metal Pimler Testi (ince parmak becerilerini ölçer), Tahta Pimler Testi (kaba el becerilerini ölçer), Kurdele Testi (parmaklarını bağlama yeteneğini ölçer), İplik Geçirme Testi (ince parmak becerisini ölçer), Çivi Testi (parmak ucu becerisini ölçer) gibi.

Yetenek testleri uygulamalı olabileceği gibi yazılı ya da sözlü bir şekilde de olabilir. Günümüzde yetenek testlerinin büyük bir kısmı, birçok bireysel yeteneği aynı anda değerlemeye yarayan test bataryaları şeklinde görülmektedir ve çok kere de aletli testler durumundadır.

2.4.3. Kişilik Testleri

Kişilik, bireyin kendisinin ve bireyin çevredeki bireylerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 93).

Bir işte bireyin başarısı önemli ölçüde kişiliğine bağlıdır. İş özellikle orta ve üst kademelerde yer alan türdence, işgörenin kişiliği daha fazla önem kazanacaktır. Bu nedenle personel seçimi sırasında işin özelliği kişinin özelliği ile karşılaştırılırken kişilik yönünden de adayların değerlendirilmesi yararlı olmaktadır (Erdoğan, 1990: 33). Kişilik yapısı ile iş performansı arasında çok önemli bir ilişki vardır. Örneğin depresif kişilik özelliklerine sahip bir insanın, ileri derecede dikkatli ve hızlı reaksiyon gerektiren bir işte çalışması, sık sık hatalı iş davranışlarında bulunmasına neden olacaktır. Bu nedenle psikoteknik testlerin önemli bir kısmı, kişiliğin değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması amacıyla düzenlenmiştir (Bayram, 1997: 67).

Kişilik testleri kişiliğin farklı boyutlarını ölçerek, kişinin gelecekte belli bir durum karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğiyle ilgili kestirimde bulunur. İyi geliştirilmiş ve normal kişiliği ölçen kişilik testleri, işle ilgili önemli sonuçları kestirebildiği gibi, işe alım öncesinde kullanıldığında eşit işe alım fırsatları, sosyal adalet ve artan verimliliği de ortaya çıkaracaktır (Telman ve Türetgen, 2004: 93).

Bu testler özellikle yönetim görevlerine seçilecekler için tercih edilmektedir. Sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme v.b. görev gerekleriyle, uyum, objektiflik, kararlılık gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır. Yönetimsel görevlerin ne tür özellikler gerektirdiğini belirlemek zor olduğundan bu testlerin düzenlenmesi ve uygulanması da oldukça zordur (Yüksel, 2004: 114).

Kişilik testlerini bir sınıflandırmaya göre ikiye ayırabiliriz; bunlardan ilk grup klinik yönelimli testlerdir. Kendine özgü jargonu olan bu testler bir problemi, bozukluğu

anlamaya yarar. Örneğin; kişide depresyon var mı, şizofrenik mi bunları anlamak için tasarlanmış klinik testler vardır. MMPI, Depresyon ölçekleri bu tür testlerdendir. İkinci grup ise, daha çok iş dünyasında kullanılan, günlük konuşulan dile sahip kişilik testleridir. Birini tarif ederken, anlamaya çalışırken kullandığımız dominant, canlı, mesafeli, donuk gibi sıfatlar bu tür testlerin kullandığı dildir ve normal kişilik özelliklerinin dağılımını veriyor olması bunların iş hayatında kullanımını kolaylaştırır. Örneğin; 16PF, NEO.PI gibi testler bunlardandır ve bu testler oldukça çeşitlidir (Konuk, 2000: 44).

2.4.4. İlgi Testleri

İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ilgi testlerinin önemi anlaşılmaktadır. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağından, verimlilik yanında kalite de yükselecektir. Bir kişinin yaradılışından gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır ve bu özellikler kişilikleri üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir (Sabuncuoğlu, 2000: 93). Yaygın olan görüş; işine ya da görevine ilgi duyan bir kişinin, ilgi duymayan birine oranla işini ya da görevini daha iyi yapacağı yönündedir (Paksoy, 1990: 107).

Bazı insanlar muhasebe bölümü gibi daha durağan işlerin yapıldığı bölümleri tercih ederken, bazı insanlar ise daha aktif ve yoğun ilişkiler gerektiren satış ya da pazarlama gibi alanları tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla insanların yaptığı işten memnun olacağı ve böylece işletmenin de onlardan verim alacağı alanda çalışmasını sağlayabilmek açısından, bu testlerin varlığı büyük önem arz etmektedir.

En yaygın kullanılan ilgi testleri; insanın yaptığı işin onu hangi yönüyle tatmin ettiğini ya da tatmin olmamasına neden olduğunu tespit etmeye yarayan Minnesota Doyum Envanteri, kişinin işi nasıl algıladığını ölçen JDI İş Betimlemesi Ölçeği ve kişinin çeşitli meslek grupları arasından hangisine ilgi duyduğunu belirleyen BIT Envanteri'dir (Telman ve Türetgen, 2004: 113).

2.4.5. Başarı Testleri

Başarı testleri, adayın iyi bildiği, yaptığını iddia ettiği işlerde başarı derecesini ölçmeye yöneliktir. Bireyin işte başarılı olup olamayacağını, neleri bilip neleri yapabileceğini analiz etmek için kullanılır. Bu testlerin dayandığı mantık, bir adayın işi başarılı olarak yapıp yapamayacağını, ona o işi yaptırarak görmekten daha iyi bir yol olmadığıdır (Bingöl, 2003: 135).

Örneğin; işini ne şekilde yaptığını anlamak için gerçek bir işin dikkatlice seçilmiş bir parçası adaya verilerek, bilgi ve ustalığını bizzat uygulayarak göstermesi istenir. Yazılı, sözlü veya uygulamalı olabilir. Bir iş örneği üzerinde test yapma olanağı yoksa, sembolik olarak işin özellikleri veya yapılış tarzı konusunda adaya sözlü veya yazılı olarak sorular yöneltilir. Uygulamalı testler; örnek iş testleri bunlara örnektir (Bingöl, 2003: 135).

Uygulamalı testleri gösteri, benzetim ve örnek iş testi şeklinde düzenlemek mümkündür. Gösteri şeklinde uygulama; şarkı söylemek, şiir okumak, bir radyoyu tamir etmek gibi faaliyetlerden sonra bir uzmanın sonucu değerlendirdiği testlerdir. Burada yalnızca elde edilen sonuca bakılır, kullanılan yöntemin doğru olup olmadığı değerlendirilmez. Benzetim tekniklerinin günümüzde en çok kullanılan şekli “benzetim sepeti”dir. Bu teknikte bir yöneticinin iş hayatında karşılaşılabileceği bir çok işin birlikte olduğu gerçek hayattan yararlanılarak hazırlanmış bir modelde yaratılan sorunları çözmesi beklenir. Örnek iş testlerinde ise aday benzetilmiş işlerde değil, gerçek işlerde çalıştırılır. Satış personeli yerine geçerek satış yapması, o gün daktilo edilmesi gereken bir mektubu daktilo gereken bir mektubu daktilo etmesi gibi (Yüksel, 2004: 114).

Başarı testlerinin işe doğrudan ilişkin davranışı sistematik olarak değerlendirmeleri nedeniyle en geçerli ve güvenilir testler oldukları belirlenmiştir. Ancak, başarı testleri bireyin gelecekteki gelişmesi için potansiyelini ve motivasyonunu ölçmekte yetersiz kalmaktadır (Yüksel, 2004: 114).

2.5. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları

Değerlendirme merkezi, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak olan en uygun çalışana saptamak, doğru ve etkili bir

performans değerlendirmesi yapmak için m¼mk¼n olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır (Sarılar, 2006).

Değerleme merkezi, bir grup uzmanın, çeşitli teknikleri seri halde üreterek birey ya da grupları değerlendirmeleri sürecine verilen isimdir (Telman ve T¼retgen, 2004: 36). Uygulamalar bazen işletme bünyesinde, bazen de işletme dışında personel seçmek üzere kurulmuş özel işletmeler bünyesinde gerçekleştirilebilir.

Seçme ve değerlendirme süreçlerinde Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme Merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır (www.ikademi.com, 06.03.2010). Değerlendirme merkezlerinde kullanılan uygulama türleri, doldurulacak pozisyona ve söz konusu kuruma bağlı olarak değişmektedir. Sistemin içerdigi egzersizler ve ölçme/değerlendirme araçları, gerçek çalışma ortamının simüle edilmesi yoluyla adayların davranışlarını ve yetkinliklerini gözleme ve değerlendirme fırsatı tanımaktadır.

Değerleme merkezlerinin kaynaklandığı fikir, adayların kararlar alıp hayata geçirdikleri bir takım gerçek hayat senaryolarında yer almalarını sağlamaktır. Gözetmenler her bir adayın performansını izlerler ve bu performanslara ilişkin öznel değerlendirmeler yaparlar. Genelde bu yaklaşımın süresi 1-2 gündür. Bu da işin yüksek maliyetli olmasının bir sonucudur. Adaylar, çeşitli maddelerden oluşan yapılacak işlerin sıraya sokulduğu uygulamalar, lidersiz grupta çalışma, bilgisayar sim¼lasyonları, oynanacak bazı roller, yaratıcılığı ortaya çıkaran problem çözme toplantıları, diğer liderlik çalışmaları ve buna benzer diğer uygulamalardan geçirilirler (Aldemir ve diğerleri, 2004: 135). Genellikle birden fazla değerlendirici değerlendirme sürecine katılmalıdır. Değerlendirilenden daha fazla yetkiye sahip, yönetici seviyesindeki değerlendiriciler tercih edilmelidir. Son karar, yapılan tüm değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir (Sarılar, 2006).

Değerlendirme merkezi uygulamaları ağırlıklı olarak işe alım süreçlerinde doğru kişilerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, mevcut çalışanlara yönelik olarak terfi, kariyer planlama ve özellikle de güçlü ve gelişmesi gereken alanların belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilir.

2.6. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Tarihçesi

Değerlendirme merkezi uygulamalarının ilk kez Avrupa’da, II. Dünya Savaşı öncesinde başladığı yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Değerlendirme merkezi, II. Dünya Savaşı öncesinde Almanya’da, çok yönlü değerlendirme yöntemiyle subay seçiminde kullanılıyordu. Savaş sırasında ise U.S. Office of Strategic Services ve British War Office tarafından yüksek riskli görevler için aday değerlendirme aşamasında kullanılmıştır. Orduda uygulanan bu değerlendirme sisteminde adaylar, üç gün süresince, bir üst düzey askeri yetkili, bir askeri tıp doktoru ve bir psikologdan oluşan ekip tarafından değerlendirilmekteydiler (Telman ve Türetgen, 2004: 37, Aldemir ve diğerleri, 2001: 124-125).

Değerlendirme merkezinin, orduya subay seçiminde gösterdiği başarı sonucunda, endüstride ilk kullanımı ise, 1956’da Amerikan Telefon Telgraf İşletmesi (AT&T Comp) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında görülen manzara biraz değişiktir. Her şeyden önce her işletmedeki organizasyon farklıdır. Özellikle aile şirketlerinde kendilerine özgü bir organizasyon şeması uygulanır. Türkiye’deki işletmelere patronun ya da çalışanların çoğunlukta olduğu yönenin kültürü yerleşir. Türkiye’deki işletmelerde belirli işlerin isimleri aynı olmasına rağmen, o isim altında yapılan işler aynı değildir. Bazen de aynı işler başka isimlerle bilinir. Türkiye’de kullanılan teknoloji de belli bir standart yoktur. Aynı işletmede farklı yıllarda üretilmiş aynı makinenin çeşitli versiyonlarının da kullanıldığı görülebilir. Böylece, her bir makineyle yapılan işin, analizinin ve de çalışan vasıflarının farklı olması gerekmektedir. Türk insanı davranış, değer yargıları, kişilik ve tutum olarak Batılı ülke insanından farklıdır. Bu farklılığın insan-iş-makine ilişkilerine yansıyan yönünün mutlaka kontrol edilmesi gerekir ya da bir başka deyişle bu durum yeniden iş analizi yapılması zorunluluğunu doğurur; mevcut iş analizleri olduğu gibi kullanılamaz (Telman ve Türetgen, 2004: 46).

2.7. Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler

Değerlendirme merkezi uygulamasında kullanılan teknikler şöyle sıralanabilir : Posta kutusu uygulaması, lidersiz grup tartışması, rol oynama ve iş simülasyonu uygulamaları, sunum, mülakatlar ve testler en çok kullanılanlardır.

2.7.1. Posta Kutusu Uygulaması

Kişiye çok değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikayet mektupları, çalışanlara ait bilgiler vs. olabilmektedir. Bunlar doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi, ilgisiz de olabilir. Ne tarz bir tepki gösterileceği her zaman net değildir. Adaya 2-3 saat verilip, önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir. Bunun öncesinde, adaya firma hakkında bilgi verilerek yardımcı olunmaktadır. Sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek adayın mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır. Bazen, küçük bir ön uygulama ile adaya nasıl bir faaliyette bulunması gerektiği gösterilir. Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişiler arası hassasiyet, işleri delege etme/yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir (Sarılar, 2006).

2.7.2. Lidersiz Grup Tartışması

Lidersiz grup tartışmasında adaylar başlarında bir lider olmaksızın iki ya da üç gruba ayrılırlar. Gruplardan belli bir konuyu tartışmaları istenir. Gruptaki üyeler tartışmanın lideri olma eğilimleri ile, gruptaki diğer kişileri etkileme, konuyu özetleyip algılayabilme ve etkili konuşabilme niteliklerine dayanılarak değerlendirmeye tabi tutulurlar (Paksoy, 2002: 71-72).

Değerlendiriciler toplantı esnasında adayları gözleyip not almaktadır. Hiçbir değerlendirici toplantıya müdahale etmez ve adayların kendi başlarına problemi çözmeleri beklenmektedir. Adaylara verilen süre sonunda Değerlendirme Merkezi yöneticisi tartışma sonuçlanmamış olsa dahi toplantıyı sona erdirmekte ve her adayın değerlendirmesi her değerlendirici tarafından ayrı ayrı yapılmaktadır (www.ikademi.com, 06.03.2010). Lidersiz Grup Tartışması tekniği, özellikle ekip çalışmasına yatkınlık, liderlik, problem çözme, müzakere ve karar alma yetkinliklerinin değerlendirilmesinde etkilidir (Tahiroğlu, 2002: 118).

2.7.3. Rol Oynama ve İş Simülasyonu Uygulamaları

Rol oynayan bir kişi ile aday; amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin, satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya öncelikle problemle ilgili yazılı bir metin verilir, bunu yaparken de adaydan belirli bir rolü oynaması ve soruna çözüm getirmesi beklenir. Hazırlık süresi tanınır. Hazırlık süresinin bitiminde de aday performansını sergiler. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümler. Bu uygulamada, adayın akıllıca yaklaşımına daha fazla odaklanılmaktadır. Adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında bilgi edinilmektedir.

Bunların dışında toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bunlar, normal bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Herkes günde kısa bir süre de olsa toplantıya katılmakta veya planlama yaparak kayıt tutmaktadır. Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar iş simülasyon çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Uygulamanın çapı genişledikçe daha değişik davranış çeşitlerinin de o kapsam altında değerlendirilmesi gerekecektir. Çoğu değerlendirme merkezi sürecinde değerlendirme sürecini daha standart hale getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her değerlendirme merkezi sonucunda adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiği performansı içeren bir rapor yazılmaktadır (Sarılar,2006).

2.7.4. Sunum

Bu egzersizde, adaydan kendisine verilen bir konu üzerinde hazırlanıp; sunum yapması istenir. Genellikle 10–20 dakikalık hazırlık aşamasını, 10 dakikalık sunumu ve 5-10 dakikalık da değerlendiricilerin soru sorabilecekleri bir süreyi kapsar. Adayın dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümü sunmakta ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin verir. Bu uygulama kişinin zeka gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir. Yöntem gerçeğe uygun bir şekilde planlama ve öneriler getirme, yani sentez yeteneği üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır.

Ayrıca, adayın davranışı da önemlidir, bağlantıları çok iyi yapıp gerçeği güzel bir şekilde ifade edebilmesi gibi (www.ikademi.com, 06.03.2010).

2.8. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Diğer Yöntemler

Günümüzde psikoteknik testler, değerlendirme merkezleri ve mülakatlar kadar sık kullanılmamakla birlikte; bazı farklı yöntemler de kullanılmaktadır. Bunlar; biodata (biyografik envanter), grafoloji, minyatür iş eğitimi ve yalan makinesi uygulamalarıdır.

2.8.1. Biodata

Kişinin biyografik envanterinin seçim aşamasında kullanılmasını ifade eden bu yöntem kişinin geçmişteki iş başarısına dayanarak gelecekteki başarısını tahmin edilmesi amacıyla kullanılır. Bu form genellikle başvuru formlarından toplanan bilgilerle hazırlanmaktadır.

Bu teknik, istatistiksel ağırlıklı puanlandırma yöntemini kullanmaktadır. Her soruya zayıf ve başarılı performansı ne kadar iyi ayırt edebildiğine göre ağırlıklı puan verilmektedir. Biyografik bilgi toplamak için geliştirilen formda, bir işte başarılı ve başarısız performansı ayırt edecek sorulara yer verilmektedir. Hangi soruların sorulacağı, mevcut işi yapan kişilerin özellikleri, istatistiksel oranlara çevrilerek; yüzdelik değerler halinde belirlenmektedir. Yüksek yüzdeye sahip veriler, soru olarak forma yerleştirilmektedir. Burada, ayrımcılığa sebep olmamaya özen gösterilmelidir; örneğin işletmede o işi yapanlar yüksek yüzde oranında kadın ise, yine kadınları işe almak ayrımcılık olabilir. Sorular eşit ağırlıklı ve seçici olacak nitelikte hazırlanmalıdır (Ergin, 2002: 135). Kişinin toplam puanı çeşitli maddelere verdiği cevapların ağırlıklandırılmış haline dayanır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda bu yöntemin güvenilirlik ve geçerliğinin yüksek olduğu yolunda sonuçlar elde edilmesine rağmen işletmelerde ancak % 6 gibi çok sınırlı oranda kullanıldığı belirlenmiştir. Bu yöntem genellikle yönetici personel seçiminde kullanılmaktadır (www.nuveforum.net, 03.04.2010).

Başvuru formu üzerinden aday eleme risklidir. Çünkü adaylar geçmişlerini form üzerinde doğru aktarmadıklarında, form bilgilerini uygun aktaran diğer adaylara göre fırsat eşitliğini kaçırabilmektedir.

2.8.2. Grafoloji

Grafoloji, yazarın el yazısından karakterini inceleyen bir bilim dalıdır. Psikologların ortaya attığı bu teoriye göre, diğer davranış şekilleri gibi, el yazısı da insanın şahsiyeti hakkında bilgi vermektedir. Bu teori her şahsın davranışlarında devamlılık göstereceğini kabul etmektedir (tr.wikipedia.org, 03.04.2010).

Grafoloji kriminolojide, psikolojide, hukukta, Amerika'da Avrupa ülkelerinin birçoğunda özellikle Fransa'da personel alımlarında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Yöntemde; adayın el yazısı örneği alınarak yazı büyüklüğü, harflerin şekli, sayfayı kullanım şekli ve yazarken uyguladığı kalem baskısı araştırılmaktadır. Örneğin; köşeli bir yazı inatçı ve iddiacı bir kişiliği, geniş ve büyük bir yazı özgürlüğe düşkünlüğü, kararsız fakat güvenilir bir kişiliği sembolize edebilir.

2.8.3. Minyatür İş Eğitimi

Adaya işin bazı önemli görevleri konusunda önce kısa bir eğitim verilir, sonra gösterilen işi yapması istenir. Performansına göre de yeterliliği değerlendirilir. Bu yöntem, başvurduğu iş konusunda deneyimi olmayanları ve bireylerin öğrenme yeteneğini değerlendirme olanağı verir (Özlü, 2006: 202).

2.8.4. Yalan Makinesi

Yalan makinesi sorgulama sırasında insana bağlanarak yalan söyleyip söylemediğini tespit etmeye çalışan alettir. Temel olarak kan basıncı ve nabız atışındaki artış gibi adrenalinin yan etkilerini ölçerek çalışır. Özellikle Amerika'da (FBI personel seçiminde) büyük ölçüde kullanım alanı bulmuş, bir dönem adli delil olarak bile değerlendirilmiş, daha sonraları tarafsız uzmanların görüşlerinin doğrultusunda, makinenin doğruluğu %50 ye %50 olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Adayların doğru söyleyip söylemediklerini sınamak için uygulanan aletli bir testtir. Dürüstlük testleri adayların iş ortamındaki duygusal dayanırlılıklarını, alkole, ilaca ve şiddete olan eğilimlerini ölçmeye çalışan bir tekniktir (Özlü, 2006: 202).

BÖLÜM 3: MÜLAKAT VE MÜLAKAT HATALARI

3.1. Mülakatın Tanımı ve Önemi

Seçme süreci, bir organizasyonun önemli faaliyetlerinin başında gelmektedir. Bu faaliyette elde edilen bilgiler üzerine diğer faaliyetler kurulmaktadır. Yanlış bir seçme ve yerleştirme süreci beraberinde diğer faaliyetlerin de olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Düşük performanslar, elde edilen başarısız sonuçlar, organizasyonun hata yapmasına, rakiplerinin gerisinde kalmasına ve sonunda yarışı kaybetmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla seçme süreci organizasyonun hayat damarlarından birisidir; etkin ve doğru şekilde işlemesi gerekmektedir (Goodstein& Davidson, 1998: 1). Dolayısıyla yöneticilerin iki ciddi sorumluluğu bulunmaktadır. İlki, işletmenin stratejik rotasını çizmek; ikincisi ise bu rotayı izleyecek doğru elemanları işe almaktır.

Mülakat, sözlükte kelime anlamı olarak “İşe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 11.04.2010). Mülakatlar, işletmelerin eleman seçiminde sıklıkla kullandıkları bir araçtır. Testler ve değerlendirme merkezi gibi yöntemlerden daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Erdoğan, 1991: 65).

Mülakat veya görüşme, belli ve ciddi bir amaçla yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin soru-cevap yöntemiyle nesnel ve öznel bilgi toplamak için, etkileşim içinde yaptıkları bir personel seçme yöntemidir (Çetin, 1990: 5). Başka bir deyişle mülakat, "bilgi değişim süreci" olarak da ele alınabilir. Adaya firma ve iş hakkında kısa bilgi vermek, özgeçmişte yazılan bilgileri teyit etmek, özgeçmişte yazılı konular hakkında daha detaylı bilgiler almak, özgeçmişte belirtilmeyen, ancak iş nitelikleri açısından önem taşıyan noktaları aydınlatmak, adayın genel görüşü, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri ve en önemlisi motivasyonu hakkında fikir sahibi olmak, adayın işten beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmak imkanı sağlar (Oral, 2008: 76).

Mülakat, seçim araçlarından biri olsa da, geçerliliği tam değildir, özellikle adaydaki iş başarısını öngörmeye zayıftır. Peki, neden seçimde en çok kullanılan yöntemdir? diye sorulabilir. Bu sorunun cevabı, adayın iletişim becerisini, davranışlarını ve başvuru

formunda yazdığı bilgilerin doğruluğunu sına ve aday hakkında kesin bilgiler elde etme yolunun mülakattan geçmesidir (Klatt ve diğerleri, 1985: 214).

Mülakatta sadece iş başvurusu yapan aday değerlendirilmez aynı zamanda aday da çalışacağı işletmeyi değerlendirir. İşletme görüşme ile aday hakkında bilgi edinirken adaya da işletme, iş ve yönetim politikaları gibi konularda bilgi vermelidir. Görüşmenin başarısı görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Mülakatı yapan kişinin hoşlanmadığı bir aday için olumsuz, hoşlandığı bir aday için olumlu değerlendirmeler yapması mülakatı etkileyecektir.

Bu bağlamda, çok iyi bir biçimde yürütülen seçim görüşmesi, özetle dört amacı yerine getirmektedir (Dereli ve Uzunçarşılı, 1990: 34);

- Adayın işin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadığını öğrenmek,
- Görüşmeye katılan adayın işletme hakkında doğru bilgi almasını sağlamak,
- Adayın ileride karşılaşılabilecek durumlarda başarısının hangi boyutlarda olacağını tespit etmek,
- Aday hakkında başka kaynaklardan elde edilemeyen bilgiler elde etmek.

Mülakat bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir (Fındıkçı, 1999: 197). Bir görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmeci, aday hakkındaki kanılarını başvuru formundaki verilere dayandırabilir. Öte yandan, kendi önyargıları ve kişisel kanıları da görüşmenin sonucunu -olumlu ya da olumsuz yönde- etkileyebilir. Görüşmeci hoşlandığı bir adayı olduğundan daha yüksek, hoşlanmadığı bir adayı da olduğundan daha düşük değerlendirebilir (Palmer ve Winters, 1993: 79). Dolayısıyla görüşmeyi işletme adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gerekmektedir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler edinilmediği gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur.

3.2. Mülakat Süreci

İnsan kaynağı seçme sürecinde mülakatın bir araç olarak kullanılması durumunda, önemli olan sadece mülakatın hangi teknikle yapılacağı değil, aynı zamanda görüşme sürecinin tamlığıdır. Bu doğrultuda mülakat sürecinin evreleri 5 başlıkta toplanabilir;

3.2.1. Hazırlık

Mülakat sürecinin ilk aşaması, görüşmeci tarafından yapılması gereken ön hazırlıktır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir. Hazırlık aşamasında mülakat öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur.

Ön eleme sonucunda elenen adayların başvuru formları arşivlenerek, ilgililere olumsuz yanıtı içeren matbu bir mektup gönderilir. Koşullar ne olursa olsun bireyin bilgilendirilmesi gereklidir. Bu mektup içerik açısından oldukça yumuşak ve insana saygıyı temel esas almalıdır. Bu mektupta özetle, adayın yaptığı başvuru için teşekkür, başvurunun değerlendirildiği ve şu aşamada başvurusuna olumsuz cevap verildiği, başvuru formunun işletmenin arşivinde yer aldığı gibi temel bilgiler yer alır. Bu sonucun ulaştırılması için telefonla da bilgi verilebilir. Ancak olayın sistematik hale getirilmesi ve kişisellikten kurtarılması bakımından matbu mektubu kullanılması yararlı olmaktadır (Fındıkçı, 1999: 198).

Eleme sonunda mülakat gerçekleştirilmesi planlanan adaylar davet edilir ve randevu verilir. Normalde bir görüşme için en az 15 dakika, en çok 1 saat zaman ayrılır. Görüşmeye çağrılanların zaman olarak belirli bir süreye sıkıştırılmaması önemlidir. Yani buna bir iş olarak hem de önemli bir iş olarak bakılması gereklidir. Ayrıca görüşme ortamının rahat, dikkatleri dağıtmayacak ve özellikle adayın rahat edeceği bir yer olması gereklidir. Görüşme gündemi, adayda aranan temel özelliklerin sorgulanmasına yönelik bilgi alış-verişini sağlamalıdır. Zaman zaman görüşmeye gelmek istemeyen ya da çalıştığı için hafta içinde gelemeyenler olabilir. Hafta içinde gelemeyenler için görüşmenin akşamları veya hafta sonunda da yapılabilmesi sağlanmalıdır (Fındıkçı, 1999: 200).

Birden fazla adayla görüşme yapılacaksa, onların hangi sırayla görüşmeye alınacağı, önceden belirlenir ve daha sonra ortaya çıkabilecek karışıklıklar önlenmiş olur.

Görüşmeci bu aşamada görüşme yapılacak kişi veya kişiler hakkında ayrıntılı bilgiler edinmelidir (Bingöl, 2003: 181).

Görüşmecinin mülakat için özel amaçları varsa belirlemesi gerekir. Böylece mülakat esnasında sorulacak soruların niteliği ve hangi konulara ağırlık verileceği gibi konularda hazırlık yapılması olanağı doğar. Görüşmenin amacı, işgörenlerin terfi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, performans değerlemesi, uyuşmazlıkların çözümü gibi konularda değişiklik gösterdiğinden, mülakat için yapılan hazırlıklar da amaca göre değişik niteliklerde olacaktır (Bingöl, 2003: 181). Bu nedenle görüşmeci, öncelikle görüşme sırasında üzerinde duracağı ana noktaları belirlemelidir. Görüşmeci, iş gereklerini inceleyerek görüşme kapsamına alınacak konuları saptar. Önem verilen noktalar önceden belirlenip görüşmede de işgören adayından gerekli bilgiler sağlanabilirse daha sağlıklı bir sonuca ulaşılabilir.

Görüşmeci, söz konusu işle ilgili derinlemesine bir analiz yapmalı, mümkünse işin nasıl yapıldığını bizzat gözlemleyerek öğrenmeli ve o iş konusunda çeşitli kişilerden bilgi almalıdır. Bunları yaptıktan sonra, o iş konusunda uzman olan kişilere, gözlemlerini anlatarak istenen bilgilerin gerçeklik derecesini araştırmalıdır (Gürer, 1990: 13).

Mülakat öncesinde hiçbir hazırlık yapmadan da, mülakat sürecini başlatmak ve yönetmek mümkündür. Ancak bu şekilde yapılan doğaçlama mülakatlar, mülakatı yapan kişiyi mülakat hatalarına ve yanlış seçimlere götürecektir. Gelen adayın mülakat hazırlığı yapma aşaması düşünüldüğünde, insan kaynağı yapacak kişinin de birtakım hazırlıklar yapması gerekir. Bu da eğitilmiş bir mülakatçının varlığını gerektirmektedir.

Mülakat sürecinin başarısında, eğitim almış bir mülakatçının rolü inkar edilemez. Çünkü sadece tecrübe, mülakatçının başarısı için yeterli değildir. İyi bir eğitim başarı için gereklidir. Bunun için de mülakatçıların özel olarak yetiştirilmesi, mülakat tekniği konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Mülakat hangi teknikle yapılacaksa, bu tekniğin özelliklerini, soruların yaklaşımlarını iyi bilen mülakatçı adayı kolay konuşturacak ve gerekli bilgileri alacaktır. Uygulanan mülakat tekniği konusunda iyi yetişen bir mülakatçı, mülakat hatalarından uzak kalacaktır (Erdoğan, 1994: 26).

Son olarak görüşmenin yapılacağı yerin fiziksel ortamının düzenlenmesi gereklidir. Mülakat odasının dikkat dağıtıcı olmaması gerekmektedir. Özellikle mülakatın,

üzerinde dağınık kağıtların ve dosyaların bulunduğu, kitapların yığılı olduğu çalışma ortamında yapılması sonucu olumsuz etkileyecektir (Öner, 1999: 77). Görüşme yapılacak yerin adayın rahat edeceği bir biçimde olması, ışıklandırmanın doğru yapılmış olması, adayın oturacağı koltuğun rahatsız edici bir biçimde olmaması, konuşmaların kesintisiz sürdürülmesi için telefon bağlantılarının kesilmesi, görüşme sırasında başkalarının içeri girip çıkmalarının önlenmesi, görüşmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için görüşmenin başlamasından önce önlem alınması gereken hususlardır.

3.2.2. Mülakatı Yapacak Kişi / Kişilerin Belirlenmesi

Mülakat sürecinin önemli aşaması, mülakatı yapacak kişi/kişilerin belirlenmesidir. Bu konudaki en önemli ilke, mülakatı yapacak kişinin, uygun kişi olmasıdır. Genellikle tercih edilmesi gereken yöntem, bu konuda bir komite oluşturmaktır. Bunun dışında insan kaynakları bölümü yöneticisi, personelin alınacağı birimin yöneticisi veya üst düzey yönetici tek başına ya da kurulacak insan kaynakları komisyonu veya danışmanlık şirketi bu görüşmeyi yapabilirler (Fındıkçı, 1999: 200).

Adayın başvurduğu iş için gerekli olan bazı mesleki veya teknik yeterlilikler söz konusu ise, o işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip bir görüşmeci, adayların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmak ve bu konuda karar vermek amacıyla mülakat sürecine mutlaka dahil edilmelidir. Daha üst düzey işler için çalışan arandığında, aday ya da adaylarla ilk görüşmeyi, personel seçimi konusunda uzman bir danışmanın yapmasında yarar vardır. Ancak mülakatı yapacak danışmanın, o işin gerekliliklerini çok iyi bilmesi ve söz konusu işletmenin kültürüne yabancı olmaması çok önemlidir. İşletmedeki üst düzey yöneticiler, uzman danışmanın hazırlamış olduğu raporlara göre, adaylarla olan ilişkilerin daha ileri aşamalara götürülüp götürülemeyeceğine karar verirler (Tınaz, 2005: 68).

Genel olarak mülakat yapacak kişide aranması gereken bazı özellikler vardır. Kişisel nitelikler açısından; kendini karşısındakinin yerine koyabilme (empati), konuşmaya hoş hava katma, iyi bir dinleyici olma ve adayın düşüncesini belli bir konuya toplayabilme gibi niteliklere sahip olmalıdır. Bunların yanı sıra, deneyimli olması, dengeli görünmesi, adayı konuşmaya yüreklendirişi ve işletmeyi temsil edebilme yeteneğinin olması da görüşmecinin sahip olması gereken diğer niteliklerdir (Aldemir ve diğerleri, 2004:104-105).

Ayrıca mülakat yapacak olan kişilerin işletmenin kurallarına uygun, abartıdan uzak bir şekilde giyinmiş olması gerekir. Aksi halde aday kendi varlığının mülakatçıyı rahatsız ettiği veya umursamadığı izlenimini edinebilir (Erdoğan, 1991: 33-34).

Görüşmeyi yapacak kişi/kişilerin belirlenmesinden sonra, oluşturulan program, gündem ve verilen randevulara uygun olarak görüşmelerin gerçekleştirilmesi aşamasına geçilir. Çağırılan adayların karşılanması, mümkün olduğunca verilen randevu saatine sadık kalınması ve kişilerin bekletilmemesi son derece önemlidir.

3.2.3. Mülakatın İçeriği ve Uygulanması

Mülakatın içeriği, mülakatın başlayıp sona ermesine kadar geçen sürede olup bitenlerdir. Süreç çok önemlidir. Çünkü, ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin % 90 gibi yüksek bir oranı insan kaynağı seçiminde tek aracın mülakat olduğunu belirlemiştir. Bu oran personel alımlarında objektif ve mümkün olduğunca ölçülebilen kriterlerden çok, subjektif unsurlar ve sezginin ağır bastığını göstermektedir.

İnsan kaynağı seçiminde yapılan mülakatın temelinde adaydan istenen bilginin alınması vardır. İzlenen yöntem uyarınca adaya bir dizi sorular sorulur, bu sorulardan sonra aday hakkında bir değer yargısı oluşturulur. Prensipten mülakat, istenen bilgi alınana kadar, başka bir deyişle görüşmecide aday hakkında kesin bir fikir oluşana kadar devam eder (Erdoğan, 1991: 73).

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Doğrudan doğruya esas konuya geçmeden önce, başka konulardan söz açmalıdır. Amaç adayı rahatlatıcı psikolojik bir ortam yaratmaktır.

Mülakat sırasında adaya çay, kahve ikram edilebilir. Ancak adayın çay bardağını rahat koyacağı, elindeki notlarını veya el çantasını yerleştireceği bir sehpanın veya küçük bir masanın mülakat sırasında adayın yanında olmasında yarar vardır. Mülakat sırasında adayların bazıları sinirli veya heyecanlı olabilir. Bu adaylar, ellerindeki bardak veya benzeri malzemelerle kendilerini rahatsız hissedeceklerdir. Mülakat sırasında adayın da kendisini rahat hissetmesinin sonucu önemli ölçüde etkileyeceğini unutmamak gerekir (Erdoğan,1991:35).

Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz aday üstün yönlerini göstermeye olumsuz yönlerini ise saklamaya çaba harcayacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek kurnazca sorularla, onun her yönünü tanımaya çalışmalıdır. Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinci içinde adaya, iş deneyimleri, eğitim durumu, aldığı kurs ve seminerler, ilgi alanları, aile yapısı, sağlık durumu gibi konularda sorular yöneltmelidir. Sorular kapalı veya açık uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorularda genellikle evet ya da hayır gibi yanıtlar veya çoktan seçmeli yanıtlar alınırken, açık uçlu sorularda adaya görüşlerini açıklama fırsatı verilir (Sabuncuoğlu, 2000: 98).

Mülakatın uygulama aşamasında genel olarak içeriği şu şekildedir. Her mülakatın kendine özgü bir yapılanması olabileceğinden aşağıdaki dizilim sadece bir örnek oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2003: 205);

- Adayla karşılıklı tanışma,
- Adayın özgeçmişini kısaca özetlemesi,
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik görüşme,
- Komisyon üyelerinin aday hakkında ayrıca öğrenmek istedikleri ve mülakat sırasında ortaya çıkan soruların yanıtlanması,
- Mülakat sonunda adaya görüşme konusunda geri besleme (feed back) yapılması,
- Cevabın kendisine nasıl verileceğinin belirtilmesi,
- Adayın oturduğu yer bakımından çalışacağı yere yakınlığının gözden geçirilmesi,
- Adayın ücret beklentisinin öğrenilmesi,

- Görüşmenin sona erdirilmesi.

3.2.4. Mülakatın Sona Ermesi

Mülakata olumlu bir iklim yaratılarak başlanır, amaca uygun olarak yürütülür ve sona erdirilir. Ancak mülakatın sona erdirilmesinde bazı ilkelere uymak zorunludur. Görüşmeci mülakatın sona erdiğini göstermek için açık bir işaret kullanmalıdır. Çünkü uygulamada böyle bir işaret söz konusu değilse, mülakat yapılan kişiler görüşmenin ne zaman sona erdiğinden genellikle emin olamamaktadırlar. Bu kişilerin tereddütlerini ortadan kaldırmak için görüşmecinin kullandığı kalemi masaya bırakması, koltuğunu geriye iteklemesi, teşekkür etmesi veya ayağa kalkması gibi davranışlarda bulunması gereklidir (Bingöl, 2003: 147).

Mülakatın bitirilmesi kararı görüşen ve görüşülenin ortak fikri esasına dayanır. Her iki taraf da doğal bir durma noktası algılamalı ve sonuçlandırmaya hazır olmalıdır. Bununla birlikte mülakatı sonlandırmaya hazırlamakla görevli kişi görüşendir. Görüşmecinin “Sonuçlandırmadan önce...”, “Kalan az zamanımızda...” gibi ifadeler kullanması bu hazırlığı gerçekleştirmenin diğer yollarından biridir (Gürer, 1990: 112).

Mülakat bitirilirken, aday ile anlaşmaya varılan noktalar bir kez daha tekrarlanmalıdır; böylece yanlış anlaşılmaların önüne geçilmiş olur. Ayrıca mülakat yapılan adayın, görüşmenin başlangıcında sahip olduğu çalışma isteğinden daha fazla istekle odadan ayrılması sağlanmalıdır. İleride soruları ve önerileri olduğu taktirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır (Eren, 2001: 347).

3.2.5. Değerlendirme

Aday odadan çıktıktan sonra, kişi ya da kişiler adayın durumu hakkında bir karara varmalıdır. Zira görüşmeci, gün içerisinde çok sayıda kişiyle mülakat yapabilir. Adayın doldurulacak kadro doğrultusunda nitelikleri ve karakteri bir form veya yazılı doküman ile yazıya dökülmelidir. Bu form, davranış, sözlü ifade yeteneği, esas zekadan başka zihin nitelikleri, muhakeme, amaç-canlılık, grup liderliği ve iştirak olmak üzere sıralanabilir.

Adaylar arasındaki farkın belirtilebilmesi için, mülakat başlamadan önce kurul üyeleri kendi aralarında belli bir ölçü kabul etmelidirler. Böylece bazı üyelerin standardı yüksek

tutma, bazılarının ise düşük tutma eğilimi önlenmiş olacaktır. Bu ise adaylar arasında kademelendirme imkanı sağlar. Aday, kurulun her üyesi tarafından ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, verilen puanlar karşılaştırılır ve üzerinde konuşulur. Sonunda, her üye tarafından verilen puanların ortalaması mülakatın kesin puanı olur (Özgün, 1967: 39).

Mülakattan hemen sonra görüşmeyi yapanların taze bilgilerle, bu bilgileri kaybetmeden ve karıştırmadan değerlendirme yapmaları gerekir. Mülakat çalışmaları tamamlandıktan sonra mülakatı yapan kişi yaptığı değerlendirmeler ile raporunu yazar ve mülakatı süreç olarak tamamlar.

3.3. Mülakat Yaklaşımları

Bir mülakatın genel yapısını seçmek kadar, oluşturulacak atmosfere karar vermek önemlidir. Mülakatlara ilişkin üç yaygın yaklaşım vardır (Aldemir ve diğerleri, 2004: 135-136).

Doğrudan Yaklaşım: Doğrudan yaklaşımda, görüşmeciler genelde yalnızca evet ya da hayır yanıtlarını gerektiren sorular sorarlar. Kesin ve tam yanıtın gerekli olduğu durumlarda yararlı olmakla beraber, bu yaklaşım görüşmeciye, bir aday hakkında yeterli bilgi almak için pek uygun değildir. Adaylar yalnızca görüşmecilerin duymak istediklerini söylemek eğiliminde olabilirler.

Dolaylı Yaklaşım: Bu yaklaşımda görüşmeci, adayı daha önceki işlerindeki deneyimleri, gelecekteki hedefleri, işten beklentileri v.b. hakkında serbest bir şekilde konuşma konusunda cesaretlendirir. Amaç, adaylarla ilgili daha fazla kişisel bilgi edinebilmektir. Genelde açık uçlu sorular kullanılır.

Seçmeci Yaklaşım: Bu yaklaşım hem evet / hayır sorularını hem de açık uçlu soruları içerir. Açık uçlu sorular, adayın bazı konular ve ilgi alanlarını açıklamasına fırsat verirken, evet / hayır soruları, adayın altyapısı ile ilgili özel bilgilerin öğrenilmesinde kullanılır. Açık uçlu soruların kullanımına dayandığı için, seçmeci (karışık) yaklaşım, doğrudan yaklaşıma göre görüşmecinin daha yetenekli olmasını gerektirir. Bunun tersine seçmeci yaklaşım dolaylı yaklaşıma göre daha az yetenek gerektirir, bunun nedeni dolaylı yaklaşımda yalnızca açık uçlu sorular kullanılır.

3.4. Mülakat Türleri

İnsan kaynakları departmanın belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda görüşmeciler görüşmeler esnasında birbirinden farklı yöntemleri kullanma yoluna gitmektedirler.

Kimileri yapılandırılmış belli soru tiplerini içeren formlar üzerinden her bir adayı değerlendirme yoluna giderken bazıları ise bu süreci tamamen görüşmecinin kendisine bırakmaktadır. Mülakatlar, kullanılan teknik tiplerine ve görüşülen (katılımcı) sayısına göre olmak üzere ikiye ayrılabilir. Aşağıda görüşmelerde kullanılan başlıca mülakat türlerinden bahsedilmektedir.

3.4.1. Tekniklerine Göre Mülakatlar

3.4.1.1. Yapılandırılmış Mülakat

Adayın seçiciler tarafından daha önceden hazırlanan soruları cevapladığı bir yöntemdir. Yapılandırılmış mülakat tekniği planlı ya da modern mülakat olarak da bilinmektedir.

Yapılandırılmış mülakatlarda, adaya yöneltilecek sorular, bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanır ve her adaya aynı sorular sorulur. Alınan cevaplar, bir mülakat formuna kaydedilir. Sorular, firma tarafından geliştirilen ve açık pozisyona ait gerekli yetkinlikleri de kapsayan iş analizlerine dayanılarak hazırlanır. Mülakatı yapan kişi her görüşmenin sonunda standart bir değerlendirme formu doldurmak zorundadır. Görüşme mümkün olduğunca standartlaştırılmalı, bütün adaylara aynı sorular sorulmalı, cevaplar görüşmecinin önceden derecelendirdiği bir formatta değerlendirilmeli ve bu ölçü, iş davranışlarının özelliklerini içeren derecede olmalıdır (Beardwell ve diğerleri, 2003: 243).

Yapılandırılmış mülakatlarda adaylara dört tür soru sorulur: (Solmuş, 2003: 19).

Ortamsal sorular: Adayın, belirli bir durumda nasıl davranacağını belirleyebilmek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin; “çalışma arkadaşlarınızın bazılarının olmadığı bir durumda işinizi nasıl yapacağınızı anlatır mısınız?”

İşle ilgili bilgi düzeyine ilişkin sorular: Adayın, işin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardır. Örneğin; “bir dizel motorunun bakım ve onarımını nasıl yaptığınızı tanımlar mısınız?”

İş simülasyonuna ilişkin sorular: İşin kapsamıyla yakından ilişkili olan sorulardır. Örneğin; “fren balatalarının yerleştirilmesi sürecindeki adımları açıklar mısınız?”

İşgören gerekliliklerine ilişkin sorular: Adayın, belirli iş koşulları için hazır ya da iş için istekli olup olmadığıyla ilgili olan sorulardır. Örneğin; “altı aylık bir eğitim programından sonra işe başlamayı düşünür müsünüz?”

Bu tür görüşmenin temel özellikleri şunlardır: Görüşmeci iş analizinden sağladığı bilgilerden hareket ederek bir çalışma planı yapar ve soracağı soruları önceden hazırlar. Görüşmeye başlamadan önce, aday hakkında mevcut bilgi kaynaklarını inceler ve maksimum bilgiye sahip olur. Soruların daha önce hazırlanması; görüşmeye akıcılık, görüşmeciye ise kolaylık sağlar.

Soruların standart olması, işe almada zamanda tasarruf etmenin yanı sıra objektif ölçütlerin kullanılmasına da yardımcı olur. Bu avantaja karşın, belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun olması sebebiyle, görüşmenin akışı içerisinde ortaya çıkacak yeni durumlara uygun sorular yöneltilmemesi ve bilgi kaybına neden olması; dolayısıyla adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin dezavantajı olarak gösterilebilir (Can ve diğerleri, 2005: 128). Ayrıca adayların, bekleyen adaylarla teması olacağından alınan cevaplar benzer olmaya başlar, değerlendirme daha da mekanikleşebilir (Erdoğan, 1991: 58).

Yapılandırılmış mülakatlarda, adayların verdikleri cevapların puanlanması ve değerlendiriciler tarafından karara varılması son aşamadır. Cevaplar genellikle yerleşik bir ölçek üzerinde puanlanır. Değerlendirme ölçeğinde yer alan ‘Zayıf, sınırdaki, kabul edilebilir, ortalamanın üstünde, mükemmel’ (genellikle 5-mükemmel ile 1-zayıf arasında değişen değerlerle) seçeneklerinden biri belirlenerek aday hakkında karara varılır.

3.4.1.2. Yapılandırılmamış Mülakat

Bu tekniğin uygulandığında görüşmeci ve aday kendilerini sınırlı görmemektedirler (Aldemir ve diğerleri, 2004: 142). Bu çeşit mülakat için mülakatçının deneyimli olması gerekir. Ancak profesyonel bir mülakatçı, gerek adaydan gerekse ortamdan etkilenmeden kendisinden isteneni yapabilir. Bu sistemde kriterler yine işletme

tarafından belirlenir. Mülakatçı soruları kendine özgü bir yöntemle yönelterek adayı değerlendirir (Telman ve Türetgen, 2004: 220).

Yapılandırılmamış mülakatlarda görüşmecinin asıl amacı adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini ve fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktır. Aşağıdaki sorular bu tip mülakat sorularına örnek gösterilebilir:

- Kendinizi biraz anlatır mısınız?
- Son işinizle ilgili bilgiler verir misiniz?
- Zamanınızı nasıl değerlendiriyorsunuz, hobileriniz nelerdir?

Yapılandırılmamış mülakatlarda görüşmecilerin adaya soracağı sorular önceden belirlenmediğinden; görüşmeyi yapacak olanlar, adaylara soracakları soruları görüşme anındaki havaya göre kendileri saptarlar ve bu işin uzmanları tarafından saptanmış soruları kendilerine örnek alırlar (Erdoğan, 1991: 68). Görüşmeler dostça bir sohbet havası içinde geçer. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulurken; görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2000: 96).

Plansız yapılan bu mülakatlar; duygusal tepkiler, düşünceler ve tutumlar konusunda daha detaylı bilgi sağlamaktadır. Daha yaygın olarak kullanılmakla birlikte daha az güvenilirdir. Görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde, adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir. Bu anlamda da hata yapma oranı yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış (karma) mülakatlara göre daha fazladır.

Bu koşullarda aday hakkında toplanan bilgilerin çok azı görüşme konusuyla yakından ilgilidir. Ortaklaşa bilgi temeli olmadan görüşülen çok sayıda adaylar arasından gerekli özellikleri ve yetenekleri değerlemek bir takım güçlükler ve sorunlar doğurur (Eren, 2001: 340).

Plansız görüşmenin başarıyla tamamlanması için görüşmecinin adayın konuşmasını kesmemesi, onunla tartışmaya girmemesi, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.

3.4.1.3. Karma Mülakat

Karma mülakat yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat yöntemlerinin bir arada ve aynı görüşme sürecinde kullanılmasıdır. Bu çeşit mülakatta sorular kriterlere göre önceden hazırlanır. Fakat mülakatçı sorulara tamamen bağlı kalmaz. Kendine uygun gelen soruları da sorar; ancak bu sorular önceden belirlenmiş kriterlere yanıt almak üzere olmalıdır (Telman, 2004: 220).

Adayların karma görüşme yöntemiyle analiz edilebilmesi için, hazırlık aşamasında yapısı belirli sorular hazırlanmakta, uygulamanın başlangıcında adaylara bu sorular sorulmakta; görüşmenin seyrine göre mülakatı yapanlar gerekli görürlerse, aldıkları cevaplara göre ilave sorular sorarak serbest mülakat yöntemine yönelmektedir (Erdoğan, 1991: 69).

Bu tip mülakat tekniğinde kullanılmak üzere aşağıdaki sorular örnek gösterilebilir:

- Neden bu çalışma alanını seçtiniz?
- Gelecekteki mesleki planlarınız nelerdir?

Karma görüşme tekniğine göre adaylar hakkında daha fazla bilgi almak mümkün olacaktır. Ancak, görüşmecilerin yeteri kadar uzmanlaşmadığı durumlarda veya görüşme sırasında kendilerince ilginç olan kişilerle daha fazla ilgilendiklerinde, önceden saptanan sorulara alınan cevapları ikinci plana itip, görüşmeyi plansız hale getirebilecekleri de unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991: 69).

Sonuç olarak mülakatçı, tamamen yapılandırılmış bir mülakat tekniği uyguladığı zaman, adayın özel ve yaratıcı yönlerini yeteri derecede analiz edemediğini düşünürse, soracağı bazı ek sorularla mülakatı yarı yapılandırılmış hale dönüştürerek, bu olumsuzluğu ortadan kaldırabilir.

3.4.1.4. Davranışsal-Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yaratıcı ve abartılı cv yazma eğiliminin oldukça arttığı günümüzde, davranışsal eğilim görüşmeleri bir dizi “peki öyleyse kanıtla” sorusu içermektedir. Bunun arkasında yatan motivasyon, işverenlerin kendilerini sağlama alma isteğidir. Amaç çeşitli yeteneklerin kullanılmış olduğu örnek olaylardan yola çıkarak, kişinin gerçekten bu yeteneklere

sahip olup olmadığını anlamaktır. Bu bakımdan cv hazırlarken, en az iki tane örnek olay tanımlanmadığı sürece, “organizasyonel yeteneklerden” bahsedilmemelidir. Adaylar tarafından sahip oldukları yetenekleri konusunda yapılabilecek her türlü yorum için OGAS analizi yapılabilir: (Özkan, 2007: 37-38)

O=Karşılaşılan bir olay G=Bu olayda üstlenilen rol/görev

A=Gerçekleştirilen eylem S=Elde edilen sonuçlar

Günümüzde pek çok şirket, ihtiyaçlarına uygun adayları seçebilmek için, artık aradıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere önem vermekte olup, “Yetkinlik Bazlı Mülakat” yöntemini kullanmaktadır (Savaş, 2006: 52).

Yetkinlikler ile kişilik özellikleri arasında yakın ilişki bulunduğu için çoğu zaman bu tip soruları kişilik özelliklerini araştıran sorulardan ayırmak güçtür. Ancak yetkinlikler ile ilgili soruların daha iş odaklı olduğunu söylenebilir. Bu sorular ile, analitik düşünme, problem çözme, karar verme, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, iletişim kurma, yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık gibi yetkinlikler hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. Bu tip sorulara şu örnekler verilebilir (Özkan, 2007: 40).

- İş hayatınızda verdiğiniz en zor kararınızı anlatınız.
- Personellerinizi nasıl motive edersiniz?
- En güçlü/en zayıf yönleriniz nelerdir?
- Hedeflerinize nasıl karar verirsiniz?
- Size zor olan bir olayı ve nasıl üstesinden geldiğinizi anlatınız.
- Gecikmiş yada yanlış sonuç üreten çalışanlara karşı tavrınız ne olur?

Bu tip sorular daha önce iş tecrübesi olmuş adaylara sorulur. Okulundan yeni mezun olmuş, tecrübesi bulunmayan adaylardan da yaşamlarından çeşitli örnekler vermeleri istenebilir.

Mülakat hatalarının yetkinlik bazlı mülakatlar üzerindeki etkisi, geleneksel mülakatlara nazaran daha az olacaktır. Çünkü bu tür mülakatlar, mülakatçıların adayların mevcut

pozisyonla ilgili deneyimleri, olası davranışları, yetkinlikleri ve becerilerini daha rahat görebilmelerini ve dolayısıyla daha doğru sorular sorabilmelerini sağlamaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakat tekniğiyle, adayın geçmiş performansını anlatmaya yönlendirilmesi; onun hayal gücünü kullanıp hiç yapmadığı ama yapabileceğini düşündüğü şeyleri anlatmasını da engellemektedir. “Böylece görüşmeciler, yetkinlik bazlı mülakatlarda yapılabilecekler, yapılmak istenenlere değil de; gerçeklere ve gerçekleştirilmiş olanlara odaklanarak, yapabileceklerinin sınırsız kapasite de olduğunu düşünen, hayal gücü geniş olan adayları daha iyi bir şekilde tanıma şansına sahip olmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakatlarda da dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Aksi takdirde, mülakat hatalarının bu mülakat çeşidi üzerindeki etkisi artacaktır. Örneğin, kişinin geçmişteki koşullar yüzünden gösterme şansı bulamadığı ancak mevcut pozisyonda gösterebileceği yetenekleri bulunabilir. Böyle bir adaya yetkinlik bazlı mülakat tekniği uygulayan mülakatçı, aday hakkında acele karar verebilir ya da olumsuz önyargılara kapılabilir. Bu yüzden, mülakatçı bu durumdaki adayla ilgili hemen değerlendirme yapmamalı ve ona karşı elden geldiğince adil davranmaya çalışmalıdır. Aynı şekilde, bu mülakatlarda deneyimi olan bir aday da, kolaylıkla mülakatçıyı etkileyip, sürecin kendi lehine işlemlerini sağlayabilir. Bu durumda da mülakatçı, soracağı ayrıntılı ve akıllıca sorularla, bu olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır (Erkmen, 2005: 37-41).

3.4.1.5. Durumsal-Sorun Çözme Mülakatı

Bu tip mülakatlarda adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmede izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 97). Adaya “Siz bu durum ile karşılaştaysanız nasıl davranırdınız, sorunu nasıl çözmeye çalışırdınız?” şeklinde sorular sorularak soruna çözüm yolları geliştirilmesi istenir. Örneğin; iş tanımında güvenlik konusunu da içeren bir görev için yapılan iş görüşmesinde şu soru sorulabilir: “Bir sabah elemanlardan birini başka bir kişinin çantasını karıştırırken görüyorsunuz ve aynı gün çantası karıştırılan kişi size cüzdanının kaybolduğunu bildiriyor. Böyle bir durumda ne yaparsınız?”

Olay hayal ürünü bir senaryo bile olsa, gerçekten karşılaşılabilecek bir olay kadar gerçekçi olması gerekmektedir. Sorun çözme görüşmeleri genelde yönetici seçimlerinde kullanılır.

Bu yöntem değerlendirilecek olursa: (Kovancı ve Altun, 2004: 58)

- Adaylar dar açıdan değerlendirilir.
- Adaylara verilecek soruların saptanması zordur.
- Kişinin her konuya ilgi duyması beklenemez.
- Verilen sorunlarla ileride karşılaşılabileceği konular uyumlu olması en doğrusudur.

3.4.1.6. Stres Mülakatı

Açık olan işin gerekleri adayın aşırı bir strese katlanmasını gerektiriyorsa, böyle bir ortamda adayın nasıl bir tepki vereceğini öğrenmek amacıyla stresli görüşmelere başvurulur. Stresli görüşmelerde adaya dostça olmayan bir tarzda sert sorular yöneltilir. Bu yöntemde, adaylara kısa bir zaman dilimi içerisinde cevaplanmak üzere bir çok soru sorulur ve adayların bu sorulara cevap vermeleri istenir. Bundan amaç, adayı stres altına sokarak davranışlarını ölçmektir. Bu yöntem yardımı ile, adayların stresli durumlarda gösterecekleri tepkileri ölçülür. Güvenlik ile ilgili görevlere eleman seçilirken kullanılır, fakat endüstriyel işletmelerde rahatsızlık verici olabilmektedir (Isır, 2006).

Baskılı görüşmeler, diğer görüşme türleri arasından adayların en çok çekindiği, cevap vermekte en çok zorlandıkları görüşme tarzıdır. Bu tür görüşmelerde amaç, adayın en zor durumlarda bile paniklemeden sorunları pratik bir şekilde çözme yeteneğini görmektir. Ancak, biraz çalışma ile bu tür soruların aslında basit cevapları olduğu anlaşılır. "Patronun işine sahip olmak istiyor musun?, Elimdeki kalemi bana satabilir misin?, Şirketin içerisinden birisini bu pozisyona getirmek varken neden dışardan birisini alayım?, Neden bu kadar uzun süredir iş bulamıyorsun?, Görüyorum ki uzun süre çalıştığımız şirkette bir zam almamışsınız bunun sebebi nedir?" gibi sorular stres mülakatlarında sorulabilecek sorulara örnek olarak verilebilir. Aslında, bütün bu soruların cevapları görüşmede vurgulanması gereken en önemli noktaya dayanmaktadır;

o işletmede uzun süreli olarak kariyer yapma isteği ile çalışmaya talip olmak. (Erdoğan, 1994: 84-85).

Baskılı görüşme bir seçim görüşmesinden çok, bir durumsal test niteliğindedir. Bu tekniğin sakıncalı bir yönü; böyle bir işleme tabi tutulup sonuçta reddedilen adayların işletme hakkında olumsuz bir izlenimle ayrılma olasılığıdır. Bu ve benzeri duyguları silmek için görüşme sonunda bir açıklama getirilmesi zorunludur. Görüşmecinin buradaki rolü oldukça önemlidir. Görüşmenin kesintisiz yürütülebilmesi için büyük çaba ve dikkat gösterilmesi gerekir.

Stresli görüşmeler diğer görüşme türleriyle birlikte gerçekleştirilmelidir. Tek başına sağlıklı bir ölçü olamaz. Stresli görüşmelerin zorunlu olduğu işlere örnek olarak polislik mesleği verilebilir (Isır, 2006).

3.4.2. Görüşülen (Katılımcı) Sayısına Göre Mülakatlar

3.4.2.1. Birebir Mülakat

En basit şekli ile, aday ve işveren veya işverenin tayin ettiği bir kişi arasında olan, birebir görüşmedir. Genel sorular sorulur ve adayın kendisini tanıtmayı ister. Mülakatı yapan ile aday arasında geçen bir görüşme olduğu için öne çıkmak kolaydır; dolayısıyla kendini tanıtmak imkanı daha fazla olur. Ayrıca adayın konuştuğu ve görüştüğü kişinin tek kişi olması sıkılmasını ve endişe duymasını azaltır. Bu da adayın daha fazla bilgi vermesine olanak sağlar (Özkan, 2007: 35).

Birebir görüşmelerin en büyük dezavantajı değerlendirilmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha subjektif kararların verilmesine olanak tanınmasıdır. Genellikle testler, örnek problem çözme seansları, prezantasyon talepleri, grup çalışmaları gibi çeşitli yöntemlerin kullanılmasıyla bu yöntem daha objektif hale getirilebilir.

3.4.2.2. Sıralı Mülakat

Bir adayın peşi sıra birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanır. Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü inceler - tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi.

Bu görüşme yönteminde hiçbir görüşmeci, tek başına kimseyi reddetmez. Her görüşmeci, her aday için kendi görüşlerini içeren bir özet çıkarır. Tüm görüşmeciler hazır olduğunda bir araya gelerek görüşlerini karşılaştırırlar ve aday seçimine birlikte karar verirler. Çoğu zaman üzerinde anlaşmaya varılan birkaç aday, bölüm yöneticisine sunulur ve seçilecek olan kişiyle ilgili son kararı o verir (Gürbüz, 2002: 49). Bu yöntem, az aday olduğunda ve acil olmayan seçim süreçlerinde kullanılabilir.

Sıralı görüşmeler de birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir. Bu bağlamda dezavantajları ortadan kaldırmak için aşağıdaki şekilde önlemler alınabilir.

- Her görüşmecinin rolünü ve limitlerini anlaması sağlanır.
- Her görüşmecinin işe alım sürecindeki rolünü ve kapsayacağı konular önceden belirlenir.
- Görüşme sırasında gözlemlerinizi kaydetmek için önceden hazırlanmış kriterlerin bulunduğu bir form kullanılır.
- Görüşmeler tamamlandıktan sonra değerlendirmeler karşılaştırılır ve birleştirilir.
- Görüşmeciler görüşme öncesi mutlaka doğru görüşme teknikleri konusunda eğitilir.

3.4.2.3. Panel Mülakat

Panel mülakatlarda geleneksel birebir görüşme teknikleri kullanılabilir. Bütün panel üyeleri adaya puan verdiği için, bu mülakatlar kişisel önyargıları minimize eder. Aday için yapılan değerlendirme sırasında, birkaç kişisel değerlendirme ortalamasını almak, bir kişinin kişisel önyargıları dışında bir denge oluşturur. Panel tekniği görüşmeyi yapılandırılmış olmaya zorlar. Panel mülakatın tek dezavantajı bir görüşmeci yerine daha fazla görüşmeci gerektirdiğinden organizasyon için maliyeti biraz arttırmasıdır. Burada adayların liderlik özelliği, fikir savunma ve fikir geliştirme yönleri, sorun çözme yaklaşımları ve benzer özellikleri analiz edilebilir. Bu yöntem değerlendirilecek olursa; değerlendirmenin gruplara göre standart hale getirilmesi, güncel ve aynı özellikleri

ölçebilecek soruların bulunması zordur. Ayrıca soruların bazı gruplara daha yatkın olma ihtimali vardır (Erdoğan, 1991: 58).

Panel mülakatlar, mülakat hatalarının etkisini azaltma bakımından önemli avantajlara sahiptir. Panel mülakatlara katılan mülakatçılar, bir soruyu sormakta ya da adayın cevabını irdelemekte tek sorumlu kendileri olmadığı için, adayları daha iyi dinleyebilirler ve daha fazla bilgi toplayabilirler. Ayrıca, çoklu not alan kişiler ve notlardaki farklılıkları gözden geçirebilme fırsatı ise, karar için yararlanabilecek olan bilginin kalitesini arttırmaktadır. Buna göre, özellikle etkin dinlememe ve not almama hatalarının panel mülakatlarda etkili olmadığını söyleyebiliriz.

Panel mülakatlar gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Örneğin; statü farklılıkları ya da karakter farklılıkları, bir kişinin karar alma sürecinde daha etkili olmasına sebep olabilir. Eğer baskın olan görüşmeci objektif bir karar alma süreci kullanmıyor ise, karar doğru ya da tatmin edici olmayabilir ve neticede panel mülakatların güvenilirliğini azaltmaktadır (Erdoğan, 1994: 83). Her mülakatçı aday hakkındaki kararını bireysel olarak vermeli, diğer mülakatçılardan etkilenmemeye çalışmalı, karar aşamasında ise bütün görüşmecilerin görüşleri dikkate alınmalıdır.

Genellikle çok sayıda çalışanın farklı bölümlerde işe alınması planlandığında “toplular” tercih edilir ve özellikle bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılır. Adayı zorlayıcı bir yöntemdir. Şirket açısından bakıldığında ise iyi bir panel yöneticisi ve koordinasyon olduğu takdirde sağlıklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

3.4.2.4. Toplu (Grup) Mülakat

Grup mülakatlarında, adaylar söz konusu işin seviyesine bağlı olarak insan kaynakları uzmanı ve yöneticisi, çalışacağı birim şefi ve yöneticisiyle, hatta ilişkide olması muhtemel çalışanların da katılımı söz konusu olabilecek bir mülakat türüdür. Bu grup yaklaşımı, birçok insanın adayla mülakat yapabileceği ve sonra da adayı işe almak için yeterince iyi olup olmadığını kararlaştırmak için bir araya gelecekleri anlamına gelir. Bazen mülakatçıların her biri adaya birbirinden farklı tarzda sorular yöneltebilirken, bazen de tamamı aynı ya da benzer soruları yöneltme yoluna gidebilmektedirler (Latif ve Uçkun, 2004: 51).

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. İşgören seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınır ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Bu sırada, gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır (Özkan, 2007: 35).

3.4.3. Diğer Mülakat Türleri

Diğer görüşme türlerine ilk örnek olarak telefon mülakatları verilebilir. Özellikle organizasyonların sürekli seçim maliyetlerini düşürme çabaları bu tür görüşme türlerinin doğmasına sebep olmuştur. Yine de bu tarz görüşmeler yüz yüze görüşmelere göre aday hakkında her türlü bilgi edinilmesi ve özellikle adayın fiziksel olarak da görülebilmesi açısından daha dezavantajlıdır. Ancak uzak bölgelerde bulunan adaylarla görüşmek için kullanılabilir.

Ülkemizde az kullanılan mülakat tekniklerinden biridir. Kullanılıp kullanılmayacağı kararı yine pozisyona ve görüşmeleri yürütecek olan kişilerin tercihinine kalmıştır. Telefon mülakatları iki şekilde kullanılabilir: (www.turkceciler.com, 03.05.2010).

Bunlardan ilki gazete ilanında verilen telefonlara adayların başvurması ve telefon eden adaylara görevliler tarafından telefonda bir ön görüşme yapılmasıdır. İkinci bir alternatif ise başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılmasının ardından yüz yüze görüşmelere geçilmeden önce bir ikinci eleme unsuru olarak veya özgeçmişte açık olmayan bazı konuları aydınlatmak amacı ile telefon görüşmelerinin yürütülmesidir. Telefon mülakatlarının en büyük avantajı diğer yöntemlere göre daha hızlı olmasıdır. En acil olarak ihtiyacınız olan bilgileri telefonda öğrenebilirsiniz. Ses tonu, dil hakimiyeti,

telaffuz gibi konularda önemli bilgiler verir. Bu nedenle özellikle telefonda müşteri hizmeti veren birimler için yapılan personel alımlarında tercih edilen bir yöntemdir.

Birçok araştırma, adayın sözel olmayan davranışlarının (beden dilinin) mülakat sonucu üzerinde önemli bir etki yaptığını göstermektedir. Telefon mülakatlarında, gerek görüşmeci gerekse aday örneğin göz teması kuramamakta, birbirlerinin beden dilini okuyamamaktadırlar. İnsanların yüz yüze iletişimle kendilerini daha iyi ve rahat bir biçimde ifade ettikleri ve yüz yüze yapılan mülakatların telefonla yapılan mülakatlardan daha olumlu sonuçlar doğurduğu araştırmalarla da desteklenmektedir (Solmuş, 2005). Telefon mülakatlarındaki bir başka problem de, adayın neyi nasıl söylediği değil ne söylediği üzerinde odaklanılmasıdır.

Telefon mülakatları sırasında, görüşmecinin örneğin not almak için yaptığı duraksamalar, aday tarafından kendisi için olumsuz bir puan ya da verdiği cevaptan görüşmecinin memnun olmadığı hatta söylememesi gereken bir şeyi söylemişcesine davrandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu düşünce biçiminin de adayda, stres ya da kaygı gibi olumsuz duygulanımlar uyandırması ve bu duyguların da iletişim sürecini olumsuz bir biçimde etkilemesi olasıdır. Telefon mülakatları, adaylarda, örgütün personel seçim sürecini, o pozisyonu ve hatta kendilerini yeterince ciddiye almadığı izlenimini uyandırabilir.

Bir adayın örneğin 10 yıllık kariyer yaşamını 3 dakikalık ve 3 soruluk bir “mülakatla” aktarmasını beklemek gerçekçi görünmemektedir. Telefon mülakatlarını bir seçim yöntemi olarak kullanan kurumlar, bu yöntemin sadece bir tarama mülakatı olduğunu savunmaktadırlar. Ancak, adayların ikinci bir mülakata çağrılıp çağrılmayacağını belirleyen temel faktörün bu ilk “mülakat” olduğu, bununla birlikte, bir insanı seçmenin ya da seçmemenin, bir anlamda, o insanın gerek bireysel gerekse kariyer yaşamına karar vermek olduğu gerçeği ve bunun getirdiği sorumluluk/ciddiyet/hassasiyet göz önünde bulundurulmalıdır (Solmuş, 2005).

Telefon mülakatlarının yanı sıra video konferans ve bilgisayar görüşmeleri de diğer mülakat türlerine örnek olarak verilebilir. Video konferans görüşmelerinde de amaç maliyetleri düşürmek ve standart bir yöntemle adayların işe alınmasıdır. Özellikle danışman firmalarında iş arayan adaylarla yapılmış pek çok video konferans

görüşmeleri mevcuttur. Standart bir şekilde hazırlanmış olan görüşme, adayın sorulara verdiği cevapların kaydedilmesi ile yapılmaktadır.

“Video konferansla iş görüşmesi” özellikle gelişmiş ülkelerde sıkça kullanılan bir teknik haline gelmiştir. Bu tekniğin en önemli avantajları fiziki uzaklık engelini aşılmasıyla zaman ve seyahat maliyetlerinin ortadan kalkması ve sadece saniyenin dörtte biri kadar süren bir gecikme ile yüz yüze görüşmenin tüm faydalarından yararlanılmasıdır (Kroeck ve Magnusen, 1997: 137-142). Bu görüşmeler de telefon görüşmeleri gibi yüz yüze görüşmelere göre daha dezavantajlıdır. Yine de çok adayın görülebilmesi açısından zaman ve maliyet olarak işletmelere avantaj kazandırmaktadır.

Bilgisayarla yapılan görüşmeler de bir diğer türdür. Bu görüşmeler maliyetleri çok düşürmekte ve işletmelere avantaj sağlamaktadır. Ayrıca telefon ve video teyp görüşmelerine göre canlı yapılması ve adayın görülebilmesi açısından daha avantajlıdır. Ayrıca adayın bilgilerini direk olarak bilgisayara girmesi işlemleri hızlandırmakta ve seçimin bilgisayar vasıtasıyla daha kolay yapılmasını sağlamaktadır.

Son yıllarda daha fazla önem kazanan ekip/takım anlayışının da personel seçimi sistemine yansması, çalışma arkadaşları grubu yöntemini doğurmuştur. Bu yöntemde seçimin ağırlığı, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerindedir. Bir anlamda panel yöntemine dönüştüğü söylenebilir. Ancak buradaki görüşmenin asıl amacı gruba uyumun ölçülmesidir. Ekip çalışması ve proje bazlı işlerde olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

3.5. Mülakat Hataları

İnsan kaynağı seçiminde kullanılan mülakat yönteminin gerçekleştirilmesinde mülakatı gerçekleştiren kişinin hata ve yanılığa düşme tehlikesi mevcuttur. Bu hatalar sebep olabilecek çeşitli nedenler olabileceği gibi, önemli bir kısmı mülakatı gerçekleştiren kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonunda psikologlar, görüşme sürecinin sonunda verilen kararı, adayın dışındaki bazı etmenlerin de etkilediğini bulmuşlardır. Bunların önemli kısmı, görüşmecilerin öznel yaklaşımlarından kaynaklanmakta ve görüşmecilerin hata ve yanlılıkları olarak adlandırılmaktadır (Ergin, 2002: 87). Seçim sürecinde yapılacak en küçük hata, hem çalışanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de işletmenin işlerinin

aksatılmasına neden olur. Ayrıca işletmelerde yıllık maliyet içerisinde ödenen tazminatların %40-60 oranında iş alımda yapılan hatalardan kaynaklandığı da araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Byham, 1989: 27).

3.5.1. Mülakat Hatalarının Sebepleri ve Sonuçları

İş görüşmesi geçerli ve güvenli olması gereken önemli bir testtir. Güvenirlik, ölçülmek istenen özelliklerin ne kadar doğru olarak ölçüldüğünü gösterir. Eğer bir mülakat güvenilir ise, mülakatı kim yaparsa yapsın aynı sonuçları alacaktır. Geçerlilik ise mülakatta sınanmak istenen özelliklerin gerçekte sınanıp sınanmadığını ölçmektir. Geçerli bir mülakat sayesinde, işe alınacak kişinin çalışmaya başladıktan sonra göstereceği performans aşağı yukarı doğru olarak tahmin edilebilir. Her ikisi de birbirleriyle açıkça ilintilidir ve biri diğeri olmadan hiçbir şey ifade etmez. Bu nedenle mülakatı gerçekleştiren kişilerin iş görüşmelerinin geçerlilik ve güvenilirliğini etkileyen sorunlar hakkında bilgi sahibi olmaları mülakatın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından çok önemlidir (Gürbüz, 2002: 65).

İşletmelerin insan kaynağı seçimindeki en önemli süreç olan mülakatlar esnasında, temelde mülakatı yapan kişilerin eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve böylece mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyen problemler oluşabilmektedir (Solmuş, 2005).

Mülakat sürecindeki hatalar personel kayıplarına, sonuç olarak işveren açısından sıkıntılara yol açabiliyor. Pozisyon için ne istendiğinin bilinmesi bu aşamada çok önemlidir. Eğer bilinmiyor ise; ortada sürekli değişen kararlar, hatta değişen ilanlar, gereksiz aday görüşmeleri, bütün bunlar sonucu oluşan zaman ve emek kaybının yanı sıra, aday karşısında şirket imajının da olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Sürecin doğru ve eksiksiz işleyebilmesi için, nasıl bir aday istendiğinin ve bu adaya hangi kanalla ulaşılabileceğinin doğru saptanması gerekir.

Yanlış yapılmış bir mülakat ve işe alım, kişinin, bağlı bulunduğu birimin, şirketin, ülke istihdamının ve ülke ekonomisinin olumsuz etkilenmesine sebep olur. Yanlış işe alımlardan olumsuz etkilenen şirketin karlılığının azalması ülke ekonomisini, ülke istihdamını olumsuz etkiler. Bu durumda, basit gibi görünen işe alım operasyonları,

şirketin geleceği, ülkenin ekonomisi, istihdam ve bütün bunların sonucunda sosyal hayatın seyri açısından çok önemlidir.

3.5.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Yaygın Mülakat Hataları

Mülakatlarda yaşanan olumsuzluklar, genellikle mülakatların gerçekleştiği çok çeşitli şartlardan kaynaklanmaktadır. Mülakat hataları 3 ana grupta incelenebilir. İlk grupta sosyo-psikolojik hatalar, ikinci grupta iletişim engellerinden kaynaklanan hatalar, üçüncü grupta ise bu hataların dışında sayılabilecek diğer hatalar ele alınmıştır.

3.5.2.1. Sosyo-Psikolojik Mülakat Hataları

Mülakatçının içinde yaşadığı toplumun genel yapısından etkilenmesi sonucu oluşan ve o toplum içinde yaygın olarak görülen genel davranış biçimleri sosyo-psikolojik hatalara sebep olabilir. Örneğin, bir toplumda kadınların, yönetici vasıflarına sahip olamayacağı konusunda genel bir kanı varsa, mülakatçı da bu genel kanıdan etkilenip, mülakata gelen tüm bayan adayları olumsuz olarak değerlendirebilecektir. Bu şekilde nitelendirilebilecek en yaygın davranışlar hale etkisi, kalıp yargılar, ilk izlenim hatası, benzetme, olumsuz bilgilere ağırlık verme ve zıtlık hatasıdır.

3.5.2.1.1. Hale Etkisi

Mülakat sürecinde yapılan hatalardan biri hale etkisidir. Adayın tek bir pozitif boyutuna ilişkin izlenimi, (görünüş, bir tek görevdeki performans, ya da altyapı) görüşmecinin genel izlenimini önemli ölçüde şekillendirebilir. Hale etkisi, görüşmeci her şeyi, bu uygun bakış açısı ya da konumu doğrultusunda söylediği ya da yaptıkları çerçevesinde gördüğü zaman ortaya çıkar (Aldemir, 2004: 137).

Hale etkisi, genel bir önyargıdır. Araştırmalara göre, görüşmeciler ilk anda çok olumlu bir izlenime kapıldılarsa, o andan sonra görüşmede olan her şeyi o gözle görürler. Hatta, ilk yargılarını desteklemek için, görüşmeciler çeşitli olumlu ipuçları aramaya başlarlar (Ergin, 2002: 87).

Örneğin, beğenilir bir iş adayının, bir test aldığı pozitif özellikler sergilemesi beklenir, herhangi bir olumsuz performans gösterdiğinde buna daha az değer verilir; pozitif özelliklerine ağırlık verilir. Kişi düzenliliğe önem gösteriyorsa görüşmeci için düzenli bir aday, aynı zamanda akıllı olarak gözükebilir. Birisinin zeki olduğunu

bilmek, birçok insanın o kişinin aynı zamanda etkin, kurnaz ve güvenilir birisi olduğuna inanması sonucunu doğurur. Özellikle fiziksel açıdan çekici insanlara ilişkin, hale etkisinin yoğun olduğu yapılan araştırmalarda dikkati çekmektedir. Çekicilik olumlu bir özellik olarak algılanarak adayın başka olumlu özelliklere sahip olduğu izlenimi oluşturmaktadır.

Beğenilmeyen bir kişi için de olumsuz özellikler sergilemesi beklenir ve olumlu özellikleri gözden kaçırılır. Bir kişinin kaba olduğunu bilmek, çoğunluğun o kişi için huysuz, soğuk biri olarak nitelendirilmesine neden olabilir. Buna da ters hale etkisi yani olumsuz hale etkisi denilmektedir.

Amerika'da 1974'lü yıllarda yapılmış olan bir araştırma hale etkisinin boyutlarını ortaya koymuştur. Araştırma 55 erkek denek üzerinde gerçekleştirilmiştir. Deneklerden televizyonun toplum üzerindeki etkisi ve rolü ile ilgili yazılmış makaleleri okumaları istenmiştir. Makaleler, iki ayrı denek grubuna uygulanmıştır. İlk grup deneklere makaleler iyi, (açık, gramer kurallarına uygun) ikinci grup deneklere ise makaleler kötü (kapalı ifadeler, gramer kurallarına uygun olmayan) yazılmıştır. İlk gruba fotoğrafı ekli bir kadın yazar tarafından yazılmıştır. İkinci kontrol grubuna ise, yazarın fotoğrafı olmaksızın verilmiştir. Sonuçta ise, denekler tarafından, makalenin iyi ya da kötü yazılmış olmasına bakılmaksızın, çekici (güzel) kadın tarafından yazılan makalelerin daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Yani bu araştırmaya göre çekicilik, denekler tarafından olumlu bir özellik olarak algılanmış ve denekler hale etkisiyle, çekici bayanların aynı zamanda güzel makale yazabileceğini düşünmüşlerdir (Freedman ve diğerleri, 2003: 201-210).

Mülakatlarda hale etkisinden kaçınmak isteyen bir mülakatçı, adayla ilgili tüm değerlendirmelerde objektif olarak; adayı bütün özellikleriyle değerlendirmeli, tek bir noktaya takılıp kalmamalıdır.

3.5.2.1.2. Kalıp Yargılar

Kalıp yargılar; küçük yaşlarda gelişmeye başlamakta, bu gelişmede tarihsel, kültürel, politik, ekonomik çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Kalıp yargıların işlevi ise, bilgi eksikliğini azaltmak ve kişi için gerçeği tanımlamaktır. Bu yargılar genellikle kulaktan

dolma bilgilerden oluştuğu için akılcı olmaktan çok duygusal bir nitelik taşımaktadır. (Kağıtçıbaşı, 2003: 249).

Görüşmecilerin zihninde belirli bir gruba ya da niteliğe ait önceden oluşmuş bir yargı varsa ve görüşmeci bu yargının etkisi altında kalıyorsa, bu da mülakatın etkinliğini olumsuz etkileyecek hataları ortaya çıkaracaktır. Görüşme sürecini etkileyen bu hata bütün yanlılık kaynakları arasında en tehlikeli olanıdır. Hale etkisinden farklı olarak bu tip hatalarda kişi sadece tek bir kategori altında algılanırken, hale etkisinde kişi bir özellik bazında algılanır.

Kalıplaşmış örnekler yazılı ve görsel medya tarafından desteklenir. Bu durum bizim kalıplaşmış örneklerimizin daha da pekişmesine yol açar. Hayatınız boyunca her hastaneye gittiğinizde beyaz önlüklü doktorlar gördüyseniz, seyrettiğiniz bütün filmlerde, okuduğunuz kitaplarda, göz attığınız dergilerde doktorlar hep beyaz önlüklüyse, o zaman sizde “Doktorlar beyaz önlük giyer” kalıplaşmış örnek haline dönuşmüştür. Bu da özellikle çok net olmayan ilk karşılaşmalarda karşınızdaki kişi ile ilgili algılama sürecinizi ve o kişi hakkındaki ilk izlenimlerinizi etkiler (web4.kariyer.net, 11.04.2010).

Mülakat sürecinde şu gruplara ilişkin kalıp yargılar geliştirilmektedir (Ergin, 2002: 88):

- Şişmanlar
- Kısa boylu erkekler
- Çok makyajlı kadınlar
- Yüksek sesle gülenler
- Belli bir şiveyle konuşanlar
- Kulağı küpeli erkekler
- Ülkenin belli bölgelerinden gelenler gibi.

Cinsiyete karşı geliştirilen ön yargılarda genelde erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güvenme, atılganlık gibi özelliklere sahip oldukları düşünülürken, kadınlar, nazik olma,

anlayışlı olma, insanlara dönük olmayı ifade eden içtenlik gibi özelliklere sahip olarak algılanmıştır. Aşağıdaki yargılar örnek olarak gösterilebilir (Arıkan, 1999: 150).

- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildirler.
- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.
- Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.

Yaşla ilgili geliştirilen önyargılar ise genelde yaşlı ya da genç olan çalışanlar üzerindedir. Mülakatı gerçekleştiren kişi yaşlı olan çalışanların daha az üretken, genç adaylara kıyasla işinden daha az zevk alan kişiler olduğu yargısı oluşturur. Bunun tersi olarak da genç çalışanların tecrübe konusunda yetersiz olacakları ve işe adaptasyon açısından zorlanacakları düşünülebilir. Fakat yaşlılar üzerinde ilgili geliştirilen kalıp yargıların genç adaylara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Cinsiyet ve yaş ayrımı dışında, kendileriyle aynı ırk ya da meshebe mensup adaylara öncelik vermek de yapılabilecek hatalardandır.

Ön yargılar görüşmenin, adayları doğru biçimde algılayışını kısıtlar ve adayın, dahil olduğu gruptan hangi yönlerden ayrıldığını ya da farkını görmesini engeller. Çünkü bireysel özelliklere dikkat edilmeden, adayın mensup olduğu grup hakkındaki yargılar, adaya mal edilmektedir (Paksoy, 2002: 66). Sonuç olarak mülakatçı, insanların belli kategorilere yakın gözükseler de birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğunun her zaman farkında olmalıdır.

3.5.2.1.3. İlk İzlenim Hatası

İlk izlenim hatası, dış görünüme ve hatta adayla görüşmeden önce onun hakkında sahip olduğu bilgiye dayalı olabilir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 127). Karşı taraf üzerinde bırakılacak ilk izlenimin önemi oldukça fazladır. Kötü bir başlangıç, görüşmenin ileriki aşamalarını zorlaştırırsa da insan kaynağı seçimi gibi önemli bir konuda, tüm kararı ilk

izlenime göre almak, görüşmecinin hatalı bir karar vermesine yol açacaktır. Zira bu şekilde davranıldığında, görüşmenin geri kalanında elde edilen bilgiler, değerlendirme dışı tutulmuş olacaktır. Yapılan çeşitli araştırmalar, görüşmecilerin aday hakkındaki kararlarını, görüşmenin ilk birkaç dakikası içinde verme eğiliminde olduklarını ve geri kalan zamanda ise, bu yargılarını destekleyici bilgiler elde etmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur (Acar, 2000: 117).

1979 yılında üç sosyal bilimcinin ortaya attığı bu tez, son kararların en çok ilk izlenimlerin etkisinde kaldığını öne sürüyordu. Görüşme süresine oranla görüşmecilerin belleğinde en çok adayın bıraktığı ilk ve son izlenimler kalmaktadır. Adayın en iyi performansı sergiledikleri dakikalarda ise görüşmeyi yapan kişinin algılama oranı düşmektedir. Psikolojik deyimlerle açıklarsak; ilk izlenimin görüşmecinin beyninde adeta bir filtre görevini üstlendiğini söyleyebiliriz (Eggert, 1999: 109-110).

İlk izlenim hatası mülakatçının kendisine çok güvenmesinden de kaynaklanabilir. ‘Ben bir elemanı mülakatın ilk beş dakikasında tanırım’ diyen mülakatçının sayısı az değildir. Böyle bir yargı olgunlaşmamış bir kararı doğurur (Erdoğan, 1994: 169). İlk izlenim ya da son izlenim hatasından kurtulmak için, mülakatı yapan kişi kararını mülakat bitinceye kadar vermemeye çalışmalı ve tüm adayları standart ölçütlerle değerlendirmelidir.

3.5.2.1.4. Benzerlik Hatası

İnsanlar temel olarak, sahip oldukları bilgilerin, değer yargılarının ya da yaşama bakış açılarının doğru olduğuna inanma eğilimindedirler, hatta sosyal ilişkilerinde de kendilerini onaylayacak / kendileri gibi düşünen insanlarla bir arada olmaya özen gösterirler. Bu durumun asıl nedeni de her insanın, yaşamının kendi kontrolü altında olduğuna dair varolan temel inancını sürdürme / koruma ve böylelikle belirsizliklerin yaratabileceği olası kaygılardan da olabildiğince uzak durma çabasıdır (Solmuş, 2005).

Günlük hayatta, benzerlik etkisinin yansımaları çeşitli alanlardaki ilişkilerde ve iletişimde görmektediriz. İnsanların kendilerine benzeyen kişi veya gruplardan etkilenme ihtimali yüksektir. Bunun en iyi örneğini reklamlarda görmektediriz. Deterjan reklamlarında ev hanımlarının kullanılmasının sebebi, “kendine benzerlik” etkisinden yararlanmaktır (Sakallı, 2006: 18).

Görüşmecilerin de benzerlik hataları yapmaları muhtemeldir. Yani ilgi alanları, kişisel altyapısı ve hatta görünüşü kendilerine benzeyen adaylara yakınlık gösterebilirler. Ayrıca görüşmeciler, kendilerinden farklı olan insanlara olumsuz yaklaşmaktadırlar. İşle ilgili olmayan benzerlikler ya da farklılıklar dahi bir görüşmecinin, bir adayın seçimine ilişkin kararında tek başına etkili olabilmektedirler (Aldemir ve diğerleri, 2004: 136). Bu hatanın en önemli sakıncası, mülakatı yapan kişide adayın zayıf taraflarının görülmesinin engellenmiş olmasıdır.

Araştırmalar görüşmecinin, adayı kendisine benzer algıladıkça onun lehine davranma eğilimini taşıdığını, ona diğer adaylardan daha fazla oranda ücret ve terfi olanağı sunduğunu ve onu işe alma olasılığının da arttığını göstermektedir (Solmuş, 2005).

Mülakatı gerçekleştiren kişi objektif olmayan değerlendirmelerden uzak kalmalı, kendi öznel duygu ve düşüncelerinden hareket etmemelidir. Yanlış seçimlere yol açacak bu hata sonuçta bir iş yerinde hep aynı türde insanların işe alınmasına sebep olacaktır.

3.5.2.1.5. Olumsuz Bilgilere Ağırlık Verme Hatası

İnsanlar olumlu bilgidan çok, olumsuz bilgiyi fark etmeye daha çok yatkındır. (Aldemir ve diğerleri, 2004: 136). Özellikle çok sayıda başvuru yapan aday söz konusu olduğunda değerleyiciler eleme yapabilmek için daha fazla eleştirel bir gözle bakıp olumsuzluklara kendilerini fazla kaptırıp adayların olumlu yönlerini yeterince göremeyebilmektedirler. Bu da adayın iş bilgisinin göz ardı edilip, olduğundan farklı olarak algılanmasına ve seçimde hata yapılmasına sebep olabilmektedir.

Adayın olumsuz yönlerine ağırlık verilmesinin değişik nedenleri olabilir. Örneğin, daha alışılmamış yani nadir olduklarından, olumsuz özellikler daha belirgin olabilirler. Basit bir algılama durumunda, olumsuz bir özellik bu nedenle hemen göze çarpar. Tıpkı alışılmamış bir görünüş bozukluğunun ya da çok parlak bir rengin hemen göze çarpması gibi (Freedman ve diğerleri, 2003: 106).

Yanlış kararlarla sonuçlanan hatalara yol açmamak için, adayın özellikleri bir bütün olarak değerlendirilerek karar verilmelidir.

3.5.2.1.6. Zıtlık (Kontrast) Hatası

Aynı pozisyon için bir çok adayla görüşme yapmak ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak, onları birbirleri ile karıştırmak sık sık karşılaşılan bir durumdur. (Aldemir ve diğerleri, 2004: 136). Bir adayın değerlendirilmesinin, kendisinden önceki adayların yeterlilik veya yetersizliklerinden etkilenmesi, zıtlık (kontrast) hatası olarak tanımlanmaktadır.

Zıtlık etkisine bağlı olarak, vasat bir aday oldukça başarısız birkaç kişinin arkasından mülakata girerse, mülakatçı tarafından olumlu olarak değerlendirilebilecek ya da tam tersi bir şekilde, aynı aday çok başarılı birkaç kişinin arkasından girerse, mülakatçı adayı normalden daha fazla olumsuz olarak değerlendirebilecektir. Yani, mevcut adayla önceki aday arasındaki zıtlık hak edilmeyen bir değerlendirmeye neden olmaktadır (Erdoğan, 1994: 166).

Bu tür hataların engellenmesi için adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı bir aday için oluşturmuş olduğu standartlarla karşılaştırılmalıdır. Mülakatı yapan kişinin gün içerisinde çok sayıda adayla arda arda görüştüğü göz önüne alınırsa, görüşme yapılacak aday sayısının sınırlandırılması hatayı önleyici bir tedbir olarak ele alınabilir.

3.5.2.2. İletişim Engellerinden Kaynaklanan Mülakat Hataları

Mülakatın başarı ile sonuçlanabilmesi için mülakatçı ile aday arasında kurulacak olan olumlu bir iletişim önemli rol oynar.

Yüz yüze iletişim ortak bir anlayışa varmak ve ortak hareket etmek edebilmek için düşüncelerin, görüşlerin ve duyguların bir kişiden diğerine aktarılması olarak da tanımlanabilir. İletişim iki yönlü bir süreçtir. Verilen mesajın karşı tarafa iletilmesi kadar, adayın ne söylemek istediğini anlamak da önemlidir. Bu teknik etkin dinleme olarak adlandırılır. Etkin dinleme adaylara ihtiyaç duyulan bilgilerin verilmesini ve mülakatçının onlardan tüm istediklerini öğrenmeyi sağlar. Adaylarla etkin bir iletişim kurmak kadar, adayların da mülakatçı ile etkin bir iletişim kurmasına izin verilmelidir (Walker, 2000: 23).

Aday mülakatın başlangıcından oluşan stresten dolayı tedirginlik veya suskunluk içine girebilir. Mülakatçı adayı rahatlatarak bir sohbetle mülakata başlayabilir. Fakat iletişimin aday tarafından başlatılması, adayın daha çabuk sakinleşmesini sağlar. İlk dakikalarda taraflar arasında oluşan soğukluğu daha çabuk ortadan kaldırır (Gürer, 1990: 19).

3.5.2.2.1. Fiziksel Özelliklerden (Sözel Olmayan Davranışlardan) Etkilenme

Görüşmecilerin, adayın fiziksel görünümünden etkilendikleri görülmektedir. Örneğin, gözlük kullanmak, beraberinde, daha zeki olarak algılanmayı getirmektedir. Bununla birlikte, kadın ya da erkek tüm çekici görünümlü adayların, çekici görünümlü olmayan adaylardan daha fazla oranda tercih edildikleri göze çarpmaktadır (Tınaz, 2005: 70).

Birçok araştırmada, işe alma sürecinde, yüksek düzeyde fiziksel çekiciliğe sahip adayların, düşük düzeyde çekiciliğe sahip adaylara göre daha nitelikli oldukları ve istenilen özellikleri daha fazla taşıdıkları yönünde bir algının olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu genelleme, 'güzel olan iyidir' şeklinde ifadesini bulmuştur. Bu nedenle denilebilir ki, iyi fiziksel görünüme sahip adaylar, olmayanlara göre iş görüşmesi sırasında daha yüksek skorlar almaktadırlar (arsiv.ntvmsnbc.com, 10.04.2010).

Sözel olmayan davranışlarda göz teması kurma, kafa hareketleri, güzel gülümseme ve diğer davranışlar da adaya olumlu puan kazandırmaktadır. Araştırmalar, sözel olmayan davranışlarda, mülakatların yaklaşık %80 oranında etkilendiğini göstermiştir (Dessler, 2000: 226).

Bu hatanın etkilerini azaltmak adına, adayın fiziksel görünümünün önemli olduğu durumlar (hosteslik, mankenlik gibi) dışında görüşmecinin, adayı değerlendirme kriterinin, adayın işe uygunluğunu gösteren öğeler olmalıdır. Görüşmeyi yapan kişiler kendilerini adayın fiziksel özelliklerine kaptırmayarak, işin gereklerini irdelemelidirler.

3.5.2.2.2. Mülakatı Gerçekleştiren Kişinin Çok Fazla veya Çok Az Konuşması

Mülakatlarda yapılan en büyük hatalarından biri de adaydan çok mülakatı gerçekleştiren kişinin konuşmasıdır. Mülakat sonunda aday şirket hakkında çok bilgi almış olur ama patron/yöneticinin eli boştur. Mülakat esnasında konuşmaya başlamak hastalık gibidir, mülakatçı önünü kesemeyebilir. Genelde küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu hataya özellikli nitelikli adaylar karşısında düşülmektedir çünkü aday şirketin iş süreçlerinden anladığından mülakatçı bunu fark ettiği anda kendini tutamaz ve direkt paylaşıma girer (Kişioğlu, 2009).

Çok fazla konuşmanın tam tersi olarak mülakatçının az konuşması, adayı gerebileceği gibi mülakata hakim olmasına da neden olabilir. Mülakatı yapan kişi mülakatın

yönetiminin kendisinde olduğunu unutmamalı, fazla baskın olmamaya da dikkat ederek dengeyi iyi kurmalıdır. Adaya yapacağı yer alacağı işletme ve yapacağı iş hakkında gerekli bilgileri vererek, adayın kafasındaki soru işaretlerini kaldırmalıdır.

Çok fazla konuşma hatasını özellikle, mülakat yapmaya yeni başlamış, acemi olarak nitelendirebileceğimiz mülakatçıların yapma olasılığı daha yüksektir. “Özellikle aday hakkında ön bilgi almak için yeterli zaman bulamayan acemi görüşmeci, kendi kişisel deneyimlerini, işletmedeki olayları görüşmenin ana konusu durumuna getirebilir. Zorunlu bir dinleyici bulunduğu için bundan haz duyar ve dolayısıyla kendisini istemeyerek de olsa dinleyen aday hakkında olumlu bir değerlemeye de gidebilir (Bingöl, 2003: 151).

Çok fazla konuşma hatası adayda kendinizi önemseydiğiniz gibi bir izlenimi de bırakabilir (Kenan, 1996: 47). Adayın deneyimlerini paylaşarak, daha çok konuşması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü mülakatçının görevi, adaydan mümkün olduğunca çok bilgi almak olmalıdır.

3.5.2.2.3. Etkin Dinlememe- Hatırlama ve Not Almama Hataları

Görüşmeciler, her zaman söyleneni, söylenmek istediği şekilde duymazlar ya da söylenen her şeyi hatırlamazlar. Esasında, bir görüşmenin hemen sonrasında, görüşmeci genellikle söylenenlerin %75'ini unuttur. Bu çoğunlukla eksik dinleme ya da etkin dinlememe alışkanlığından, görüşme süresince not almamaktan ve birazdan ne söyleneceğini önceden tahmin etmekten kaynaklanmaktadır (Aldemir, 2004: 127).

Mülakatçı dinlerken düşünür, bazı yargılar oluşturur ve bu yargılar doğrultusunda da fikirlerini mülakata yansıtmaya ve adayın tepkilerini süzmeye başlar. Bu davranışın bir sonucu olarak, kişi hakkında bir takım varsayımlar yaratır. Böylece mülakatçı beşeri bir özellik olan düşünmenin duymadan hızlı olmasına bağlı olarak yarattığı ilave zamanı daha sonra elde edeceği bilgileri kabul veya reddetmesine yarayacak hipotezler oluşturmaya harcar veya elde ettiği bilgileri kolayca sınıflayacak değerlendirme çerçeveleri oluşturur. İşte iyi dinleme her şeyden önce sözü edilen hipotezlerin sağlıklı olmasını sağlamaya veya belirtilen çerçeveleri önyargıdan uzak tutma davranışıdır (Erdoğan, 1994: 108). Etkin dinlemenin belki de en büyük engeli dinlemeyi fazla önemseyip,

zaten dinlediğimizi fark etmektir. Etkin dinleme zihinsel çaba ve öz disiplin gerektirir. Başlıca etkin dinleme engellerini şöyle sıralayabiliriz (Gürer, 1990: 88-95):

- a) Fiziki Sırlamalar (Duyma ve görme sorunu)
- b) Ortamın Getirdiği Sınırlamalar (Telefon zili, konuşan insanlar, duvardaki ilanlar)
- c) Birincil ve İkincil Gerginlik (Stres, çözümlenmemiş sorunlar)
- d) Kaynak Odaklanması (Dış görünüş, davranış, şive)
- e) Olgun Odaklanması (Ana düşünce-örnek-sonuç ilişkisini kurabilme)
- f) Duygusal Duvarlar (İnançlar, değerler, önyargılar)
- g) Dalıp Gitme (Zihinsel Dalmalar)
- h) Plan Yapma (Bir sonraki soruyu ya da cevabı planlama)
- i) Netice Çıkarma (Cevapları tahmin etme ve sonuçlar çıkarma)
- j) Zihinsel Tartışma (Adayla ilgili mülakatçının kafasında ters düşen mesajlar)
- k) Dikkat Ediyormuş Gibi Davranmak (Gülümseyerek veya kafa sallayarak dikkat ediyormuş izlenimi yaratmak)
- l) Eksik Soru Hatalı Cevap (Dili uygun olmayan biçimde kullanılması)
- m) Eleştirisiz Kabullenme
- n) Çok Konuşma
- o) Yorgunluk ve Sıkıntı

İyi bir dinlemenin sonucu olarak örnek olma etkisi ortaya çıkabilir. İyi bir dinleyici olduğunda karşıdakinin de zamanı gelince sizi dikkatlice dinlemesi gerektiği açıktır. Soruların hem içerik hem duygusal yönünü göz önünde bulundurarak görüşülenler görüşenin yönelttiği biçimde soruları cevaplayacak ve savunmaya girişmeyeceklerdir. Bu da genellikle cevapların kalitesini artırır (Gürer, 1990: 87).

Günde birden fazla mülakat gerçekleştiren mülakatçının her adayla ilgili ayrıntıları hatırlaması mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle not tutma mülakatçıya birçok fayda sağlayacaktır. Mülakatlarda not tutmanın, mülakat sürecine olumsuz bir etki yaptığını dair bir takım eleştiriler vardır. Bu eleştiriler iki kategoride toplanabilir. Bu eleştirilerden ilki, not tutmanın, adayda kaygı ve gerilimi uyandırdığına dairdir. Diğeri ise, adaya aynı anda soru sorup cevabını dinlemenin ve aynı anda cevabı üstelik de kısaltarak yazmanın güçlüğüdür. Bu noktada, mülakatlarda not tutmanın değil, notların nasıl tutulduğunun önemli olduğu vurgulanmalıdır. Notların mülakat sırasında değil, mülakatın hemen sonrasında yazılması görüşmecinin tüm dikkatini adaya vermesini sağlayacaktır.

3.5.2.2.4. Mülakat Süresini Etkin Kullanamama

Güvenilir, geçerli ve etkin bir mülakat sürecinin gerçekleştirilebilmesi için, mülakat süresinin etkin kullanılması gerekmektedir. Bunun için de yeterli zamanın mülakat organizasyonu için planlanması önemlidir. Mülakatçı, görüşme ile ilgili belli bir plan hazırlamış ve sürecin nasıl işleyeceğini belirlemiş olmalıdır. Bu planın bir parçası da, mülakat için ne kadar bir sürenin yeterli olacağını ya da gerekli bilgileri elde etmek için her adaya ne kadar vakit ayrılacağını belirlenmesidir.

Etkin bir mülakat süreci için önemli olan istenen bilgileri elde etmeye yetecek uzunlukta bir sürenin saptanması ve her adaya aynı şekilde uygulanmasıdır. Özellikle açık pozisyonların çok olduğu veya aday sayısının fazla olduğu durumlarda mülakatçılar, süreci hızlandırmak için adaylara yeterli vakit ayıramama hatasına düşebilirler. Yeterli zaman ayıramamanın yanında bir adaya planlanan zamandan daha fazla vakit ayırmak da yapılan hatalar arasındadır. Burada sonraki mülakatların varlığı göz önüne alınırsa diğer adayların bekletilmesi ve onlara ayrılan mülakat süresinin daralması gibi hataları sonuç olarak doğurabilir.

Kısa bir zaman dilimine sıkıştırılan görüşmeler adayın kendisini anlatması, mülakatçının adayla ilgili karar vermesi noktasında yanlış seçimlere yol açabilirken, uzayan görüşmeler zaman kaybına ve gereksiz uzayan/dağılan konuşmalara dönüşebilir.

3.5.2.2.5. Adayı Yönlendirme Eğilimli Soru Sorma

Mülakatlarda birçok görüşmecinin, adaya zaten duymak istedikleri cevabı alacak bir biçimde soru sordukları; özellikle aday hakkındaki ilk izlenimlerinin olumlu olduğu ve adayları kendilerine benzer algıladıkları durumlarda da bu eğilimin arttığı görülmektedir. “Örneğin, ‘hafta sonları çalışır mısınız?’ gibi bir soru adayda hafta sonları çalışıyor olmanın bu görüşmeci ya da örgüt açısından önemli olduğu inancının uyandırabilir. Bu durumda aday, kişisel tutumunu değil, kendisinden beklendiğine inandığı cevap olan kısa yanıtlardan ‘evet’ ya da ‘hayır’ diyecektir.

“Tek başınıza çalışmayı tercih edersiniz sanırım” ya da “Tabii, niteliklerinizi kullanacağımız bir iş istiyorsunuz, değil mi?” gibi sorular yönlendirici sorulardır. Yönlendirme zaman zaman sözlü değil örneğin mimik hareketleriyle de adaya iletilebilir. Mülakatı yapan kişinin gülümsemesi ya da somurtması adaya vereceği cevaplarda ipucu olarak iletilebilir.

3.5.2.3. Diğer Mülakat Hataları

3.5.2.3.1. İşe Alım Baskısı

Açık pozisyonu doldurmak için görüşülecek maksimum aday sayısı ve maksimum zamanı firma saptamış ise, bu durum mülakatta ayrıca bir baskı yaratacaktır. Görüşmeci pozisyonun acil doldurulması gerektiğini düşünüyorsa, böyle bir durumda da görüşülen son adaya pozisyonu önermek gibi bir hata yapılabilir (Oral, 2008: 86).

İşletmenin uzun vadede bu hatanın yaratabileceği zararları düşünerek işe alımı gerçekleştirecek kişiler üzerinde baskı oluşturmaması; seçim kararının sağlıklı yürütülebilmesi açısından önemlidir.

3.5.2.3.2. Tanıdık Hatası

Görüşmeci adayı az da olsa tanıyorsa bazen adayın diğer özelliklerini bu tanıdığı yönlerine göre değerlemek durumunda kalmaktadır. Bu hata bazen adayın aleyhine işlerken, zaman zaman avantajlı hale getirildiği de görülür (Erdoğan, 1991: 77). İşe alımda tanıdık vasıtasıyla avantaj sağlayan adaylar, en çok yeni mezun adayların iş ya da pozisyonla ilgili beklenti düzeylerine etki etmektedir.

Bu yöntem, çoğu zaman işe alımda eşitsizliğe sebep olmakta ve etik olmayan bir durum doğurmaktadır. Bu yöntemin günlük kullanımı ile “torpil” veya “hamili kart yakinimidir” uygulamalarına yol açma olasılığı vardır.

2009 yılında bir insan kaynakları şirketi tarafından gerçekleştirilen 33 ülkede 115 bin kişinin görüşüne başvurularak yapılan araştırmada son işin bulunmasında kullanılan en yaygın yöntemin “tanıdık vasıtası” olduğu ortaya çıkmıştır. Türklerin %32’sinin tanıdık vasıtasıyla iş buldukları saptanmıştır (www.hurriyete.com, 06.03.2010).

3.5.2.3.3. Zayıf İş Bilgisi

İş analizi ve iş tanımları doğrultusunda aranan pozisyon için uygun adayın seçilebilmesi, mülakatçının pozisyonun gerektirdiği iş bilgisini tam olarak bilmesi ve anlaması ile mümkündür. Aksi takdirde yapılacak işin özelliklerinin bilinmemesi pek çok hatayı beraberinde getirebilir. Mülakatçı nasıl ki pozisyon için belli planlamaları oluştururken adayın yer alacağı departman yöneticisi ya da aynı pozisyonda çalışan kişilerle görüşüyorsa; mülakat aşamasındayken de bu tarz uygulamalara ağırlık vermelidir.

Zayıf iş bilgisine sahip bir mülakatçı, işin gerektirdiği özellikleri kafasında şekillendirmezse, adayın işle ilgili olmayan özelliklerine ağırlık verecektir. Bu da daha önce bahsettiğimiz sosyo-psikolojik hataların yapılmasına neden olabilir.

Ayrıca adayın mülakatı yapan kişide zayıf iş bilgisini fark etmesi hem şirket imajına, hem de pozisyona ilişkin güveni sarsabilir. Mülakatçıların iş ve gerekleri ve şirketin belli departmanları hakkında genel bir bilgi eksikliğine sahip olmaları adaylar arasında en önemli şikayet konularının başında gelmektedir.

Mülakatın şirket açısından bir halkla ilişkiler (PR) işlevi gördüğünü göz önüne alırsak, mülakattan çıkan adayın kafasında yaratılabilecek olumsuz izlenime meydan vermemek, hem de yanlış bir aday seçiminde bulunmamak için iş hakkında daha fazla iş bilgisine sahip mülakatçılara ihtiyaç duyulmaktadır.

3.5.2.3.4. Varsayım Geliştirme

Mülakatçının adayla ilgili varsayımlar geliştirmesi de bir mülakat hatasıdır. Mülakatçı adayın belli bir durumda ne yapacağını ona sormak yerine, kendi kendine aday hakkında karar verebilir (Ergin, 2002: 89).

Mülakatı gerçekleştiren kişi, bir adayın bulunduğu yerden başka bir yere taşınamayacağını düşünerek varsayımsal değerlendirmeler yaparsa hataya düşmüş olacaktır. Ya da bayan bir adayın söylediklerinden çocuk sahibi olmaya öncelik verdiği, siyasi görüşlerinden dolayı işinde başarısız olacağı varsayımlarını geliştirme mülakatçıya yanlış kararlar verdirecektir.

İdeal mülakatçı, varsayımlara gitmeden adayla ilgili kafasına takılan her şeyi ona sorarak öğrenmeye çalışan kişidir. Bir yönden mülakatın amacı işin gerektirdiği şekilde adayla ilgili her şeyin öğrenilmesi ve aydınlatılmasıdır.

3.5.2.3.5. Özel Hayata İlişkin Sorular Sorma

Mülakatta sorulan soruların cevabı olabilecek bilgiler, işletmelerde günlük yaşamda fiilen kullanılan veya kullanılabilecek türden olmalıdır. İş ile hiçbir zaman doğrudan ilişkisi olmayan güncel hayatta ve iş ortamında yer almayan soruların mülakatta yer almamasına dikkat etmek gerekir. Aksi halde bu tür sorular adayların yanlış değerlendirilmesine yol açar (Finnigan, 1997: 95).

Adaylara özel hayatları hakkında detaylı sorular sormamak gerekir. Özel hayat mahremiyettir. Maalesef birçok mülakatçı bu mahremiyeti belki farkında olmadan, belki de bilerek ihlal etmektedir. “Sizi mahallenizde soruştursak sizin için ne derler? Dar kıyafetler giyer misiniz? Annenizin başı açık mı?” gibi sorular birçok aykırılığı beraberinde taşır. Ayrıca uluslararası insan hakları sözleşmesince de aykırılık teşkil eder.

3.5.2.3.6. Mülakatçının Aşırı Sert veya Yumuşak Tavırları

Mülakatı yapan kişinin adaya karşı psikolog edasıyla ya da sorgulayıcı tavırla yaklaşması da hatalardan biridir. Mülakatçı psikolog gibi davranmaya başlar, sonrasında da öğüt verme eğilimine girerse cevaplarında gizli anlamlar aramaya; adayda da farklı izlenimlerin oluşumuna sebep olabilir.

Sorgulayıcı tavır içine girerek öğretmen rolüne bürünen bir mülakatçı, adayın tutarsızlıklarını yakalamak ve yüzüne vurmak için fırsat kollama eğilimine girebilir. Adayın verdiği cevaplardaki tutarsızlıklar ya da belirsizlikler karar vermede mülakatı yapan kişi açısından önemi büyüktür. Fakat bunun adayı rahatsız edecek seviyelere taşınması gereksizdir. Mülakatçının görevi adayın psikolojisini, verdiği cevapların altındaki manayı aramak değil, cevapları değerlendirmektir.

Bazen kimi mülakatçılar adayları kötü davranışları ile kışkırtarak onların böyle durumlardaki tepkilerini ölçmek isterler. Adayları hırpalayarak işe alım yapılmamalıdır. Hırpalanarak işe alınan kişi işverene kinlenebilir, şirkete olan aidiyet duygusunu beslemeyi reddedebilir, üretken olmanın ötesinde yıkıcı bile olabilir.

Mülakatçı sertlik ve yumuşaklık konusunda bir orta noktayı bulmak zorundadır. Aksi takdirde; aday aşırı sıkılıp, stres altına girebilir veya kendini aşırı rahat bırakıp ipleri eline alabilir. İki durum da hatalı sonuçlar doğurabileceğinden, mülakatı gereksiz psikolojik temellere çekmeden mülakat sürecini tamamlamak gerekir.

3.6. Başarılı Bir Mülakat İçin Mülakatçının Dikkat Etmesi Gereken İlkeler

Mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilere mülakat sırasında büyük bir sorumluluk düşmektedir. Başarılı bir mülakat gerçekleştirilebilmesi için de mülakatçıların dikkat etmesi ve izlemesi gereken bazı ilkeler vardır. Bunları maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Adal, 1989; Çığ, 1993; Erdoğan, 1991; Sabuncuoğlu, 1994).

- a) Mülakatçı tarafından yerine getirilmesi gereken hazırlıklar, başarılı bir mülakat yapmanın temel ilkelerindedir. Mülakat yeri ve zamanının belirlenmesi, mülakat ortamının hazırlanması, mülakat yapılacak adaylar hakkında bilgi toplanması, izlenecek mülakat yönteminin saptanması yani bir mülakat rehberi oluşturulmalıdır. Hazırlığın hiç yapılmaması ya da eksik yapılması gerçekleştirilecek mülakatların istenen amaca, başarıya ulaşmasına engel olabilmektedir.
- b) Mülakat hem mülakatçı, hem de adaylar için uygun ve rahat bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Mülakatın bir duruşma olarak görülmemesi gerekir. Önemli olan adaylara yardımcı olmak, onların konuya odaklanmalarını ve sorulan sorulara mümkün olan en uygun cevapları vermelerini sağlamaktır.

Adayın stresli ve kendini huzursuz hissetmesi, mülakat esnasında gerçek kişiliğini ortaya koyamamasına ve özelliklerini mülakatçıya tanıtamamasına neden olabilir.

- c) Mülakatçı, görüşmeye gelen adayla arasında dostça ve saygılı bir ilişki kurmalıdır. Bu durum mülakatın bir ilkesi olmaktan çok, mülakatın temel felsefesi olmalıdır. Mülakatın insani bir hava içerisinde ve nezaket kurallarına uygun olması, mülakatın amacına ulaşabilmesinin en önemli koşuludur. Aday dostça karşılanmalı, mülakat sırasında dostça davranılmalı ve görüşme samimi bir hava içinde yürütülüp, bitirilmelidir.
- d) Mülakatın başarılı olabilmesi için, mülakatçının yeterli sayıda hazırlanmış ve planlanmış sorusunun olması gerekir. Bu sorular, aranan bilgi üzerindeki örtünün kaldırılmasına, adayların sahip oldukları özelliklerin gösterilmesine imkan vermelidir. Kişiyeye özel sorular sorarken, işle doğrudan ilgili olmayan konulardan kaçınılmalıdır.
- e) Mülakat sırasında sorulan sorularda, kolaydan zora doğru bir yol takip edilmelidir. Ayrıca adayın özgeçmiş, meslek ve eğitim hayatı ile ilgili sorular kronolojik bir şekilde adaya sorulmalıdır. Aday yöneltilen sorular bir mantık dizisi içinde olmalıdır. Eğer sorulmazsa aday gerginleşebilir, şaşırabilir ya da sıkılabilir. Bu doğrultuda adayın verdiği cevaplar değerlendirilmeli, fakat yargılanmamalıdır.
- f) Adaya sorulan sorular anlaşılır olmalıdır. Anlaşılır bir dil kullanılarak üst üste adayı çok zorlayarak konsantrasyonunu bozacak tarzda sorulardan kaçınmak gerekir. Aday cevabını bilmediği izlenimi edinilen sorularda ısrarlı sorularla sıkıntıya sokulmamalı ya da utandırılmamalıdır. Eğer bu soruların sorulması mutlaka gerekli ise, mülakatın sonlarına doğru sorulmalıdır.
- g) Mülakatçı sorduğu sorularda adaya cevap verme hakkı ve zamanı tanımalıdır. Verilen cevapla anlatılmak istenenin uyumunu kontrol ederek, adayı iyi anlamalıdır. Mülakatçı aday hakkında kalıplaşmış bilgiler almaktan kaçınarak esnek davranmalıdır.

- h) Adaylara cevap verme hakkının sağlanması yanında iş ile ilgili soru sorması da sağlanmalıdır. Çünkü mülakatın amacı sadece aday hakkında bilgi sağlamak değil, adaya da işletme hakkında bilgi vermektir.
- i) Mülakatçı mülakat esnasında duygusallıktan uzak kalarak olaya objektif bir şekilde yaklaşmalıdır. Mülakatı objektiflikten çıkaracak kişisel fikirler göz ardı edilmelidir.
- j) Mülakatçı önyargılı olmaktan kaçınmalıdır. Kısa ve basit bilgiler sonucu adayın durumu hakkında karar verilmemelidir. Örneğin; başvuru formu/cv'si incelenen ya da telefonla görüşülen bir aday hakkında zihinde canlanan bazı önyargılar oluşabilir. Adayın belirli bir süreç dahilinde değerlendirilmesi gerekir.
- k) Görüşmeyi gerçekleştirecek mülakatçı, adayı çok iyi bir şekilde dinlemelidir. Verilen bilgilerin kendisini ilgilendiren yönlerini iyi bir şekilde algılamalıdır. Mülakat sırasında adayın verdiği cevapların ciddiye alındığı ve dinlendiği adaya hissettirilmelidir. İyi bir dinleme için, göz teması sağlanmalı, zaman zaman baş hareketleriyle adayın söylenenlerin dikkate alındığı, doğru anlaşılın ya da anlaşılmayan noktalar özetlenerek tekrarlanmalıdır.
- l) Dengeli bir sonuca ulaşmak için, adayın söylediği olumlu ve olumsuz şeylerin mülakatçı tarafından not alınması gerekir. Not almak mülakatçıya; daha kolay özet yapma, önemli tüm noktaların görüşme, tüm adaylara karşı tutarlı davranışlar sergileme imkanı sağlar.
- m) Mülakat uygulamasını gerçekleştirmek basit bir olay değildir. Mülakatçı yaptığı işin sorumluluğunu üstlenebilmelidir. Öğrenmek istediği bilgileri tam olarak bilmesi gerektiği gibi alınacak cevapları da kestirebilmelidir.

BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAĞI SEÇME SÜRECİNDE MÜLAKAT VE HATALARINI İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin amacının işletmede çalışanların faydalarını en üst düzeye taşımak ve işletme ile bütünleşmesini sağlamak olduğu düşünülürse, mülakat bu amaca ulaşmak için kullanılan en önemli yöntemlerden biridir.

Bir işgörenin yeteneklerini en olumlu şekilde kullanarak işletmeye katkılarını üst düzeye çıkartabilmek için iki önemli faktörü dikkate almak gerekir. Bu faktörlerin ilki iş için en uygun yetenek ve özelliklere sahip adayın seçilmesidir. İkinci faktör ise iş görenin yetenek ve özelliklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için iş göreni en iyi şekilde tanıyabilmektir. İşte mülakat bu iki faktörü bir araya getirerek iyi ve sağlıklı bir seçim yapmak için en çok kullanılan iş gören seçim aracıdır.

Araştırma, insan kaynağı seçim yöntemleri arasında mülakatın önemini belirleyerek, mülakat uygulamalarında ortaya çıkan hataları tespit etmek amacına yöneliktir. Mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilerin insan kaynağı seçimini etkileyen hatalarını tespit etmenin yanı sıra, bu süreçte yaşadıkları zorluklar ve bu zorlukların sonuca etkisi de araştırmanın amaçları arasındadır.

Günümüzde işletmeler için insan faktörü ve buna bağlı olarak seçilen insan kaynağının önemi göz önüne alındığında araştırma, literatüre katkıda bulunmasının yanı sıra mülakat sürecinin etkinliği konusunda özellikle mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilere bilgi sağlaması açısından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırma Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Seçme süreçlerinde mülakat yöntemini uygulayan işletmelerin; gerçekleşen mülakat sürecine (az ya da çok) dahil olan üst düzey yöneticiler, insan kaynakları departmanı yöneticisi/çalışanları ile birlikte yürütülmüştür. Söz konusu araştırmada ulaşılan kişi sayısı 50 olmuştur.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada literatür taraması, veri toplama aracı olarak da yapılandırılmış mülakat yönteminden yararlanılmıştır. İlk aşamada kişilerle yüz yüze görüşülmüş, sonrasında bazı araştırma soruları kişilere mail yoluyla ulaştırılmıştır. Bu durum mülakat sorularının kısa sürede uygulanarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren mülakat uygulayıcılarına ulaşmasını sağlarken, İstanbul dışındaki uygulayıcılara da ulaşmasını sağlamıştır.

Katılımcılara toplam 21 soru sorulmuştur. Yapılan görüşmelerde kullanılan soruların çoğu kapalı uçlu olmakla beraber, bir kısmı açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Araştırma formunda yer alan sorular, 4 bölümde toplanabilir. Buna göre ilk bölümdeki sorular, katılımcının kişisel ve mesleki bilgilerini içermektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, toplam işe alım mülakatı yapma süresi gibi sorulara bu bölümde yer verilmiştir.

İkinci bölüm sorularında katılımcının yer aldığı işletmeye ait genel bilgiler yer almaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve çalışan sayısı gibi bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

Üçüncü bölüm soruları iki farklı kategoride ele alınabilir. İlk kategorideki sorular işletmenin insan kaynakları yapısına yöneliktir. İnsan kaynağı seçiminde mülakat dışında kullanılan yöntemlerin varlığı, kullanılan mülakat teknikleri, mülakatın yararlılığı, mülakatı gerçekleştiren kişinin bu konuda eğitilmiş olup olmadığı gibi sorulara yer verilmiştir. İkinci kategoride ise mülakat hatalarının tespitine yönelik sorular yer almaktadır. Burada ele alınan sorularda; tezin literatür araştırmasında da yer verilen, mülakatçı tarafından sık yapılan hataların üzerinde durulmaktadır.

Soruların yer aldığı dördüncü ve son bölümde ise açık uçlu sorulara yer verilmektedir. Açık uçlu sorularda mülakatı gerçekleştiren kişilerin mülakat süreci, hataları ve aday tarafındaki hatalar hakkındaki ayrıntılı düşünceleri alınmak istenmiştir¹.

¹ Önermelere ilişkin yaklaşımları tespit edebilmek için sıklık dereceleri araştırılmıştır. Bu amaçla hatalara yönelik sorularda katılımcılara 'Çok sık', 'Genellikle', 'Nadiren', 'Hiçbir zaman', 'Fikrim yok' gibi sıklık dereceleri verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Bulguları

4.4.1. Katılımcının Demografik ve Bulunduğu İşletmeye İlişkin Verileri

4.4.1.1. Katılımcının Cinsiyeti

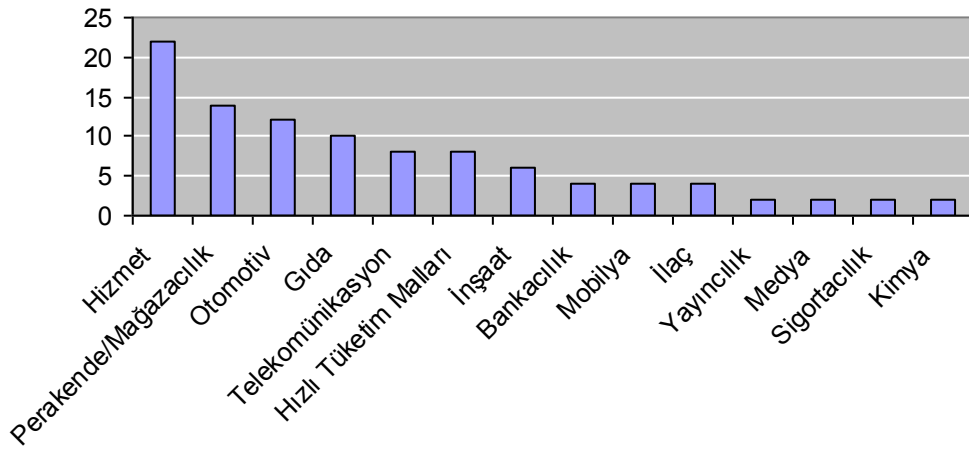
Araştırma kapsamında katılımcıların %60'ı bayan, %40'ı erkektir. Katılımcıların %78'i 25-34 yaş aralığında , %12'si 35-43 yaş aralığında, %8'i 44 yaş ve üzerinde, %2'si ise 25 yaş altında bulunmaktadır.

Katılımcılar eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde; %66'sının lisans, %30'unun lisans üstü (master/doktora), %4'ünün ise yüksekokul/ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma katılanlar arasında lise mezunu olan katılımcı yoktur.

4.4.1.2. Katılımcının Faaliyet Gösterdiği Sektör

Mülakat katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektörler dağılımına bakıldığında %22'lik oranla hizmet sektörü başta gelmektedir. Hizmet sektörünü perakende/mağazacılık %14, otomotiv %12, gıda %10, telekomünikasyon %8, hızlı tüketim malları %8, inşaat %6, bankacılık %4, mobilya %4, ilaç %4, yayıncılık %2, medya %2, sigortacılık %2, kimya %2 oranlarla takip etmektedir.

Şekil 3. Araştırma katılımcılarının faaliyet gösterdikleri sektörler



4.4.1.3. Katılımcının İş Profili ve Pozisyonu

Toplam çalışma süresi, mülakata katılan kişilerin iş deneyimlerinin toplamını göstermektedir. Buna göre, katılımcılar %30 oranla 0-3 yıl deneyimli, %28 oranla 4-7 yıl deneyimli, %18 oranla 8-11 yıl deneyimli, %14 oranla 15 yıl üstü deneyimli, en düşük %10 oranla 12-15 yıl deneyimli kişilerden oluşmaktadır.

Toplam çalışma süresinin dışında, toplam işe alım yapma süreleri de katılımcılara sorulmuştur. %52'si 0-3 yıl oranla deneyimli, %24'ü 4-7 yıl oranla deneyimli, %20'si 8-11 yıl oranla deneyimli, %2'si 12-15 yıl oranla deneyimli, %2'si 15 yıl üstü oranla deneyimli, işe alım mülakatı yapma sürelerine sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Sonuç olarak katılımcıların %48'i en az 3 yıl tecrübeye sahip kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 1. İş profili değişkenlerine göre katılımcıların dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Yüzde
Toplam çalışma süresi	0-3 yıl	30
	4-7 yıl	28
	8-11 yıl	18
	12-15 yıl	14
	15 yıl üstü	10
Toplam işe alım yapma süresi	0-3 yıl	52
	4-7 yıl	24
	8-11 yıl	20
	12-15 yıl	2
	15 yıl üstü	2

4.4.1.4. Katılımcının İşletmede Yer Aldığı Pozisyon

Katılımcının şirket içindeki pozisyonu kişinin o şirkette üst düzey yönetici, insan kaynakları müdürü/yöneticisi, departman müdürü, insan kaynakları uzmanı ve işe alım uzmanı olmak üzere hangi pozisyonda görevli olduğunu göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu %42 gibi bir oranla insan kaynakları uzmanlarından oluşmaktadır. Diğer katılımcılar ise %34'lük oranla insan kaynakları müdürü/yöneticisi, %16'lık oranla işe alım uzmanı, %4'lük oranla üst düzey yönetici, yine %4'lük oranla departman müdürü olarak sıralanmaktadır. Oranlarda insan

kaynakları departmanında bulunan katılımcı oranlarının fazla olmasında, araştırmanın daha çok mülakat yapan kişilere yönelik olması etkili olmuştur.

Tablo 2. Pozisyon değişkenlerine göre katılımcıların dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Yüzde
İşletme içinde yer alınan pozisyon	İnsan Kaynakları Uzmanı	42
	İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisi	34
	İşe Alım Uzmanı	16
	Departman Müdürü	4
	Üst Düzey Yönetici	4

4.4.1.5. Katılımcının Yer Aldığı İşletmenin Çalışan Sayısı

Araştırmaya katılan kişilerin yer aldıkları işletmelerin mavi yaka ve beyaz yaka çalışan sayısı burada ele alınmıştır. Mavi yakalı çalışan sayısı %29,7 oranında 101-250 kişi, %24,3 oranında 501-1000 kişi, %24,3 oranında 1000 üstü kişi, %13,5 oranında 251-500 kişi, %8,1 oranında ise 0-100 kişi aralığındadır.

Katılımcıların yer aldıkları işletmelerde bulunan beyaz yakalı çalışan sayısına bakıldığında; %52,6 oranında 0-100 kişi, %21,1 oranında 101-250 kişi, %13,2 oranında 251-500 kişi, %7,9 oranında 501-1000 kişi, %5,3 oranında 1000 üstü kişi bulunmaktadır

Tablo 3. Çalışan sayısı değişkenlerine göre mavi ve beyaz yakalı çalışanların dağılımı

Değişkenler	Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı
Çalışan Sayısı	Yüzde	Yüzde
0-100 kişi	8,1	52,6
101-250 kişi	29,7	21,1
251-500 kişi	13,5	13,2
501-1000 kişi	24,3	7,9
1000 üstü kişi	24,3	5,3

4.4.2. İnsan Kaynakları Yapısı İçinde Mülakatın Yerine İlişkin Veriler

4.4.2.1. İnsan Kaynağı Seçiminde Mülakat Dışında Kullanılan Yöntemlerin Varlığı

İnsan kaynağı seçiminde mülakat en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Fakat mülakatın dışında psikolojik testler, çeşitli sınavlar, değerlendirme merkezi uygulamaları, referanslar, vaka analizleri, grup çalışmaları gibi birçok yöntem de kullanılmaktadır. Katılımcılara bu soruda birden fazla cevabı işaretleme seçeneği sunulmuştur.

Katılımcılara mülakat dışında hangi yöntem/yöntemlerden yararlandıkları sorulduğunda; %39'u referans yöntemini, %24'ü sözlü/yazılı sınavları, %21'i psikolojik testleri, %13'ü değerlendirme merkezi uygulamalarını, %3'ü ise diğer (vaka analizi, grup çalışmaları gibi) yöntemleri kullanmaktadır. Referans yönteminin kullanımının yanında en çok kullanılan yöntemler arasında çeşitli sınavlar ve psikolojik testler görülmektedir.

Tablo 4. Mülakat dışında kullanılan yöntem/yöntemler değişkenine göre katılımcıların dağılımı

Değişkenler	Yüzde
Referanslar	39
Sözlü/yazılı sınavlar	24
Psikolojik testler	21
Değerlendirme merkezleri	13
Diğer	3

4.4.2.2. İnsan Kaynağı Seçiminde Kullanılan Mülakat Teknikleri

Katılımcılara işe alımlarda en çok hangi mülakat tekniğini kullandıkları sorulduğunda %34 oranındaki çoğunluk davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat tekniği yanıtını vermişlerdir. %30'u yapılandırılmış (planlı) mülakat, %24'ü karma mülakat, %12'si ise yapılandırılmamış (serbest) mülakat tekniğini kullanmaktadır.

Yetkinlik bazlı mülakatlar yapılabilecekler, yapılmak istenenlere değil; gerçeklere ve gerçekleştirilmiş olanlara odaklanmaktadır. Bu doğrultuda mülakatçıların adayla ilgili

gerçekçi sonuçlara ulaşmada en çok yetkinlik bazlı uygulamalar gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Mülakat hatalarının en aza indirmek açısından belli bir teknik izlenmesi gerekliliği açıktır. Yapılandırılmamış mülakatlarda mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilerin adaya soracağı sorular önceden belirlenmediğinden; sorular görüşme anındaki havaya göre saptanır. Bu yöntem mülakatçının geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerektirdiğinden özellikle yeni başlayan mülakatçı değerlendirmelerinde hata oranını arttırmaktadır. Mülakat konusunda uzman olan yöneticiler kendi stratejilerine göre yapılandırılmamış mülakatı uygulamaktadırlar. Bu mülakatta esnek bir görüşme ortamı yaratıldığından pek çok konuda adaydan bilgi alınabilir, adayın anlatmadığı konularda mülakatçı dolaylı yoldan bilgi sahibi olabilir.

Modern seçim yöntemi içerisinde mülakatı birden fazla gerçekleştiren işletmelerde yapılandırılmamış yöntem ilk aşamada kullanılsa da adayın yetkinlikleri ile yapılandırılmış bir yöntem sağlıklı sonuçlara ulaşmada anket katılımcılar tarafından tercih edilmektedir.

4.4.2.3. İnsan Kaynağı Seçiminde Gerçekleşen Mülakat Sayısı

İnsan kaynağı seçim sürecinde işe alımda katılımcıların %52'si iki kez mülakat uygulamaktadırlar. %44'ü ikiden daha fazla, %4'ü ise bir kez mülakat yapmaktadırlar.

Günümüzde özellikle küçük işletmelerde adayla sadece bir kez mülakat gerçekleştirilmektedir. Yeterince eğitilmemiş kişiler, kısıtlı mali imkanlar ve insan kaynağı seçimine verilen önem derecesinin azlığı bu işletmelere daha fazla mülakat imkanı sağlamaz. Araştırma sonucunda da ortaya çıkan en az iki kez mülakat gerçekleştirme, doğru seçim etkinliği arttırmak için sağlıklı bir yöntemdir. Mülakat sayısının arttırılması, hata oranının en aza indirgenmesinde oldukça etkilidir. İlk mülakatçının yanlış kararlara yol açabilecek hatasını ikinci ya da üçüncü görüşmede fark etmek, olabilecek yanlış seçimleri işe yerleştirme aşaması öncesi fark etmeyi sağlamaktadır.

4.4.2.4. İnsan Kaynağı Seçiminde Mülakatın Yararlılığı

İnsan kaynağı seçiminde mülakatın yararlılığı ile ilgili yöneltilen soruya katılımcıların %66'sı oldukça yararlıdır, %34'ü ise yararlıdır yanıtını vermişlerdir. Kısmen yararlıdır ya da hiçbir yararı yoktur yanıtını veren katılımcı sayısı ise hiç yoktur. Bu doğrultuda katılımcıların mülakata çok önem verdikleri söylenebilir.

Diğer yöntemlerde öğrenilemeyen bir çok bilgi mülakat sayesinde öğrenilmektedir. Mülakat dışında başka hiçbir yöntem kişiyi gerek yetenek, bilgi gibi özellikler gerekse kişilik, ruhsal durum gibi manevi özellikler bakımından mülakatçıya değerlendirme fırsatı vermez.

Mülakatı insan kaynağı seçiminde tek yöntem olarak düşünmezsek diğer yöntemlerin de mülakatla birlikte kullanımı; hataları en aza indirmek, doğru seçimler yapılmasını sağlamak açısından önemlidir. Fakat işletme açısından maliyeti ve avantajları düşünüldüğünde kullanılan yöntemler içinde mülakat güncelliğini koruyarak insan kaynağı seçiminde etkinliğini koruyacaktır.

4.4.2.5. Katılımcının İşe Alım Mülakatları İle İlgili Eğitim Durumu

Mülakatçının eğitim durumu ile anlatılmak istenen insan kaynağı seçme/işe alım mülakatları konusunda eğitim alıp almadığıdır. Araştırmaya katılan mülakatçıların %74'ü işe alım mülakatları konusunda eğitim almış, %26'sı ise almamıştır.

Mülakat sürecinin başarıya ulaşmasında mülakatı gerçekleştiren kişi/kişilerin eğitim almış olması çok önemlidir. Sadece eğitime dayanılarak başarıya ulaşılması beklenemezken, sadece tecrübeye dayanılarak da gerçekleştirilen mülakat, mülakatçının başarısı için yeterli değildir. Özellikle işletmeler günümüzde mülakatçının geçmişinde bulunan ya da işletme içinde girdiklerinde verilecek eğitimlere önem vermektedirler. Mülakatçı eğitimleri soru sorma yöntemleri, adaya hangi mülakat tekniğinin kullanılması gerektiği gibi içerikleri bünyesinde barındırabildiğinden bu yönde yapılan mülakat hatalarını da ortadan kaldırmada etkili olabilmektedir.

Eğitim aldığını belirten katılımcılara, almış oldukları eğitimin hangi içerikte olduğu da sorulmuştur. Burada başta lisans ve lisanüstü programlar, mülakat teknikleri, temel ve

yetkinlik bazlı mülakat, etkili işe alım gibi başlıkları içeren eğitimler katılımcılar tarafından sıralanmıştır.

4.4.3. Mülakat Hatalarına İlişkin Veriler

4.4.3.1. Mülakat Sırasında Adayla İlgili Yapılan Önceliklendirme

Araştırmaya katılan mülakatçılardan altı aday özelliğinin 1’den 6’ya kadar önem sırasına göre sıralanması istenmiştir. Katılımcıların yapmış oldukları sıralamada ilk dikkat edilen nokta kişiliktir. Mülakatçılar hangi sektörden olursa olsun adaylarda en çok kişilik özelliklerine önem vermektedirler. Sonrasında sırasıyla iş deneyimi, eğitim, dış görünüş, yaş ve cinsiyet özelliklerine önem verilmektedir.

Tablo 5. Mülakat sırasında adayda öncelikle dikkat edilen noktaların önem sırasına göre sıralanması

Değişkenler	Sıralama
Kişilik	1.
İş Deneyimi	2.
Eğitim	3.
Dış Görünüş	4.
Yaş	5.
Cinsiyet	6.

4.4.3.2. Mülakat ve Adayla İlgili İlk İzlenime Ulaşma Süresi

Bu bölümde mülakatçıların acele karar vererek adaylarla ilgili ilk izlenimi göz önüne alıp hata yapma durumlarını ölçümlemek adına sorular sorulmuştur. Mülakat için mülakatı gerçekleştiren kişinin adaya yeterli zamanı ayırması çok önemlidir. Çeşitli sebeplerle mülakatın ilk dakikalarında acele karar verilip adayın birçok özelliği gözden kaçırılmaktadır.

Katılımcılara mülakat için ayırdıkları ortalama süre sorulduğunda %36’sı 30 dakika, yine %36’sı 40 dakika, %16’sı 1 saat ve üzeri, %12’si 20 dakika yanıtını vermişlerdir. Toplamda %88’lik oranla mülakatçılar adaya ve kendilerine yarım saat ve üzerinde zaman ayırmaktadırlar. Bu da insan kaynağı seçiminde mülakata ayrılan sürenin

mülakatçılar tarafından önemsendiğini ortaya koymaktadır. Her iki taraf için de ayrılan zamanın uzun olmasının yanı sıra, görüşmenin kalitesi açısından zamanın verimliliği de önem taşımaktadır.

Katılımcılara adayla ilgili ilk izlenime ulaşma süreleri sorulduğunda %60'lık oran 5-15 dakika arasında cevabını vermiştir. Katılımcıların %24'ü ilk 4 dakika, %10'u görüşme sonunda, %6'sı ise yarım saatin sonunda adayla ilgili ilk izlenime ulaşmaktadırlar. Sonuçlar değerlendirildiğinde %10'luk oran adayla ilgili görüşme süresince ilk izlenimini tamamlamada acele etmemektedir. %24'lük oran ise ilk 4 dakikada aday hakkında ilk izlenime sahip olma/ulaşma sürecinde aceleci davranmaktadırlar.

Yapılan araştırmalar birçok mülakatçının, mülakatın hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca mülakatın geri kalan zamanında da bu kararı destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir (Solmuş, 2005).

4.4.3.3. Mülakat Süreci ve Sık Yapılan Mülakat Hataları

İlk olarak insan kaynağı bulma konusunda mülakatçının sektöre özgü dinamiklerden dolayı sıkıntılar yaşayıp yaşamadığı sorulmuştur. Mülakatçının yaşadığı sektöre özgü sıkıntılar, doldurulması gereken pozisyonda mülakatçıyı karar verme noktasında sıkıntıya sokabilir ya da bilinçli/bilinçsiz hata yapma noktasına sürükleyebilir.

İnsan kaynağı bulmada katılımcıların %56'sı nadiren, %24'ü genellikle, %16'sı çok sık sektöre özgü sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %4'ü ise hiçbir zaman sektöre özgü bir sıkıntı içine girmediklerini belirtmişlerdir. Genel oranlara bakıldığında zaman zaman, belki de pozisyon bazında mülakatçıların sektöre özgü sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir.

İnsan kaynağı seçiminde katılımcıların %64'ü hiçbir zaman cinsiyeti belirleyici bir ölçüt olarak görmemektedir. %34'lük oran nadiren, %2'lik oran ise çok sık cinsiyeti aday seçiminde belirleyici görmektedirler. Cinsiyetin belirleyiciliğinin ortaya çıktığı bazı sektörlerin olduğu kabul görmektedir. Fakat genel süreç içinde erkek/bayan şartlarının eşit olduğu durumlarda kararın cinsiyete indirgenmesi değerlendirmenin güvenilirliğini sarsmaktadır.

Mülakatçının cinsiyeti adayın cinsiyetiyle bağlantılı olarak da belirleyici rol oynayarak mülakat sürecini etkileyebilir. Mülakatçının adayla aynı cinsiyette olması daha fazla tercih edilir. Bununla birlikte deneyimler erkek mülakatçı-kadın aday eşleşmesinin erkek aday-kadın mülakatçı eşleşmesinden daha olumlu sonuçlar yarattığını göstermektedir (Çalışkur, 2001: 13).

Katılımcılara yöneltilen ‘Adayın özgeçmişini pratik olması ve zaman kazandırması açısından mülakat sırasında incelerim’ sorusu en yüksek %58 oranla hiçbir zaman cevabını almıştır. %20’lik oranla nadiren, %12’lik oranla çok sık, %10’luk oranla ise genellikle cevapları verilmiştir. Bu da %42’lik oranda mülakatçıların zaman zaman adayın özgeçmişini mülakat öncesinde değil, mülakat sırasında inceledikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Mülakatın hangi teknikle gerçekleştirildiği gerçeğinden bağımsız olarak her mülakatçının adayın özgeçmişini hakkında mutlaka önceden hazırlanmış olması gerekmektedir. Aksi takdirde mülakat sırasında incelenen ve gözden kaçan detaylar sürecin hatalı yönetilip, sonuçlandırılmasına etki edebilir. Her özgeçmiş bünyesinde farklı insan profillerini içinde barındırmaktadır. Mülakatçının bu bakış açısıyla farklı soru ve empati kuran yaklaşımlarıyla adayı tanıması doğru karar vermede etkili olacaktır.

‘İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara (görece fiziksel özellikleri olumsuz değerlendirilen) göre daha avantajlıdır’ sorusuna katılımcıların %44’ü bu adayların nadiren, %18’i genellikle avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. %36’sı hiçbir zaman bunu avantaj olarak bulmadıklarını belirtirken, %2’si konuyla ilgili fikrim yok yanıtını vermiştir. Genellikle ve nadiren cevabını verenlerin toplamına bakıldığında %62’lik toplamda fiziksel özellikleri görece iyi olan adaylar mülakatta avantajlı konuma geçmektedirler.

Burada cinsiyette olduğu gibi sektörel etkiler ön plana çıkabilmektedir. Fakat özellikle fiziksel olarak çekici bireyler, olmayanlara göre daha mutlu, daha sosyal ve başarılı bireyler olarak algılanırlar. Birçok araştırma çekici adayların, çekici olmayan adaylardan daha fazla oranda destek aldıklarını, onlardan daha yeterli-yetenekli olarak algılandıklarını, iş için en uygun kişiliğe sahiplermiş gibi algılandıklarını, işlerini çekici olmayanlardan daha iyi bir biçimde yapacaklarmış gibi algılandıklarını, işe alınma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve hatta yüksek ücretli işler teklif edildiğini

göstermiştir (Dessler, 2000: 227). Bu hale etkisi mülakatçıyı sosyal psikolojik bir algıya iterek hata yapması sonucuna götürmektedir.

Kendine benzetme hatasına yönelik olarak sorulan ‘İlgi alanlarını ve yaşam tarzını kendime benzettiğim adayları işe almam daha kolay olur’ önermesine katılımcıların %66’lık kısmı hiçbir zaman cevabını verirken, %34’lük kısmı nadiren cevabını vermiştir. Büyük bir çoğunluk adayla kendini özdeşleştirmezken, bir kısım çoğunluk nadiren de olsa adayla benzer özelliklerini mülakat sürecinde ilişkilendirmektedir. Mülakatçı ile adayın çalışma ortamı arasındaki ilişki de mülakatçının adayı kendine benzer özellikleri ile değerlendirilmesine neden olabilir. ‘Kendi özelliklerime yakın adayları seçersem daha iyi anlaşma ve beraberinde daha iyi iş sonuçları çıkarırım’ algısı mülakatçıyı kendine benzetme hatasına itebilir.

Katılımcılara ‘Belirli özellikleri ön plana çıkan adaylarla ilgili olumlu/olumsuz genellemelere giderim’ önermesi sonucunda alınan cevaplar %46 nadiren, %16 genellikle bu tür genellemelere gidildiği yönündedir. %38’lik oranda katılımcılar hiçbir zaman bu tarz genellemelere ulaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Mülakatta olumlu/olumsuz bir özelliğe odaklanan mülakatçı, bu özelliğin etkisinde kalarak yanlış değerlendirmeler yapabilmektedir. Olumsuz bilgilere odaklanma, mülakatçının adayı dinlemesini engelleyecek ve aday hakkında acele karar vermesine yol açacaktır. Olumlu bilgilere odaklanan mülakatçı ise adayın olumsuz özelliklerini gözden kaçırarak acele ve yanlış bir kararla değerlendirmesini sonuçlandırabilecektir.

‘Aynı pozisyon için görüştüğüm adaylarla ilgili karar verirken adaylar arasında karşılaştırma yaparım’ önermesine katılımcıların %44’ü çok sık, yine %44’ü genellikle, %12’si ise nadiren cevabını vermişlerdir. Oranların toplamına bakıldığında tüm katılımcılar mülakat deneyimleri içerisinde adaylar arası karşılaştırma yapma sürecine katılmışlardır. Aynı pozisyon için görüşmeye davet edilen adaylar ilk önce pozisyon niteliklerine uygun olarak elenmelidir. Adayın mülakata davet edilmeden önce pozisyon niteliklerine uygun olduğu kararı özgeçmiş incelemesi, adaylarla telefonda ilk görüşme gibi aşamalarda netleştirilmiş olabilmektedir. Fakat mülakatın önem ve kullanım oranı düşünüldüğünde bu deneyimini yaşamadan karar verme imkanı zorlaşmaktadır. İlk aşamada kişiler arası karşılaştırma yöntemi yerine sağlıklı bir kararın ortaya çıkması, nitelikli adayın pozisyona yerleştirilebilmesi açısından önemlidir. Karşılaştırma

yaparken adayın tek bir özelliğinden yola çıkılarak değil, çok yönlü değerlendirmeler yaparak diğer adaylar arasından neden seçileceği kararı mülakatı yapan kişi/kişiler tarafından iyi bir şekilde kararlaştırılmalıdır.

Karşılaştırmada dikkat edilmesi gereken noktaların yanında mülakatçılar, her adayı, sahip oldukları niteliklerine göre değerlendirmek yerine, ideal bir aday modeli geliştirmekte ve tüm adayları bu modele göre değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, mülakatçılar ideal adayları, ilgi çekici, güçlü, başarılı, aktif, istekli, duyarlı, dürüst ve olgun gibi kişisel özelliklere sahip bireyler olarak görmektedirler.

‘Mülakatlarda süreyi etkin kullanamadığım zamanlar olur’ önermesine katılımcıların %64’ü nadiren cevabını verirken, %20’si hiçbir zaman, %10’u genellikle, %2’si ise çok sık olarak cevaplamışlardır. %4’lük katılımcı oranı ise fikrim yok yanıtını vermiştir. %76’lık oranla katılımcılar mülakat süresini zaman zaman etkin kullanamadıklarını belirtmişlerdir. İyi bir mülakatçı, mülakatın etkinliği için gün içerisinde görüştüğü aday sayısına ve mülakat süresine limit koymalıdır.

Mülakatın süresi, işletmeden işletmeye değişkenlik gösterir. Bazı mülakatlar birkaç dakika sürerken bazıları 2 saat sürebilir. Eğer bir gün içinde birçok adayla görüşme söz konusuysa ve zaman ilerlemişse, bekleyenlerden özür dilemeyi unutmamak gerekir. Diğer taraftan acele edilir ve aday sıkıştırılırsa onu normal koşullar altında değerlemek olanaksızlaşır. Görüşmenin uygun bir şekilde ve zamanda bitirilip, değerlendirmesinin hemen bitiminde yapılması gerekir. Çünkü değerlemenin geciktirilmesi unutmama ve karışıklıklara yol açacaktır. Süreyi etkin kullanma, hataların engellenmesi ve dolayısıyla mülakatın başarısının artırılması anlamına gelecektir.

‘Pozisyon acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur’ önermesine katılımcıların %56’sı hiçbir zaman, %42’si nadiren, %2’si ise çok sık cevabını vermiştir. %50’den fazla oranla hiçbir zaman istihdam baskısı hissederek adayı adaylara işe alımda kolaylık sağlamadıklarını söyleyen katılımcıların aksine %46 gibi yüksek bir oranda mülakatçılar işe alım baskısı hissettiklerinde adayı işe almanın daha kolay olduğunu belirtmişlerdir.

Kişilere karşı sorumluluğu eşyalar karşı sorumluluğundan fazla olan meslekleri yürütenlerin yaşadıkları stres miktarı yüksektir (Çalışkur, 2001: 16). Bu doğrultuda baskı ve stres altında acele verilen kararlar işe alım gibi insan geleceğini etkileyen süreci yanlış yöne sevk edebilir. İşe alım baskısı ile mülakatı gerçekleştiren mülakatçı aday olumlu değerlendirme eğiliminde bulunabilir. Fakat hem baskı uygulayıcıları tarafından, hem de kendi açısından istihdam yarattığı düşünülse de bir süre sonra yanlış seçimi gerçekleştirilen bir aday sorunu ile karşı karşıya kalınabilir.

‘Gün içerisinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalırsam, aday işe almam daha kolay olur’ önermesine katılımcıların %62’si hiçbir zaman, %30’u nadiren, %4’ü fikrim yok, %2’si genellikle, %2’si çok sık cevabını vermişlerdir. Oran sonuçlarına bakıldığında mülakatçılar gün içerisinde çok sayıda mülakat yapmanın aday işe almada etkisiz olduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışında kalan cevaplanma oranına bakıldığında %34’lük oran çok sayıda adayla gerçekleştirilen mülakatın işe alımı kolaylaştırdığı önermesini destekler niteliktedir.

Gün içerisinde çok sayıda mülakat gerçekleştirmenin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek için, mülakatı yapan kişi/kişiler mülakatlar arasında duraklama zamanları bırakmalıdır. Aksi takdirde etkin değerlendirilmeyen süre uzadıkça hem mülakatçı, hem de aday yorulacak ve ortama dinleme engelleri çıkacaktır.

Katılımcılara mülakat sırasında not alma durumlarıyla ilgili yöneltilen soruda, %80’i çok sık adayla ilgili not aldıklarını belirtmişlerdir. %18’i genellikle, %2’si ise nadiren not aldıkları cevabını vermiştir. Çıkan oranlara bakıldığında mülakatçıların adayla ilgili not alma durumuna önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Not almanın mülakatçıya sağlayacağı pek çok yarar olacaktır. Bunlardan bazıları, mülakat sırasında ve mülakat sonunda daha kolay özet yapmaya yardımcı olması, önemli tüm noktaların görüşülmesini sağlaması, tüm adaylara karşı tutarlı davranmayı sağlaması gibi imkanlardır.

Görüşme sırasında notlar almaya dikkat etmenin yanı sıra bu durum fazla abartılmamalıdır. Mülakatçının not tutarken adayla göz kontağını kaybetmemesi çok önemlidir. Ayrıca adayın not alma durumundan rahatsız olmaması, kendini rahat hissetmesi mülakatın sağlıklı yürümesi için izlenmesi gereken yollardandır.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen diğer bir önerme de mülakat sırasında adaya iş ve şirket ile ilgili bilgi verme durumları ile ilgilidir. Mülakatçıların %84'ü çok sık, %16'sı ise genellikle aday/adaylara iş ve şirket ile ilgili bilgi vermektedir. Bu oranla birlikte mülakatçıların çoğunun iş bilgisi anlamında zayıf olmadıkları, adaya bu bilgileri aktarmanın gerekliliğine inandıkları sonucuna varılabilir.

Zayıf iş bilgisine sahip bir mülakatçı, işin gerektirdiği özellikleri bilmiyor, bilmediğini adaya hissettiriyor ise iki taraflı yanlış düşünceler ve kararlara ulaşılabilir. Mülakatçı adayın işle ilgili olmayan özelliklerine ağırlık vermesi hatası yanında; aday da mülakatçı hakkında zayıf iş bilgisine sahip olduğu izlenimine kapılabilir. Bu da adayın iş ve işletme ilgili imajını zedeleyen bir durumdur.

Mülakatçı aday hakkında daha çok bilgi edinebilmek için, kendisi konuşma yüzdesinden daha çok adayı dinleme yüzdesine önem vermelidir. Mülakatçı, mülakatın yaklaşık % 20'lik bölümünde söz almalı, % 80'lik bölümünde aday konuşmalıdır. Bu doğrultuda katılımcılara 'Mülakat sırasında adaydan daha fazla konuşurum' önermesi verilmiş ve cevapları alınmıştır. %66'sı hiçbir zaman, %20'si nadiren, %8'i genellikle, %4'ü fikrim yok, %2'si çok sık şeklinde değerlendirmiştir. Araştırmaya katılan mülakatçılar çoğunlukla adayı daha çok konuşturarak söz hakkı verme yoluna gitmişlerdir.

Adayı daha fazla konuşturma ve aktif dinleme hem adaya kendini önemli hissettirecek, hem de mülakatçının doğru yönlendirmeleriyle soracağı sorulara zemin hazırlayacaktır. Mülakatçı adayı dinlediğini her haliyle göstermelidir. Aday acele ettirilmemeli ve yanıtını değiştirmesi konusunda baskı yapılmamalıdır.

'Mülakat sırasında adayla ilgili kesin değerlendirmemi tamamlamış olurum' önermesine katılımcılardan %62'si genellikle, %26'sı nadiren, %8'i hiçbir zaman, %4'ü çok sık cevaplarını vermiştir. Mülakatçı cevapları adayların mülakat sırasında işe alınma/alınmama ya da ikinci aşamaya geçme/geçememe durumlarının mülakat sırasında değerlendirilmesinin tamamlandığını göstermektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda çoğunluğunun adayla ilgili ilk izlenime 5-15 dakika arası vardığı sonucundan hareketle mülakatçılar kesin değerlendirme için mülakat sonunu beklememektedirler.

Aday hakkında karar verirken mülakat sırasında adayı değerlendirmek her zaman iyi sonuç vermeyebilir. Çünkü adayın gerekli olan özellikleri tam olarak ancak mülakatın sonunda öğrenilebilir. Başarılı bir değerlendirme bütün adayların mülakatı bittikten sonra yapılabilir. Fakat bilgisine ve tecrübesine güvenen yöneticiler ise değerlendirmeyi mülakat esnasında ya da adayın mülakatı bittikten sonra yapmaktadırlar.

Katılımcıların ‘Adayın olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden daha fazla etkilenirim’ önermesine verdikleri cevaplar, %46 nadiren, %32 hiçbir zaman, %18 genellikle, %4 fikrim yok şeklindedir. Katılımcıların değerlendirmelerinde ortaya çıkan oranlarda, adayların nadiren de olsa olumlu özelliklerinden ziyade olumsuz özelliklerine daha çok dikkat edildiği yönündedir.

Olumlu-olumsuz değerlendirmelerde mülakatçıların yaptığı bir diğer hata adayların mülakat sıralamasıdır. Örneğin; bir aday, yüksek oranda olumlu olarak değerlendirildiğinde bu adaydan sonra görüşmeye alınan adaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çoğu zaman, görüşülen ilk kişi, daha sonra görüşülen kişilerden daha güçlü bir izlenim bırakır. Son görüşülen kişi ise, ilk görüşülenlere kıyasla hafızada daha güçlü bir yer kaplar. Görüşmeye alınan son adayın diğerlerinden daha net bir biçimde hatırlanma eğiliminde olması da dikkate değerdir (Tınaz,2005:70).

Bu kategoride katılımcılara son olarak ‘Tanıdık vasıtasıyla mülakata gelen adaylara öncelik veririm’ önermesi sorulmuştur. Mülakatçıların %52’si hiçbir zaman tanıdık vasıtasıyla gelen adaylara öncelik vermediklerini belirtmişlerdir. %36’sı nadiren, %12’si ise genellikle tanıdık aracılığıyla gelen adaylara öncelik tanımaktadırlar. Adaylar arasında etik ve adaletli bir seçim yapabilmek için işletmenin tüm başvuru kanalları incelenerek önceliklendirme yapılmalıdır. Tanıdık adaylar bir referans süzgecinden geçseler bile doğru adayı bulmada tek kriter olmamalıdır. Pozisyona başvuran uygun diğer adayların da mülakata davet edilmede eşit hakları bulunmalıdır.

Tablo 6. Mülakat süreci ve önermelere ilişkin yaklaşım yüzdeleri

Önermeler	Çok Sık	Genellikle	Nadiren	Hiçbir zaman	Fikrim yok
	%	%	%	%	%
İnsan kaynağı bulma konusunda sektöre özgü dinamiklerden dolayı sıkıntılar yaşıyorum	16	24	56	4	-
İnsan kaynağı seçiminde cinsiyeti belirleyici bir ölçüt olarak görürüm	2	-	34	64	-
Pratik olması ve zaman kazandırması açısından adayın özgeçmişini mülakat sırasında incelerim	12	10	20	58	-
İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır	-	18	44	36	2
İlgi alanlarımı ve yaşam tarzını kendime benzettiğim adayları işe almam daha kolay olur	-	-	34	66	-
Belirli özellikleri ön plana çıkan adaylarla ilgili olumlu/olumsuz genellemelere giderim	-	16	46	38	-
Aynı pozisyon için görüştüğüm adaylarla ilgili karar verirken adaylar arasında karşılaştırma yaparım	44	44	12	-	-
Mülakatlarda süreyi etkin kullanamadığım zamanlar olur	2	10	64	20	4
Pozisyon acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur	2	-	42	56	-
Gün içerisinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalırsam, adayı işe almam daha kolay olur	2	2	30	62	4
Mülakat sırasında adayla ilgili not alırım	80	18	2	-	-
Mülakat sırasında adaya iş ve şirket ile ilgili bilgi veririm	84	16	-	-	-
Mülakat sırasında adaydan daha fazla konuşurum	2	8	20	66	4
Mülakat sırasında adayla ilgili kesin değerlendirmemi tamamlamış olurum	4	62	26	8	-
Adayın olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden daha fazla etkilenirim	-	18	46	32	4
Tanıdık vasıtasıyla mülakata gelen adaylara öncelik veririm	-	12	36	52	-

4.4.3.4. İnsan Kaynağı Seçiminde Aday Tarafında Yaşanan Problemler

Katılımcılara insan kaynağı seçiminde adaylar tarafında en fazla yaşadıkları problem/problem sorulmuştur. Burada katılımcılara birden fazla cevap hakkı verilmiştir. Mülakatçıların %56'sı 'nitelikli aday bulunamıyor', %48'i 'istenen ücretler fazla', %28'i 'nitelikli aday daha büyük bir şirkette iş bulduğunda ayrılıyor', %14'ü adaylar mülakatlara gelmiyor, %8'i 'işe alınan adaylar işe başlamıyor', %2'si ise 'şirketimizde bayanlar ya da erkekler çalışmak istemiyor' cevaplarını vermişlerdir.

Türkiye'de yeterli sayıda nitelikli aday bulunamamasının en önemli sebeplerinden biri eğitim sisteminin eksik yönleri olduğu söylenebilir. Özellikle okul dönemindeki eğitim sistemi, adayları iş dünyasına hazırlama konusunda yetersiz bırakmaktadır. Bu nedenle mesleki eğitim veren ortaöğretim, ön lisans ve lisans programları bireyler açısından talep görmektedir. Mesleki uzmanlık gerektiren ara kademe aday bulmada ise çeşitli sektörler tarafından da desteklenen projelerle istihdam olanakları oluşturulmaktadır.

Mülakatçıların büyük çoğunluğu istihdam edilecek nitelikli aday bulmakta zorlanmaktadır. Bu adayların bulunması durumuna karşın adayların nitelik ve deneyimlerine istinaden istedikleri ücretlerin fazla olması da istihdamda sıkıntı yaratan 2. derece yaşanan problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli adayların işe başlaması sonrası, uzun vadeli aynı şirkette kalamamasının çeşitli sebepleri olabilmektedir. Sebepler arasında daha büyük şirketlerde, daha iyi şartlarda çalışma imkanları bulma sayılabilir. Adayların mülakata gelmemeleri de işletme açısından zaman ve aday kaybına neden olabilmektedir.

İşletmelerde bayanların ya da erkeklerin çalışmak istememe durumları şu şekilde açıklanabilir: Örneğin; bayanlar özellikle üretim yapan, yoğun erkek çalışanın bulunduğu ortamlarda çalışmayı pek tercih etmezken; erkekler de daha çok kadın çalışanların fazla olduğu sektörlerle yönelmemektedirler.

Tablo 7. İnsan kaynağı seçiminde aday problemleri değişkenine göre katılımcıların dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Yüzde
Aday tarafında karşılaşılabilecek problem/problemler	Nitelikli aday bulunamıyor	56
	İstenen ücretler fazla	48
	Nitelikli aday daha büyük bir şirkette iş bulduğunda ayrılıyor	28
	Adaylar mülakatlara gelmiyor	14
	İşe alınan adaylar işe başlamıyor	8
	Şirketimizde bayanlar ya da erkekler çalışmak istemiyor	2

4.4.3.5. Mülakat ve Aday Hatalarına Katılımcıların Bakış Açısı

Katılımcılara çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorular dışında insan kaynağı seçme sürecinde yapılan hata sonuçları, mülakat hatalarını önleme çabası ve tespit ettikleri aday hataları hakkında açık uçlu üç soru yöneltilmiştir.

‘Mülakat sırasında yapılan bir hata seçme sürecinin sonuçlarını hangi yönlerden etkiler’ sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılar aşağıdaki cevapları paylaşmışlardır:

- Yanlış aday seçimi
- Yanlış aday seçimiyle birlikte işe uygun bir adayı kaçırma olasılığı
- Yanlış aday istihdam edildiğinde çalışma sürecinde işe ve şirkete adaptasyon zorluğu, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı
- Yanlış adayın takım arkadaşlarının motivasyonuna da olumsuz yönde etki etmesi
- Yanlış adayın işten ayrılması
- İnsan Kaynakları şirketin dışı açılan ilk yüzü olduğu için aday herhangi bir olumsuzluk sonucunda ister istemez şirket hakkında bir önyargıya gidebilme, işletme ile ilişkilerde zedelenme
- Adayın iş hayatı boyunca etkili olabilecek olumsuz mülakat sürecini şirket imajıyla birleştirmesi ve ilgili departmandaki imaj zedelenmesi

- Zaman, maliyet (örneğin eğitim masrafları) ve iş yükü kaybı
- İşe alım süreçlerinin uzaması, turnover artışı
- İş sonuçları ve verimliliğinde düşüş
- Uzun vadede şirket hedeflerinde, planlamalarında sapmalar

Mülakat sürecinde yapılan hata, eğer adayın niteliklerini ve pozisyonla ne kadar örtüşeceğini ölçmeyi engellemişse, sürecin tamamını sekteye uğratar. Örneğin değerlendiricinin planlamasından kaynaklanan sorunlar nedeniyle adayı tanımak için yeterli süreyi tanımaması yanlış değerlendirmelere neden olabiliyor. Aynı zamanda adayların değerlendirilmesinde adil davranılmaması, işe daha uygun bir aday yerine mülakatçının eğilimlerine daha yakın bir adayın seçilmesi, işe yerleştirme aşamasından sonra alınacak olan verimi azaltıp, maliyeti arttırabilir. Personelin işten ayrılması durumunda süreç en baştan başladığında yaşanacak olan vakit kaybı ve işe alım maliyeti de olumsuz bir sonuç olacaktır.

‘Mülakat hatalarını önleme yönünde çabalarınız var mı?’ sorusuna katılımcılar hataları önleme yönünde kontrol noktaları oluşturduklarını ve önlemler aldıklarını belirtmişlerdir. Verilen cevapları/mülakatçıların soruyla ilgili paylaştıkları deneyimleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Mülakat formu ve yapılandırılmış mülakat yöntemleri ile belirlenmiş süreçler izleme
- Mesleki ve psikolojik anlamda okuma, araştırmalar yapma, ilgili eğitimlere katılım
- Görüşme programını sağlıklı hazırlama (çok sık, aralıksız, fazla sayıda görüşme yapmama)
- Mülakata girmeden önce pozisyon gereklerine hakim bir iş bilgisine sahip olarak gerekli hazırlıkları yapma ve soruları hazırlama
- Doğru sorularla somut örnekler üzerinde durarak adayın işe uygunluğunu ölçme
- Mülakat sırasında not alma, içsel bir değerlendirme yapma ve diğer değerlendiricilerle gözlemleri paylaşma

- Mümkünse mülakatın tek kişi tarafından değil, iki değerlendirici tarafından değerlendirilmesini sağlama (panel mülakatlar gerçekleştirme gibi)
- Mülakat sırasında aday için rahat bir ortam yaratmak ve kendini iyi ifade edebilmesini sağlama
- nyargısız ve dikkatli olma
- Mülakatın yanında çeşitli testler uygulama ve adayla ilgili destekleyici bilgiler sağlayabilecek kaynakları kullanma

Mülakat uygulayıcılarına ‘Mülakat sırasında tespit ettiğiniz, en sık rastladığınız aday hatası/hataları nelerdir?’ sorusu son soru olarak yöneltilmiştir. Katılımcılar aday hatalarını şu şekilde sıralamışlardır:

- Mülakata ilan içeriği, pozisyon nitelikleri incelenmeden gelinmesi
- Mülakat sürecine güncel olmayan zgemişlerle başlamak ya da zgemişindeki fazla abartılı olan vasıflara sahip olmaması
- Görüşmeyi gerçekleştireceği işletme ilgili araştırma yapmamak, hazırlıksız gelmek
- Mülakat zamanına riayet etmemek, geç kalmak
- Dış görünüşün özensiz olması
- Mülakatçı tarafından sorulan sorulara net cevaplar verememek, tutarsız davranmak
- Adayın önceliklerini belirleyememiş ya da aktaramıyor olması
- Adayın kendisini olmadığı biri gibi gösterme eğilimi
- Mülakat ortamını samimi bulup, fazla rahat tavırlar sergilemeleri (Aşırı rahatlık ya da aşırı heyecan)
- Adayın zel hayatı ile ilgili bilgileri anlatması ve bir önceki işyerinden verilmemesi gereken bilgileri vermeleri
- Ne sorulduğundan çok niçin sorulduğunu düşünerek cevaplamaya kalkışmak

4.5. Değerlendirme

Araştırma sonucunda tüm mülakatçılar tarafından en çok kullanılan insan kaynağı seçim aracının mülakat olduğu görülmüştür. Mülakat katılımcıları mülakat yöntemini %66 oranla oldukça yararlı, %34 oranla ise yararlı bulmaktadırlar. Ayrıca mülakat dışında %88 oranla referans yöntemini, %54 oranla sözlü/yazılı sınavları, %46 oranla psikolojik testleri, %30 oranla değerlendirme merkezi uygulamalarını, %6 oranla ise diğer (vaka analizi, grup çalışmaları gibi) yöntemleri kullanmaktadır. Adayı çok yönlü değerlendirmede ortaya çıkan yeni yöntemler uygulanır olma özelliklerini sürdürseler de mülakatlar insan kaynağı seçme sürecinde en önemli ve yaygın araç olma özelliğini korumaktadır.

Katılımcıların işe alımlarda en çok kullandıkları mülakat tekniği %34 oranla davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat tekniği olmuştur. %30 oranla yapılandırılmış (planlı) mülakat, %24 oranla karma mülakat, %12 oranla ise yapılandırılmamış (serbest) mülakat tekniğini kullanmaktadır. İşletmelerdeki modern uygulamalar, adaylar arası doğru karar verme düzenlemeleri ve mülakatçıların aldıkları eğitimler doğrultusunda günümüzde mülakat tekniğinin yapılandırılmamış yöntemlerden davranışsal-yetkinlik bazlı yöntemlere kaydığını söyleyebiliriz. Adayın yetkinlikleri ile var olan pozisyona uygunluğu, neler katabileceği işletmelerin insan kaynağı ile birlikte katma değer yaratabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle doğru uygulanacak mülakat tekniği sürecin doğru işlemlerine de katkıda bulunmaktadır.

İnsan kaynağı seçiminde katılımcılar işe alımda doğru kararların verilebilmesi açısından seçici ve titiz bir şekilde süreci yönlendirmektedirler. Katılımcılar %52 oranla iki kez, %44 oranla ikiden daha fazla, %4'ü ise bir kez mülakat gerçekleştirmektedirler. Doğru adayın bulunması için mülakatın tek bir mülakatçı inisiyatifinden çıkarılıp çoğunluk kararı ile hata oranının en aza indirilmesi ile mümkündür. Mülakat katılımcıları da bu yönde karar vererek mülakat sürecini yönlendirmektedirler.

Mülakatçıların diğer bir önem verdikleri konu adaylara yapılacak ve yer alınacak işletme ile ilgili gerekli bilgilendirmelerin yapılması konusudur. Mülakatçıların hepsi adayları bu konuda aydınlatarak süreçte işletme ve yapılacak iş ile ilgili yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırmaktadırlar.

Araştırmaya katılan mülakatçılar %74 oranla işe alım mülakatları konusunda eğitim almıştır. Bu da araştırma yapılan mülakatçı ve mülakatçı firmasının mülakata verilen önemi eğitimle desteklediklerini göstermektedir. Mülakat eğitimine verilen önemin artması, adayla mülakatçı arasındaki iletişimden kaynaklanan ya da sosyo-psikolojik kökenli hataların tekrarlanma sıklığında azalış ya da en azından farkındalık yaratmada etki sağlayacaktır. Mülakatçıların insan kaynağı seçimlerine ve buna istinaden işletmenin insan kaynağı yapısına katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan konulardan biri de mülakatçıların insan kaynağı seçiminde mülakat özünde adaylarda en çok nelere dikkat ettikleridir. Mülakatçılar sosyo-psikolojik ya da diğer hataların etkisi altında kalmadan adaylarda belli özelliklerin sıralamasına dikkat etmektedirler. Mülakatçıların adaylarda ilk dikkat ettikleri, önem verdikleri konu adayın kişiliğidir. Bu doğrultuda ilk değerlendirici kişilik yapısı işletmeye ya da genel kriterlere uygun olmayan adayları elemektedir. Önem verilen diğer konular sırasıyla iş deneyimi, eğitim, dış görünüş, yaş ve cinsiyet olmuştur. Kişilik sahibi adayların bir sonraki aşamada iş deneyimleri sorgulanarak pozisyona uygunluk dereceleri, yetkinlikleri ortaya çıkarılmaktadır. Mülakatçılar tarafından önem sırasında ilk üç sırada dış görünüş gelmemiş olsa da dış görünüşün çok önemli olduğu pozisyonlarda literatürdeki genel kanı aday değerlendirmesinde ilk sırayı alabildikleridir.

Önem sıralaması açısından altı özelliğin arasından (kişilik, iş deneyimi, eğitim, dış görünüş, yaş, cinsiyet) altıncı sırada yer alan cinsiyeti katılımcılar %64 oranla hiçbir zaman belirleyici bir ölçüt olarak kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu da sorulan her iki soruda da mülakatçıların cinsiyet ayrımcılığı hatasına düşmediklerini göstermektedir.

İnsan kaynağı seçiminde her iki taraf için de mülakata ayrılan zamanın önemi büyüktür. Uzun olmasının yanı sıra, görüşmenin kalitesi açısından zamanın verimliliği de önem taşımaktadır. Mülakat katılımcılarının %72'si mülakat için ortalama 30'ar ve 40'ar dakika süre ayırdıklarını belirtmişlerdir. Bu da insan kaynağı seçiminde mülakata ayrılan sürenin mülakatçılar tarafından önemsendiğini ortaya koymaktadır. Mülakata ayrılan bu toplam süre dahilinde mülakatçılar adayla ilgili ilk izlenime %60'lık oranla 5-15 dakika arasında ulaşmaktadırlar. Adayla ilgili ilk izlenim sonrası yapılan

çıkarımlar, destekleyici görüşler bu sürenin hataya dönüşmesinde etkili olan faktörlerdendir. Bu nedenle mülakatçının ilk izlenimini karara dönüştürmeden önce kendine ve adaya süre tanınması gerekmektedir.

Araştırmaya göre, mülakatçılar tarafından yapılan en önemli mülakat hataları; hale, olumsuz bilgilere odaklanma, ilk izlenim hatası/acele karar verme ve süreyi etkin kullanamama hatalarıdır. Hatalar içerisinde süreyi etkin kullanamama hatasını iletişimsel hatalar kategorisinde değerlendirirsek, en çok tekrarlanan hataların sosyo-psikolojik yönlü olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sosyal psikolojik boyutu olan hatalar, diğer hatalara nazaran ortaya çıkması daha kolay olan, ortadan kaldırılması ise, daha zor olan hatalardır. Çünkü bu hatalarda belirleyici olan unsur, içinde yaşanılan toplumdur. Mülakatçılar kararlarını içindeki yaşadıkları toplumda yaygın olarak görülen genel davranış biçimlerine göre vermektedirler. İnsanların ve dolayısı ile mülakatçıların içindeki yaşadıkları toplumdan kendilerini soyutlayıp, objektif kararlar alması ise, oldukça zor bir süreçtir. Konu ile ilgili eğitim almış olmak dahi bu hataların tamamen ortadan kaldırılmasında etkili olamamakta, sadece azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

Araştırma sonuçlarında nispeten az rastlanan hatalar kendine benzetme, zayıf iş bilgisi, çok fazla ve az konuşma, not almama, tanıdık hataları olmuştur. Mülakatçıların %66'sı hiçbir zaman mülakatta kendilerine benzettikleri adayları seçmede kolaylık göstermemektedirler.

İletişimden kaynaklanan diğer hatalar olan; çok fazla ve az konuşma hatası ile not almama hatalarının tekrarlanma sıklıkları araştırma sonucunda oldukça düşük çıkmıştır. Katılımcıların %66'sı mülakat süresince hiçbir zaman adaydan fazla konuşmadıklarını belirtmişlerdir. Adaya bu anlamda mülakat aşamasında konuşma ve kendini ifade etme zamanı tanınmıştır. Mülakatçıların yapılacak iş ve işletme bilgisi konusunda adaylara bilgi aktarımına özen göstermeleri zayıf iş bilgisini ve az konuşma hatasını ortadan kaldırmada önemli bir etkidir.

Genel araştırma sonuçları değerlendirildiğinde mülakatçıların eğitim (genel düzey ve işe alım eğitimi) durumları, tecrübeleri, mülakat sürecine yaklaşımları iletişimsel hata yapma oranlarının düşük çıkmasında etkili olmuştur. Fakat en önemli hataların sosyo-

psikolojik boyutlu hatalar olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda mülakat eğitimi, üzerinde en çok durulması gereken konuların başında gelmektedir. Mülakat eğitimine gerekli önem verilir ise, tekrarlanma sıklığı sosyo-psikolojik hatalar kadar fazla olmayan, iletişim kökenli hatalar ve benzeri diğer hatalar tamamen ortadan kaldırılabilir. Aynı zamanda, sosyal psikolojik hataların tekrarlanma sıklığında da önemli azalmalar olur.

Mülakat hatalarının ortadan kaldırılmasında mülakatı yapan kişi/kişilere işletme ve adayın geleceği açısından önemli görevler düşmektedir. Aksi takdirde, yapılan hatalı mülakatlar hem işgören hem de şirket açısından büyük maddi kayıplar ve zaman israfına neden olmaktadır.

SONUÇ

Etkin ve doğru bir insan kaynağı seçimi, öncesinde ve sonrasında belli aşamalardan geçerek yine etkin bir ön hazırlık gerektirir. Bu nedenle işletmeler, ihtiyaçlarını karşılayacak personel ihtiyacını belirlemek ve bu yolda doğru yöntemlerle ilerlemek için stratejik insan kaynağı planlamaları yaparlar. İhtiyaç olunan ve uzun vadede ihtiyaç duyulabilecek işgören ihtiyacı için planlamalar seçme sürecinin ön hazırlığı niteliğindedir. Fakat ülkemizde yaşanan ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, işletmelerin içinde bulunduğu coğrafyaya uyum sağlayarak durumsal planlamalar çizmelerine neden olmaktadır. Bu da işletmeleri, kısa vadeli planlarla insan kaynağı ihtiyacını seçmeye ve yerleştirmeye zorlamaktadır.

İnsan kaynağı seçme sürecinin işletmenin bulunduğu ortamdan bağımsız olarak kendi ekseninde yarattığı, oluşturduğu tekniklerle yol alması; burada hangi araçları kullandığı çok önemlidir. Mülakat, insan kaynağı seçme sürecinde, en çok kullanılan işgören seçim aracıdır. Mülakatın diğer seçim araçlarından farklı olarak tercih edilme nedenleri arasında yüz yüze adayı daha fazla tanıma imkanı vermesi, iletişimi kolay hale getirmesi, psikolojik test ve değerlendirme merkezi uygulamalarından daha ucuz olması gibi nitelikleri sayılabilir.

Seçim aracı ne olursa olsun doğru uygulanmadığı takdirde, hiçbir verim elde edilemeyecektir. Seçim aracı olarak kullanılan mülakat yönteminde de güvenilir, geçerli ve mülakatçı etkilerinden kurtulamamış bir seçim hata ile sonuçlanacaktır. Mülakat hataları, temelde mülakatı yapan kişinin sosyo-psikolojik hatalarından; içinde yaşadığı toplumun bakış açılarından, yaygın davranış kalıplarından kaynaklanmaktadır. Bu sosyo-psikolojik hatalar genel olarak; adayın sadece olumlu ya da olumsuz yönü ile değerlendirilmesini içeren hale etkisi hatasını, insanın doğumundan itibaren oluşturduğu kalıp yargıları, adayı belli bir kategoriye ya da sınıfa dahil etme ve bununla bağlantılı olarak benzerlikler geliştirmeyi; ilk izlenimin etkisinde kalarak ön yargılı davranmayı kapsar.

Adayın fiziksel özelliklerinden etkilenme, mülakatçının gereğinden çok ya da az konuşması, etkin dinlememe, soru sormada ve yönlendirmede yapılan hatalar ise iletişimsel engellerinden kaynaklanan hataları doğurmaktadır. İşletmenin mülakatı

yapacak kiři üzerinde oluşturduğu iře alım baskısı, mülakatçının tanıdık adaylara öncelik vermesi, dengesiz davranışları, işletmeyle ve doldurulacak pozisyonla ilgili zayıf iř bilgisine sahip olması, adayı tanımadan varsayımlar geliştirerek sonuca ulaşmaya çalışması ise yapılan diğer hatalardandır. Ayrıca mülakat ortamı ile yer ve zamanın uygunsuzluğu, yanlış mülakat tekniğinin sečilmiř olması, mülakatın hazırlık-uygulama ve değerleme aşamalarına gereken özenin gösterilmemiş olması da mülakat hatalarına neden olabilir.

Mülakat hatalarının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için, mülakatın hazırlık aşamasından sona erdirilmesine kadarki aşamaların dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Mülakat sürecindeki hatalar personel kayıplarına, sonuç olarak işveren açısından sıkıntılara yol açabilmektedir. Sonuçta gelişi güzel yapılan mülakatlar oluşan zaman ve emek kaybının yanı sıra, maddi kayıplara yol açmaktadır. En önemlisi de hataların adaya yansıyan yönleri karşısında şirket imajının da olumsuz etkilenmesi olacaktır.

Mülakat hatalarına düşmemek için görüşmecinin önceden, bu konuda bir eğitim almış olması ve objektif değerlendirmelere ulaşabilmesi için olabildiğince ön yargılarından uzaklaşarak adaya ve işletmede doldurulacak pozisyona odaklanması gerekmektedir. Bu konuda en büyük görev işletmelere ve işletmelerde mülakat sürecini üstlenen kişilere düşmektedir.

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı, başarılı olmayı, fark yaratmayı ve bir adım öne geçmeyi içine almaktadır. şartlardan faydalanan, aynı zamanda elindeki bilgiyi ve teknolojiyi en iyi şekilde değerlendiren işletmelerin başarılı olma yolunda harcadıkları çabayı boşa çıkarmayacaktır. Fakat esas farklılığı yaratacak olan faktör insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynağını sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyip, işletme için faydalı olacak nitelikli adayları seçmek ve işletmeye kazandırmak çok önemlidir. Bu da ancak insan kaynağı seçimindeki hataların asgari düzeye indirilmesi ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat (2000), “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: UYARGİL, Cavide, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Personel Eğitim Merkezi Yayını, Ankara.
- ADAL, Erhan (1989), “Employment/Selection Interviewing”, **The Journal of Contemporary Management**, No:2, ss 92-103.
- AKOĞLAN, Meryem Kozak (2001), **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.
- ALDEMİR, Ceylan ve Diğerleri (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 5.Baskı, İzmir.
- ARIKAN, Sema (1999), “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:1(4) Turkish Journal of Police Studies Vol.:1(4), İşletme Bölümü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, ss 147-154.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAM, Servet (1999), “Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı/ Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları”, Editör: UZUNÇARŞILI, Ülkü, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul, ss 63-70.
- BEARDWELL, Ian ve Diğerleri (2003), **Human Resource Management: A Contemporary Approach**, Prentice Hall, England.
- BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BOHLANDER, George W. ve Scott A. Snell (2001), **Managing Human Resources**, South Western College Publishing, USA.

- BYHAM, William (1989), **Targeted Selection**, Development Dimensions International Inc.,Pittsburg, Pennysylvania.
- CAN, Halil ve Diğerleri (1995), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÇALIŞKUR, Ayşem (2001), **Personel Seçme Mülakatında Değerlendiricinin Kişilik Yapısının Adayı Değerlendirmesine Olan Etkisi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇETİN, Canan (1990), **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Basımevi, İstanbul.
- ÇIĞ, Gökhan (1993), **İşgören Seçim Sisteminde Mülakatların Önemi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEMİRKAN, Mahmut (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- DERELİ, Toker ve Ülkü, Uzunçarşılı (1990), **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**, Mess Yayınları, Bizim Büro Basımevi, İstanbul.
- DESSLER, Gary (2000), **Human Resource Management**, Prentice Hall, 8th Edition, New Jersey.
- DOLGUN, Uğur (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- EGGERT, Max (1999), **Kusursuz İş Görüşmesi-İlk Adımı Doğru Atın**, Çev., Füsün Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1990), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 136, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Küre Ajans, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul.

- EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGİN, Canan (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academy Plus Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi: 11, Ankara.
- ERKMEN, Canan (2005), “Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemine Sorgulayıcı Bir Yaklaşım”, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: YALIM, Deniz, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINNIGAN, John (1997), **Doğru İşe Doğru Eleman**, Çev., Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, İstanbul.
- FREEDMAN, Jonathan L. ve Diğerleri (2003), **Sosyal Psikoloji**, Çev., Ali Dönmez, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- GEYLAN, Ramazan (1992), **Personel Yönetimi**, Met Yayınları, Eskişehir.
- GOODSTEIN, Leonard D. ve Alan Davidson (1998), “Hiring the Right Stuff: Using Competency -Based Selection”, **Compensation and Benefits Management**, Vol.14, Iss.3., New York.
- GÜRBÜZ, Gülruh Özışık (2002), **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- GÜRER, Canan Çetin (1990), **Personel Seçiminde Görüşme İlke ve Teknikleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir, Yaylacı (2005), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- HOLLEY, William H. ve Kenneth M. Jennings (1987) **Personnel Human Resources Management Contrubutions and Activities**, Dreyden Press, Chicago.
- <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/154382.asp> , Erişim Tarihi 10.04.2010.
- <http://www.elazigrsh.gov.tr/sitephp/8.doc>, Erişim Tarihi 03.04.2010.
- http://www.hurriyete.com/gazete_is_bulma.asp , Erişim Tarihi 06.03.2010.

<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-uygulamalari/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html>, Erişim Tarihi 06.03.2010.

<http://www.tdk.gov.tr> , Erişim Tarihi 11.04.2010

http://www.turkceciler.com/yazi_turleri/mulakat.html, Erişim Tarihi 03.05.2010

<http://web4.kariyer.net/kariyerrehberi/kariyerRehberiDetay.kariyer?arn=&sid=?ref=Sawos.Org&prt=81&kn=225> , Erişim Tarihi 11.04.2010.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Grafooloji>, Erişim Tarihi 03.04.2010.

ISIR, Tamer (2006), Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tezler/852.pdf> , Erişim Tarihi 05.04.2010, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

KAĞITÇIBAŐI, Çiğdem (2003), **Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Yayınları, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yayınları, No:406, İstanbul.

KİŐIOĐLU, İpek Aral (2009), ‘Mülakat Süresince İşverenin Sorumlulukları’, <http://www.gelistrend.com/mulakat-suresince-isverenin-sorumluluklari/> Erişim Tarihi 11.04.2010.

KLATT, Lawrence A. ve Diğerleri (1985), **Human Resource Management**, Ohio: Bell&Howel Company.

KONUK, Emre (2000), “Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Kullanımı”, **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

KOVANCI, Ahmet ve Aylin, Altun (2004), “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Sayı:3, ss 55-61.

- KROECK,K.G. ve Karl O.Magnusen (1997), **Professional Forum: Employer And Job Candidate Reactions To Videoconference Job Interviewing**, International Journal Of Selection And Assessment, Florida International University, Miami.
- LATİF, Hasan, Gazi, Uçkun, (2004), “**Mülakat Avantajlı Stratejiler**”, Rota Yayınları, İstanbul.
- MEGGİNSON, Leon. C. (1981), **Personnel Management: A Human Resources Approach**, Irwin-Dorsey Limited Georgetown, Ontario, USA.
- ORAL, Merve (2008), “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İş Gücü Devir Oranı) Oranına Etkisi Ve Bir Uygulama**” Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖNER, Necla (1997), **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ÖNER, Mehmet (1999), **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZÇELİK, Oya (1996), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:968, Eskişehir.
- ÖZGÜN, Kamber ve Aysel Ersan (1967), **Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (1994), **Psikolojik Testler**, Yeni Doğu Matbaası, Ankara.
- ÖZKAN, Ömer (2007), “**Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre ve Topsis Örneği**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÖZLÜ, Göklüberk Pınar (2006), Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, Tekstil ve Konfeksiyon, <http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090723100120.pdf> , ss.200-205.

- ÖZTÜRK, Zekai (1995), “**İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**”, Epar Yayınları, Ankara.
- SPOR, Nazlı Yaşar (2001), **Psikoteknik ve Kullanım Alanları**, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, http://www.ttb.org.tr/MSG/dergi/ocak05/03_psikoteknik.pdf , Erişim: 02.04.2010.
- PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS (1993), **İnsan Kaynakları**, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- PAKSOY, Mahmut (1990), “İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik”, **İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403, Ankara.
- PAKSOY, Mahmut ve Şakir, Esnaf (1995) “Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, İstanbul, ss.43-57.
- PAKSOY, Mahmut (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), **Personel Yönetimi**, Rota Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUĞLU, Zeyyat (2005), “**İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**”, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- SAKALLI, Nuray (2006), **Sosyal Etkiler/Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- SARILAR, Özlem (2006), Bankalarda Uygulanan İşe Alım Süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/ozlemsarilar.PDF> , Erişim Tarihi 06.03.2010.
- SAVAŞ, Tuğrul (2006), **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri**, Anka Matbaacılık, İstanbul.

- SEYYAR, Ali ve Cihan Selek Öz (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri (Ansiklopedik Sözlük)**, Değişim Yayınları, İstanbul.
- SOLMUŞ, Tarık (2003), “**Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği**”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:2, No:139.
- SOLMUŞ, Tarık (2005),“İK Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları”, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=531>, Erişim Tarihi 03.05.2010, ss: 1-11.
- TAHİROĞLU, Figen (2002), **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları:136, İstanbul.
- TELMAN, Nursel, İlknur Ö. Türetgen (2004), **Eleman Seçimi**, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- TINAZ, Pınar (2005), **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul.
- TORRINGTON, Derek ve Diğerleri (1998), **Human Resource Management**, 4'th Edition, Prentice Hall, England.
- TÜTÜNCÜ Özkan ve Deniz Tarlan (2003) ‘**Seyahat Acentelerinde Çalışanların İş Alma Sürecini Algulamaları ve İzmir İli Örneği**’, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, İzmir, ss: 113-140.
- UĞUR, Adem (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- UYARGİL, Cavide, Reha, Uluhan (2000), “İş Analizi ve İş Dizayını”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: UYARGİL, Cavide, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk A. (1991), “**Personel Yönetimi**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- WALKER, David (2000), **Kendi Kendini Geliştirme Programı-Mülakatla Seçme**, Çev., AKKOYUNLU, Ali Cevat, 1. Baskı, Doğan Kitapçılık, İstanbul.

WOODS, Robert H. (1991), **“Human Resources Management”**, The Dryden Press,
NewYork.

EKLER

EK 1.

Sayın Yetkili,

Cevaplayacağınız sorular, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen “**İnsan Kaynağı Seçme Süreci**” ile ilgili yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğinizi tüm cevap ve şirket bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Aynur Çevik
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ÇEKO Ana Bilim Dalı –İKY ve Endüstri İlişkileri

A. Aşağıdaki sorular mülakat katılımcısına ait kişisel ve mesleki bilgileri içermektedir.

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Eğitim Düzeyi
4. Toplam Çalışma Süresi/Kıdem
5. Toplam İşe Alım Mülakatı Yapma Süresi/Kıdem
6. Şirket İçinde Yer Alınan Pozisyon

B. Aşağıdaki sorular mülakat katılımcısının yer aldığı şirkete ait bilgileri içermektedir.

7. Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör (Lütfen belirtiniz)
8. İşletmenin Mavi/Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı:

C. Aşağıdaki sorular mülakat katılımcısının yer aldığı şirketin İnsan Kaynakları Yapısına yönelik bilgileri içermektedir.

9. İnsan kaynağı seçiminde mülakat dışında aşağıdaki yöntemlerden hangisini kullanıyorsunuz?
10. İnsan kaynağı seçim yöntemi olan mülakat konusunda fikriniz nedir?
11. İşe alım mülakatları ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

12. Mülakat sırasında adayda öncelikle dikkat ettiğiniz noktaları önem sırasına göre numaralandırınız. (Numaralandırma için 1’den 6’ya kadar sayılar kullanınız. 1 en fazla önem verilen, 6 ise en az önem verilen ifade için kullanılmalıdır).

<input type="checkbox"/>	Dış görünüş
<input type="checkbox"/>	Eğitim
<input type="checkbox"/>	İş deneyimi
<input type="checkbox"/>	Yaş
<input type="checkbox"/>	Cinsiyet
<input type="checkbox"/>	Kişilik

13. İşe alımlarda en çok hangi tip mülakat tekniğini kullanıyorsunuz?

<input type="checkbox"/>	Yapılandırılmış (planlı) mülakat
<input type="checkbox"/>	Yapılandırılmamış (serbest) mülakat
<input type="checkbox"/>	Karma mülakat
<input type="checkbox"/>	Davranışsal-yetkinlik bazlı mülakat

14. İşe alma süresince kaç kez mülakat yapılıyor?

<input type="checkbox"/>	Tek
<input type="checkbox"/>	İki
<input type="checkbox"/>	Daha fazla

15. Ortalama bir mülakat ne kadar zamanınızı alıyor?

<input type="checkbox"/>	10 dakika
<input type="checkbox"/>	20 dakika
<input type="checkbox"/>	30 dakika
<input type="checkbox"/>	40 dakika
<input type="checkbox"/>	1 saat ve üzeri

16. Mülakatlarda adayla ilgili ilk izlenime ne kadar zamanda ulaşıyorsunuz?

<input type="checkbox"/>	İlk 4 dakikada
<input type="checkbox"/>	5-15 dakikada
<input type="checkbox"/>	Yarım saatin sonunda
<input type="checkbox"/>	Görüşmenin sonunda
<input type="checkbox"/>	

17. Aşağıdaki önermelere ilişkin yaklaşımlarınızı sıralayınız
İnsan kaynağı bulma konusunda sektöre özgü dinamiklerden dolayı sıkıntılar yaşarım
İnsan kaynağı seçiminde cinsiyeti belirleyici bir ölçüt olarak görürüm
Pratik olması ve zaman kazandırması açısından adayın özgeçmişini mülakat sırasında incelerim
İyi fiziksel özelliklere sahip adaylar diğer adaylara göre daha avantajlıdır
İlgi alanlarımı ve yaşam tarzını kendime benzettiğim adayları işe almam daha kolay olur
Belirli özellikleri ön plana çıkan adaylarla ilgili olumlu/olumsuz genellemelere giderim
Aynı pozisyon için görüştüğüm adaylarla ilgili karar verirken adaylar arasında karşılaştırma yaparım
Mülakatlarda süreyi etkin kullanamadığım zamanlar olur
Pozisyon acil doldurulması gerekiyorsa ve üzerimde bir işe alım baskısı hissediyorsam, adayı işe almam daha kolay olur
Gün içerisinde çok sayıda mülakat yapmak zorunda kalırsam, adayı işe almam daha kolay olur
Mülakat sırasında adayla ilgili not alırım
Mülakat sırasında adaya iş ve şirket ile ilgili bilgi veririm
Mülakat sırasında adaydan daha fazla konuşurum
Mülakat sırasında adayla ilgili kesin değerlendirmemi tamamlamış olurum
Adayın olumlu özelliklerinden çok olumsuz özelliklerinden daha fazla etkilenirim
Tanıdık vasıtasıyla mülakata gelen adaylara öncelik veririm

18. İnsan kaynağı seçiminde adaylarla ilgili en fazla yaşadığınız problem/problemler nedir?

<input type="checkbox"/>	İstenen ücretler fazla
<input type="checkbox"/>	Nitelikli aday bulunamıyor
<input type="checkbox"/>	Nitelikli aday büyük bir şirkette iş bulduğunda ayrılıyor
<input type="checkbox"/>	Şirketimizde bayanlar ya da erkekler çalışmak istemiyor
<input type="checkbox"/>	Adayalar mülakatlara gelmiyor
<input type="checkbox"/>	İşe alınan adaylar işe başlamıyor

D. Lütfen aşağıdaki sorularla ilgili görüşlerinizi/deneyimlerinizi belirtiniz.

19. Mülakat sırasında yapılan bir hata sizce seçme sürecinin sonuçlarını hangi yönlerden etkiler?

20. Mülakat hatalarını önleme yönünde çabalarınız var mı?

21. Mülakat sırasında tespit ettiğiniz, en sık rastladığınız aday hatası nedir?

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul'da doğdu. 2003 yılında İstanbul Marmara Lisesini bitirdikten sonra 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nde üniversite eğitimine başlayarak 2008 yılında mezun oldu. Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Yüksek Lisans Tez öğrencisidir.

Şu an 2008 yılında girdiği Atasun Optik Per.Tic. A.Ş. İnsan Kaynakları biriminde çalışmaktadır.